

Manifest
Baggrund og perspektiver
Guidelines

Make

life

At fremme mental sundhed
i fremtidens arbejdsliv

fit!

Ledet af fremtidsforskerne
Steen Svendsen og Søren Steen Olsen,
Public Futures og Svend Brinkmann,
professor ved Aalborg Universitet.

Støttet af Velliv Foreningen



Make life fit - Manifest og guidelines

Udviklet i samarbejde mellem HR-specialister, forskere med viden om mental sundhed og arbejdsmiljø og fremtidsforskere.

Projektledelse: Steen Svendsen, Søren Steen Olsen, fremtidsforskere, Public Futures og Svend Brinkmann, professor, Aalborg Universitet.

Tekst: Steen Svendsen og Søren Steen Olsen

Oplag: 300

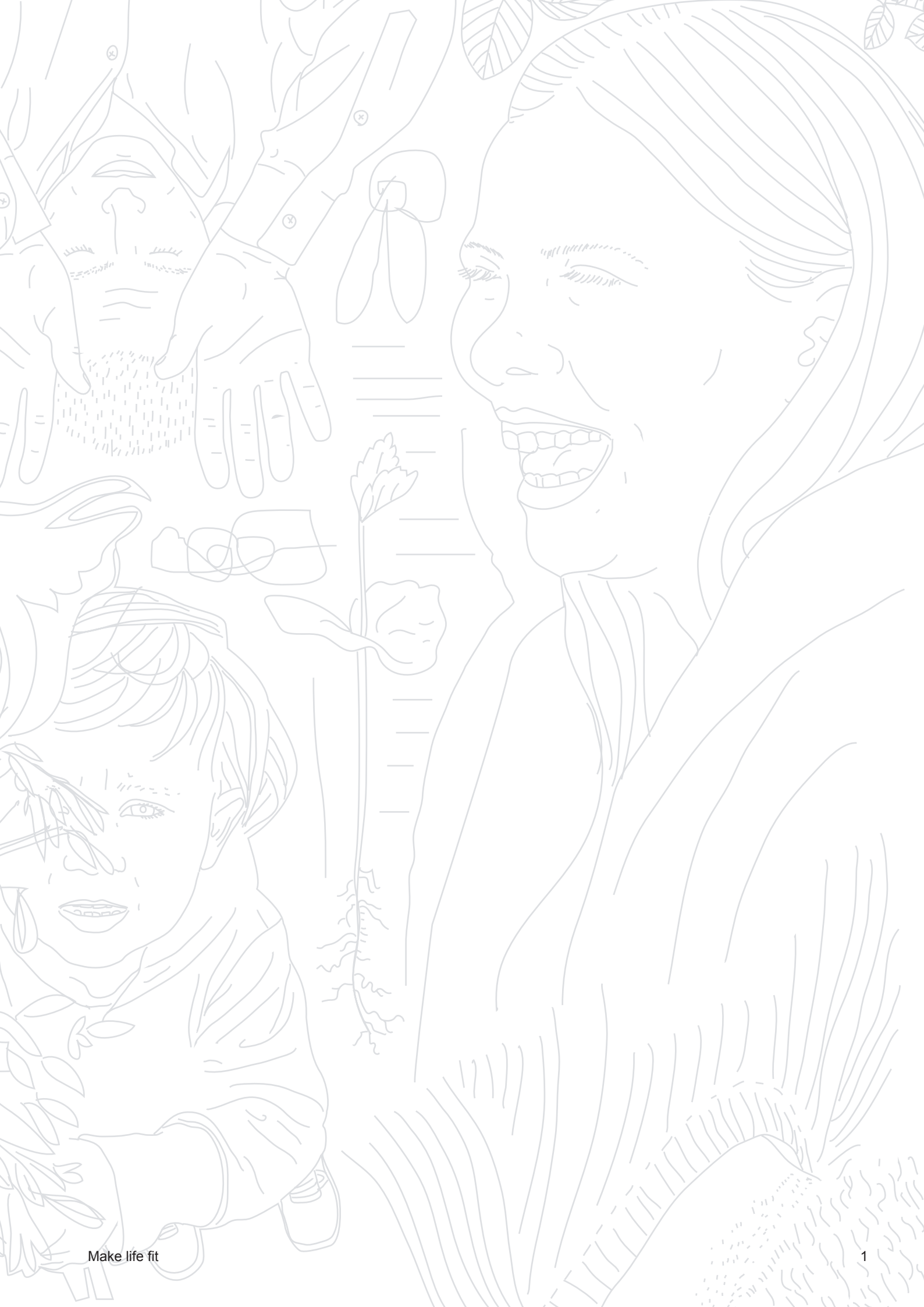
Udgivet 2023

AD og layout: NXT

Trykt hos: ScandinavianBook

Projektet er støttet af

Velliv
Foreningen



Intro

Vi lever i en tid, hvor samfund og arbejdsliv er under dramatisk forandring. En af følgevirkningerne er en løbende forværring af den mentale sundhed i samfundet. Mental mistrivsel er blevet en folkesygdom.

Den stigende mentale mistrivsel rammer alle aldersgrupper, både mænd og kvinder, og både folk uden for arbejdsmarkedet og folk i job. Graden er forskellig, men retningen er den samme: en stadig forværring. Det er en presserende, kompleks og global udfordring for både livskvalitet og økonomi.

Der er mange kilder til udviklingen, og årsagerne skal findes i samspillet mellem og håndteringen af strukturelle udviklinger – megatrends – som digitalisering, ny teknologi, globalisering, vidensøkonomi, individualisering, polarisering, klimabelastning. Udviklinger, der har øget manges velstand og livskvalitet, men også øget den mentale mistrivsel for stadig flere mennesker.

Projekt "Make life fit!" handler om, hvordan vi indretter arbejdslivet på en måde, der fremmer medarbejdernes mentale sundhed og trivsel. Og hvordan vi gør det i lyset af fremtidens arbejdsliv.

Hermed lancerer vi projektets resultater i form af et *manifest* for et arbejdsliv, der passer til mennesker og en række *guidelines* til at skabe det på store og små arbejdspladser.

Bag projektet står en række toneangivende HR-topledere, forskere med viden om mental sundhed og arbejdsmiljø og fremtidsforskere.

Projektledelse forestået af fremtidsforskerne Steen Svendsen og Søren Steen Olsen, Public Futures og Svend Brinkmann, professor ved Aalborg Universitet.

Projektet er støttet af Velliv Foreningen.



**Manifest
for et arbejdsliv, der
passer til mennesker**

Initiativ

Udfordringen med mental sundhed er en afgørende fælles samfundsopgave, hvor alle ansvarlige aktører må yde deres bidrag.

På denne baggrund er vi en kreds af erfarne HR-specialister i en række toneangivende organisationer og virksomheder, der i samspil med forskere i arbejdsmiljø og mental sundhed, samt fremtidsforskere, har taget dette initiativ til, hvordan vi kommer videre med at løse denne afgørende opgave for fremtidens samfund, mennesker, medarbejdere - og arbejdspladser.

Som arbejdspladser, organisationer og virksomheder har vi et samfundsansvar. Det er et samfundsansvar, som vi anerkender, og som vi ser som en grundpræmis for vores virke.

Vi har selvsagt også et meget direkte ansvar overfor vore medarbejdere.

Vi ved, at beskæftigelse har et positivt potentiale og kan virke afbødende på mistrivsel. Arbejdspladsen er en vigtig social arena i vores liv, og den bliver stadig vigtigere i takt med, at relationer og netværk i civilsamfundet svækkes og ensomhed bliver mere udbredt.

Derfor er det alarmerende, at vi ser en stigning i indikatorer som stress, udbrændthed, angst, depression, sygedage og personaleomsætning i arbejdslivet. Ligesom arbejdslivets krav kan være medvirkende årsag til mental mistrivsel blandt personer uden for arbejdsmarkedet.

Ambition

Som erfarne HR-specialister arbejder vi konstant på at identificere og behandle mental mistrivsel, og vi bruger stadig flere ressourcer på det. Det vil vi blive ved med. Det er med til at afbøde problemerne.

Men det står også klart, at vore hidtidige tilgange ikke har været tilstrækkelige. Vi er oppe imod stærke strukturelle drivkræfter - megatrends – som der er behov for, at vi forholder os strategisk og offensivt til.

Vi vil mere end at afbøde problemerne. Vi vil ikke acceptere, at arbejdslivet er en risikofaktor for den mentale sundhed. At mennesket skal tilpasse sig udviklingen under betingelser, som skaber mistrivsel.

Vi vil tværtimod skabe et arbejdsliv, der passer til mennesker – ikke omvendt.

Vi må og skal have stoppet den negative udvikling i mental sundhed i arbejdslivet. Det er et minimum, en præmis, som også ligger i arbejdsmiljølovgivningen: man skal ikke blive syg af at gå på arbejde. Vi skal eliminere ethvert stigma, der måtte knytte sig til mentale lidelser og mistrivsel, og vi vil arbejde for gode rammevilkår, der muliggør sunde arbejdspladser og en styrket indsats. Men vi vil stille os selv endnu højere ambitioner.

Med disse guidelines stiller vi os i spidsen for en regenerativ tilgang. Hvad vil det sige at være regenerativ? Det er et begreb, som er inspireret af miljø- og klimaområdet. Her var målsætningen oprindeligt at undgå forurening af miljøet – røg, støj og møg. Den er siden blevet udvidet til en målsætning om bæredygtighed, og senest naturgenopretning – det regenerative.

På området for mental sundhed i arbejdslivet er vi i dag på mange måder på et stade, der svarer til et fokus på at undgå forurening – at undgå at man bliver syg af at gå på arbejde.

Nu skal vi tage skridtet videre og bevæge os i retning af det regenerative arbejdsliv: et arbejdsliv, der ikke blot undgår at skabe mental mistrivsel, men bidrager positivt til at fremme den mentale sundhed. Til at den enkelte leder og medarbejder bliver stimuleret og udviklet fagligt, socialt og menneskeligt.

Handling

Vi har som erfarne HR-specialister lang erfaring med at arbejde med mental sundhed. Først og fremmest ved at genoprette og forhindre belastninger og mistrivsel for enkelte medarbejdere.

Men vi må også erkende, at problemerne ikke er blevet mindre. Tværtimod.

Der er helt konkret behov for at indrette og udvikle arbejdslivet på en måde, der passer til mennesker, ikke omvendt.

Et arbejdsliv, der fremmer mental sundhed og overskud. Det skriver vi under på med dette manifest.

Vi har udformet en række guidelines, som vi herved stiller til rådighed til brug og til videre kvalificering. Vi tror og håber, at de kan bruges til at løfte perspektiver og indsatser på arbejdspladser rundt omkring.

Vi håber, at de vil inspirere til en ny strategisk samtale, ikke kun for HR-ansvarlige, men også i topledelse, og blandt ledere og medarbejdere på alle niveauer. Det handler om en ny opmærksomhed, en ny forståelse og en ny kultur.

Vores guidelines fokuserer på tre hovedområder.

- **Strategisk:** Det er essentielt, men ikke tilstrækkeligt, at gribe ind, når det allerede er gået galt og medarbejdere slås med konsekvenserne af mental mistrivsel. Vi er i en historisk fase af udviklingen, hvor der er en risiko for, at realiseringen af mål om effektivitet og produktivitet kommer i konflikt med medarbejdernes trivsel og mentale sundhed i arbejdslivet. Vi skal ikke opgive mål om produktivitet og effektivitet, men vi skal have det menneskelige hensyn i fokus, når vi tilrettelægger og udvikler arbejdspladserne strategisk. Det skal ikke være en eftertanke, så vi bagefter skal rette op.
- **Relationer:** Arbejdspladsen er blevet en af de vigtigste arenaer for sociale relationer for mange mennesker. Det er afgørende vigtigt, at disse relationer skabes og udvikles positivt. Det kan f.eks. betyde, at vi skal organisere arbejdet på en måde, der sikrer, at medarbejdere mødes i tid og sted, så menneskelige fællesskaber kan få tilstrækkelige betingelser for at udvikle sig.
- **Design af processer:** Hensynet til at fremme mental sundhed skal være drivende i den måde, vi designer arbejdsprocesser og workflow på arbejdspladsen. Af alle de alternative måder, man kan tilrettelægge arbejdet på, skal vi vælge dem, der i videst muligt omfang sikrer et positivt møde mellem kolleger. Vi skal have fokus på at øge arbejdsglæde og skabe en arbejdskultur, hvor mental sundhed kontinuerligt fremmes.

Vi vil forfølge disse hovedområder gennem dialog og konkrete tiltag. Dermed kan vi sikre, at vi møder fremtidens udfordringer på forkant.

Det indebærer også et fokus på brudflader mellem arbejdsplads og samfund. Det gælder fx unge og den bagage af sårbarhed og mental mistrivsel, som mange har med i rygsækken, når de møder arbejdslivet.

Den regenerative tilgang fordrer tilslutning og ansvarsforpligtelse fra topledelsen. Men også fra ledere på alle niveauer og fra medarbejdere.

Der er meget at vinde for alle arbejdspladser. En mentalt sund arbejdsplads er også en produktiv, effektiv og kreativ arbejdsplads. Det betaler sig. Men det er først og fremmest en arbejdsplads, der er god for mennesker.


Vi håber vores initiativ, vores ambition og vores guidelines vil inspirere andre til at være med og deltage i den fortsatte udvikling af arbejdet med mental sundhed på arbejdspladser i Danmark. Både små, mellemstore og store, både offentlige og private, og inden for alle brancher.



Anne-Mette Bang Termansen,
Enhedschef, Enhed for Ledelse og Organisation,
Region Hovedstaden



Svend Brinkmann
Professor i almenpsykologi,
Aalborg Universitet



Nikolaj Møller-Jørgensen,
Kontorchef, HR & Uddannelse,
Odense Kommune



Mette Eistrøm Kruger,
Direktør, HR, Kommunikation & Jura,
Telenor



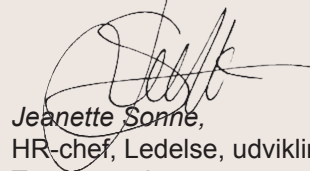
Rikke Skovlund,
HR-chef,
Ritzaus Bureau



Klaus Rønslev,
Direktør,
Base Erhverv



Lene Graakjær Lund,
HR-chef,
Kirkeministeriet



Jeanette Sonne,
HR-chef, Ledelse, udvikling og kultur,
Topdanmark



Helge Hvid
Professor emeritus, sociolog og dr.scient.soc,
RUC



Søren Steen Olsen,
Fremtidsforsker, partner,
Public Futures



Steen Svendsen,
Fremtidsforsker, partner,
Public Futures



Baggrund og perspektiver



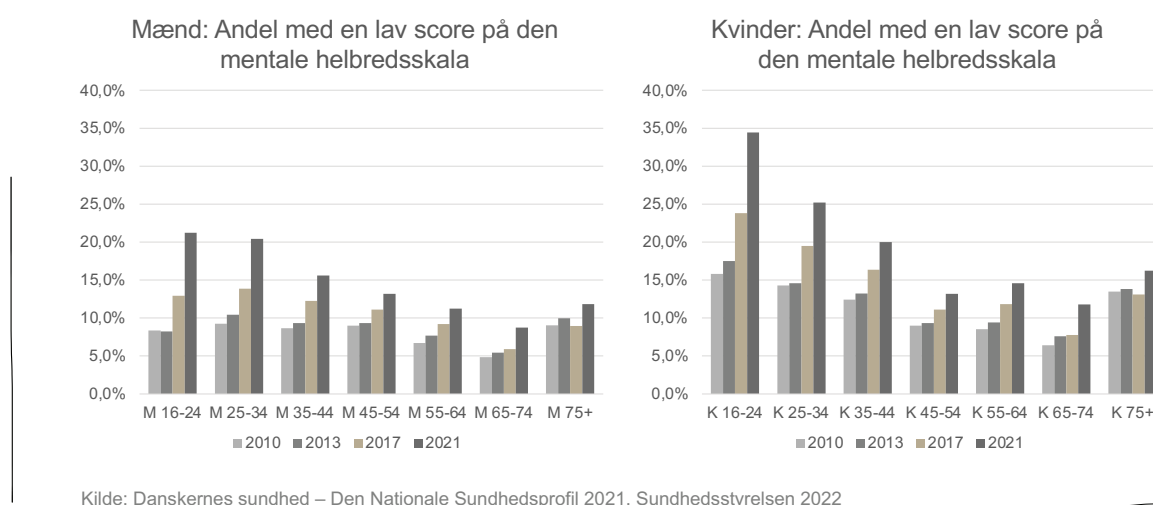
Mental mistrivsel er et stort og stadigt stigende problem

Mental sundhed¹ er på dagsordenen, og situationen er alvorlig. En strøm af undersøgelser og rapporter påpeger store og stigende problemer. Det er et udbredt problem, et folkesundhedsproblem. I Danmark kan man blot tage et kig på de seneste rapporter for at få en fornemmelse af omfanget af problemet.

I foråret 2022 udkom den seneste brede Nationale Sundhedsprofil med over 180.000 deltagere, og resultatet for mental sundhed var alarmerende (se figur 1). Mere end hver fjerde unge kvinde scorede lavt på mentalt helbred, og mere end hver femte unge mand. Hvad mere er: Denne var den fjerde undersøgelse på 11 år, og udviklingen for begge køn og i alle aldersgrupper er gået entydigt mod forværring for hver gang undersøgelsen er blevet gennemført (2010, 2013, 2017, 2021)²

Fig. 1

Udvikling



Det sker på trods af og samtidig med, at der har været en stigende opmærksomhed om problemet, hvor man især siden årtusindskiftet har sat fokus på det fra bl.a. sundhedsmyndigheder, arbejdsmiljøforskere, virksomheder, fagforeninger og politikere.

Men allerede op igennem 90'erne kunne man konstatere, at mentale sundhedsbelastninger var i stigning. Institut for Folkesundhed dokumenterede, at andelen af befolkningen med stress i dagligdagen steg fra 35% i 1987 til 43% i 2005³.

Og globalt ser vi samme udvikling. Det danske fokus siden årtusindskiftet har været parallelt med, at WHO har gjort mental sundhed til et prioriteret område. Og verdenssundhedsorganisationen har tidligere prognosticeret, at mentale lidelser vil være den største årsag til tab af kvalitetslevår i 2030⁴.

Dårlig mental sundhed resulterer i tab af arbejdsevne og produktivitet, det giver arbejdspladser omkostninger i forbindelse med øget personaleomsætning, psykologhjælp osv., og det giver offentlige omkostninger til sygedagpenge og mentale sundhedsydelser.

1 Vi læner os op ad Sundhedsstyrelsens og WHO's forståelse af mental sundhed, der lyder således: "En tilstand af trivsel, hvor det enkelte menneske kan udfolde sine evner, håndtere dagligdags udfordringer og stress og indgå i fællesskaber med andre mennesker." <https://www.sst.dk/da/Viden/Mental-sundhed>. Samtidig ønsker vi at betone betydningen af samspillet mellem individ og omgivelser, som det påpeges senere i denne rapport

2 "Danskernes sundhed" Den Nationale Sundhedsprofil, 2021, Sundhedsstyrelsen

3 Juel K m.fl.: "Forebyggelse og behandling af stress i Danmark", 2007, Statens Institut for Folkesundhed

4 Se bl.a. WHO's eget notat her https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB130/B130_9-en.pdf.

OECD⁵ har opgjort de økonomiske omkostninger til 4,2% af BNP i hele OECD-området, og 5,4% i Danmark med relativt højt udbyggede velfærdsordninger. Godt en tredjedel af disse omkostninger bæres af de ramte personer selv, mens det offentlige og erhvervslivet deles om resten, dvs. 1,8% af BNP hver. Omsat til pengebeløb betyder det, at arbejdspladsernes samlede årlige omkostninger som følge af mental mistrivsel er ca. kr. 45 mia..

Det lyder voldsomt, men niveauet understøttes af andre kilder. En stor analyse på britiske tal fra konsulentvirksomheden Deloitte⁶ anslår, at mentale helbredsproblemer giver virksomheder omkostninger svarende til mere end 2% af UKs BNP, og viser, at omkostningerne per medarbejder næsten er blevet tredoblet fra 2007 til 2021.

Omkostninger for samfund og virksomheder er væsentlige, men den største omkostning ved psykisk mistrivsel bæres utvivlsomt af de personer, der rammes.

En indikator er antallet af mistede arbejdsår, som personer med psykiske lidelser oplever. Et nyt dansk studie⁷, baseret på registerdata for hele befolkningen over en 22-årig periode, dokumenterer, at personer med en psykiatrisk diagnose i gennemsnit arbejder 10½ år mindre i løbet af et arbejdsliv, end den øvrige befolkning.

Det gælder i varierende omfang, men for alle diagnoser fra skizofreni til ADHD, angst og depression. Forskernes stærke formodning er, at effekten også vil gøre sig gældende for ikke-diagnosticerede psykiske belastningstilstande.

Perspektiver fra forskningen

Hvordan skal man forstå denne udvikling, som er foregået samtidig med, at arbejdsmarkedet i stigende grad er blevet præget af en udvikling, hvor rutinepræget, ufaglært industriarbejde er blevet udfaset til fordel for uddannelsesbaserede vidensjob?

Her er der indsigter at hente fra forskningen i mental sundhed og arbejdsmiljø, og projektet har haft deltagelse af professor Svend Brinkmann og professor emeritus Helge Hvid, som har bidraget med essentielle perspektiver.

Ikke et individuelt problem, men samspil og struktur

Professor i almenpsykologi Svend Brinkmann diskuterer nogle af kernebegreberne, kort skitseret her.

WHO's definition på mental sundhed lyder:

”En tilstand af trivsel, hvor individet kan udfolde sine evner, kan håndtere dagligdags udfordringer og stress, på frugtbar vis kan arbejde produktivt, samt er i stand til at yde et bidrag til fællesskabet”.

Definitionen indfanger nogle meget vigtige aspekter, men den mangler dog en stærkere betoning af betydningen af de strukturelle faktorer.

Mental sundhed og psykiatriske diagnoser er et spørgsmål om individets *samspil* med miljøet. Begge faktorer er relevante, både individet og miljøet. Det gælder helt generelt og alle diagnoser, hvad enten vi taler ADHD, angst, depression eller andet.

Svend Brinkmann påpeger altså samspillet mellem individ og omgivelser. Mental mistrivsel i arbejdslivet handler om *det interaktionelle* forhold. Det kan ikke isoleres til en individtilstand, men heller ikke til faktorer i omgivelserne (”stressorer”).

Samtidig kan det være svært at skelne mellem udviklingen i mental sundhed som sådan og den samtidige udvikling i *opmærksomheden* om mental sundhed.

5 “Fitter Minds, Fitter Jobs From Awareness to Change in Integrated Mental Health, Skills and Work Policies.” OECD 2021. Health at a Glance: Europe, 2018. OECD

6 “Mental health and employers: The case for investment. Pandemic and beyond”, March 2022. Office for National Statistics.

7 Oleguer Plana Ripoll et al.: “The association between mental disorders and subsequent years of working life: a Danish population-based cohort study.” The Lancet, VOLUME 10, ISSUE 1, P30-39, JANUARY 01, 2023. Se også: ”Psykiske lidelser koster år på arbejdsmarkedet.” Pressemeddelelse fra Aarhus Universitet, 6.12.2022.

Det hører også med, at der er opstået en stress-diskurs. Der er kommet et fokus på, at man skal "mærke efter", om man fx er stresset, eller har andre psykiske problemer. Der er risiko for, at man bliver "overopmærksom". Det kan være negativt, og kan forstørre problemerne. Derfor kan det være en væsentlig del af løsningerne på arbejdslivets udfordringer hvordan man taler om problemerne.

Specielt i forhold til unges stigende mistro er der i debatten meget fokus på risikoen for, at unge oplever et krav om "perfektionisme". Også her plæderer Brinkmann for en af-individualisering af problemet.

Ser man på de samfundsmæssige betingelser for diskussionen om mental sundhed, foregår den med tilgange på tre forskellige niveauer.

- Individualisering af problemet, som tenderer mod at søge biografiske løsninger på systemiske modsætninger.
- Patologisering, hvor tilstande, der tidligere blev betragtet som almindelige menneskelige problemer, bliver diagnosticeret som noget, der kræver behandling⁸.
- "Sundhedsgørelse" af problemstillingen, hvor spørgsmålet ikke er, om man er rask eller syg, men om man er sund eller usund. Så man kan "leve mentalt usundt" – ligesom man kan have en usund livsstil mht. kost, rygning, alkohol og motion.

I takt med, at arbejdet bliver mere individualiseret, og at det kan være svært at formulere sig kollektivt om stressfremkaldende arbejdsmiljø, kan stress få en ny betydning som en "individuel strejkeform"⁹. Stress og stress-sygemeldinger bruges som en ventil i forhold til en uholdbar arbejdssituation. Samtidig er det blevet en socialt accepteret melding, som også kan dække over andre forhold i den enkeltes livssituation (skilsmisse, pårørendes sygdom osv.), der kan være mentalt belastende.

Risikoen er, at problem og løsning kommer til at ligge hos den enkelte, mens forhold i rammer og arbejdsbetingelser bliver underbelyst som kilde til belastning.

Industrisamfundets arbejdsformer sniger sig med i servicesamfundet

Professor (em.) Helge Hvid¹⁰, har et unikt historisk perspektiv på udviklingen i arbejdsmiljøet på baggrund af 40 års arbejdsmiljøforskning.

I denne periode er interessen for det psykiske arbejdsmiljø vokset enormt. Problemerne er måske også vokset – med forbehold for, at der før i tiden netop ikke var så stort et fokus på dem.

Arbejdslivet har i perioden ændret sig dramatisk, med en rivende teknologiske udvikling og en næsten lige så voldsom udvikling i arbejdsstyrkens uddannelsessammensætning. Det er vigtige megatrends.

Der er ikke nogle entydige sandheder om, hvordan arbejdet har udviklet sig. Et stort paradoks er, at vi i takt med, at det klassiske industriarbejde fylder mindre og mindre på arbejdsmarkedet, har oplevet, at service- og vidensjobs i stigende grad er blevet "industrialiseret". Det vil sige, arbejdet er præget af, at medarbejderne er instrumentaliserede. Det er ikke entydigt klart, at de har fået større autonomi.

Det er heller ikke klart, om udviklingen har gjort, at rollen som lønarbejder reelt er blevet afløst af rollen som medarbejder, eller om der blot er tale om anden sprogbrug.

I virkeligheden er vi stadig spændt ud mellem to modsatrettede typer af arbejde, som også definerer to forskellige forståelser af arbejdet. "Det instrumentelle" og "Det humane". Begge har været til stede siden i hvert fald Taylors dage, hvor han indførte tidsstudier samtidig med, at andre formulerede en "human relations" tilgang til ledelse.

Mental mistro i arbejdslivet er en helt afgørende dagsorden, der trænger sig på med stigende styrke. Udviklingen er bred, global og vedvarende.

8 Jf. også Arthur Barskys sundhedsparadoks: Jo bedre, vi kan behandle, desto sygere bliver vi. Barsky, Arthur (1988) "The paradox of health" i New England Journal of Medicine, 318, s. 414-418

9 Jf. Stefan Hermann og Jens Erik Kristensen: "Stress er mere end et personligt problem". I: Ledelse i Dag, Bind 15. årgang nr.4, Nr. nr. 63, 2005.

10 Helge Hvids forskning omhandler relationen mellem teknologisk og organisatorisk udvikling, arbejdsforhold og arbejdsmarkedsforhold. Han har bl.a. bidraget i udvikling af begreber om 'det udviklende arbejde' og 'bæredygtigt arbejde'. Se fx Holt, H., & Hvid, H. (2016): "Rytmer i et bæredygtigt arbejdsliv". In K. D. Keller (Ed.), "Organisatorisk dannelse. etiske perspektiver på organisatorisk læring" (pp. 419-439) Aalborg Universitetsforlag

Arbejdslivet er en vigtig arena for mental sundhed. Et velfungerende arbejdsliv er en væsentlig beskyttelsesfaktor mod mental mistrivsel. Omvendt kan et dårligt psykisk arbejdsmiljø være en stærk risikofaktor.

Derfor er det afgørende, at vi udvikler nye tilgange for, hvordan vi på arbejdspladsniveau kan skabe et arbejdsliv, der fremmer mental sundhed.

Fremtidsperspektiv:

Det kan og skal blive bedre, men det sker næppe af sig selv!

De mange indikatorer, der går i den gale retning, er foruroligende. Og vender vi blikket mod fremtiden og fremtidsforskningen, er der ikke meget håb om, at situationen af sig selv bliver bedre. Det skyldes, at den udvikling, der har skabt situationen, fortsætter. Den er drevet af en række megatrends, som har virket længe og dybt, og som vil påvirke vores samfund og arbejdsliv længe endnu.

Set i det helt lange perspektiv befinder vi os i en samfundsmæssig transformationsfase. Ligesom overgange til landbrugssamfund og industrisamfund medførte dramatiske omvæltninger i livsbetingelser i alle dimensioner, således er vi nu i gang med en tilsvarende strukturel udvikling, der ændrer radikalt på – praktisk talt alt.

Arbejdsliv, familie- og kønsrollemønstre, forbrugsmønstre, bolig mønstre. Vores måde at forstå os selv og verden på. Og som en integreret del af dette også sundhed og sygdomsmønstre.

En af de betegnelser, der bruges om det samfund, vi er i fuld gang med at udvikle, er videnssamfundet. Det er ud fra et perspektiv om arbejdet som definerende for samfundet. Dets institutioner, dets uddannelse og opdragelse af samfundsborgere, dets kultur, livsmønstre, normer osv. Ligesom landbrugssamfundets og industrisamfundets arbejdsformer gjorde det.

Videnssamfundet producerer og forbruger ganske vist flere landbrugs- og industrivarer, end de foregående samfundsepoker. Men det er ikke det, de fleste er beskæftiget med, og derfor ikke det, der præger arbejdslivet. I stedet handler arbejdet i stigende grad om viden og vidensintensive processer.

Det betyder, at arbejdet ændrer karakter. Der sker en række generelle forskydninger i arbejdets indhold, bl.a.¹¹:

- Fra drift til udvikling
- Fra rutine til projektopgaver
- Fra fast arbejdstid og -sted til flydende arbejdstid og -sted
- Fra kollektiv organisering til individuelt ansvar
- Fra organisation og profession til relation

Det er en udvikling med store potentialer for et mere tilfredsstillende arbejdsliv. Et arbejdsliv, hvor man arbejder med varierende, meningsfulde og kreative opgaver, og hvor man udvikler sig fagligt, menneskeligt og personligt.

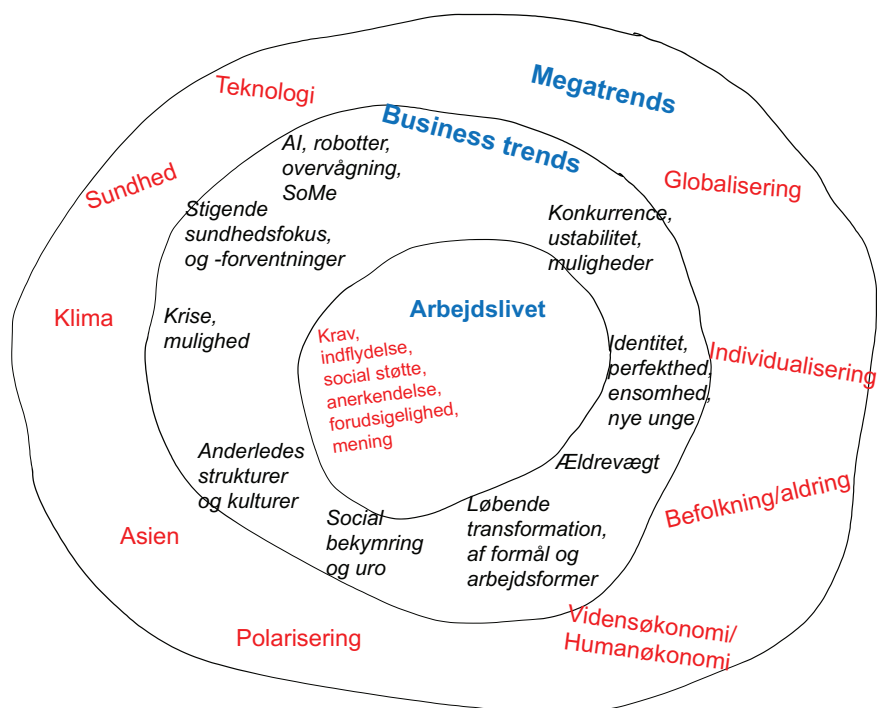
Samtidig har vi set en nedgang i nogle arbejdsmiljøproblemer, som var udbredte i industrisamfundet – første og fremmest fysiske problemer forbundet med ensidigt gentaget arbejde, tunge løft og røg, støj og møg.

Men udviklingen betyder også, at arbejdet stiller større krav til kognitive og sociale kompetencer. Mentale kompetencer. Og at det giver nye risici. Der fremkommer andre typer af belastninger i arbejdet, og bagsiden af medaljen er derfor væksten i andre typer af arbejdsmiljøproblemer, som i høj grad handler om den mentale sundhed.

11 Disse er overordnede og langsigtede udviklingstræk, identificeret af bl.a. Alvin Toffler "Future Shock" (1970), Daniel Bell "The Coming of the Post-industrial Society" (1976) og management-tænkere Henry Mintzberg, se fx "Management Inside our Strange World of Organizations" (1989). Verdensbanken gav i 2019 en oversigt med vægt på konsekvenser af bl.a. digitalisering og platformøkonomi: "World Development Report 2019: The Changing Nature of Work", World Bank 2019. Se også fx Anders Fogh Jensen: "Projektsamfundet" (2009), en refleksion og undersøgelse af konsekvenser for samfundet og livet. Denne udvikling i arbejdslivet har bidraget til at skabe en individorienteret selvhjælps- og selvudviklingsnorm, som er blevet debatteret i bl.a. Svend Brinkmann: "Stå fast" (2014).

Fremtiden er usikker, men trods store ubekendte, er der en række megatrends – strukturelle drivkræfter – som stadig vil præge, bevæge og forandre verden. Og videnssamfundet som skitseret ovenfor er ikke bare kommet for at blive, men også for at udvikle sig endnu stærkere i den retning, der hidtil har været forbundet med stigende belastninger af den mentale sundhed.

Fig. 2



Kilder (bl.a.): Public Futures: "2025+: Megatrends og udfordringer på det finansielle område", Finansforbundet 2020. Tage Søndergaard Kristensen: De seks guldkorn. Vejen til det gode job. 2017.

Figur 2 viser arbejdslivet som en sfære, der er påvirket af en række business trends – trends, der virker i arbejdslivets umiddelbare omverden. Disse er igen påvirket af de mere langsigtede og strukturelle megatrends.

Arbejdsmiljøforskere har identificeret en række faktorer indenfor arbejdslivets sfære, der i særlig grad konkret bestemmer det psykiske arbejdsmiljø og dermed hvordan den mentale sundhed belastes. Det er de såkaldte "seks guldkorn" sammenfattet af Tage Søndergaard Kristensen: Krav, indflydelse, social støtte, anerkendelse, forudsigelighed, mening¹².

Der er selvsagt et meget væsentligt råderum på den enkelte arbejdsplads for, hvordan disse faktorer bliver udmøntet. Men de er alle under påvirkning af de krav, omverdenen stiller (business trends), som igen påvirkes af de underliggende megatrends.

Megatrends er ikke skæbne. En tommelfingerregel er, at man ikke kan bestemme megatrends, men at man kan bestemme, hvordan man skal forholde sig til dem. Af og til sammenlignet med, at vinden bestemmer sejlbetingelserne, men retningen bestemmes af, hvordan man sætter sine sejl.

12 Tage Søndergaard Kristensen: "De seks guldkorn. Vejen til det gode job", 2017

Her er et nedslag i udvalgte megatrends og hvordan de påvirker betingelserne for mental sundhed i arbejdslivet¹³.

Vidensøkonomi/Humanøkonomi

Den generelle udvikling er skitseret ovenfor. Menneskets rolle i produktionen bliver opgaver, hvor mennesker ikke kan erstattes af teknologien. Det vil i hovedsagen sige dem, der har at gøre med specifikt menneskelige behov. Kunstig intelligens bliver stadig mere avanceret, og mestrer i stigende grad kognitive opgaver, som før syntes forbeholdt mennesker, fx tale, tekst, oversættelse osv. Selvkørende biler og robotter i uendelig mange funktioner ses allerede. Generelt ligger menneskets fremtidige arbejdsfelt i kontakten, forståelsen og udviklingen af menneskelige behov.

Det handler bl.a. om personlig ansigt-til-ansigt service og tjenester som pædagogik, sundhed, pleje. Det handler også om kommunikation, relationer, tryghed, skønhed, kunst, underholdning osv. Og det handler om hvordan de teknologiske og økonomiske muligheder kan udnyttes til at dække menneskelige behov. Vi vil sikkert se en (fortsat) glidning af, hvor grænsen går mellem det private og personlige og det markedsbaserede eller offentlige servicetilbud. Som ældrepleje og børnesocialisering for længst er ophørt med kun at foregå i familien. Det vil også betyde, at der kommer flere job med høje følelsesmæssige krav. Man arbejder med mennesker, og en del af kvaliteten ligger i at have gode relationer. Sociale kompetencer er afgørende. Med den medfølgende risiko for, at medarbejderne ikke har tilstrækkelig indflydelse, når jobbet kræver, at man skal slippe den enkelte borger.

I projekt- og udviklingsjobs handler det om at skabe det nye, typisk i teams. Her bliver vi "hinandens arbejdsmiljø". Samtidig med at arbejdets mål kan være uklart, det kan være svært at vide, hvornår det er godt nok, og man samtidig er oppe mod krav fra deadlines og budgetter. Også tid og sted for arbejdet bliver potentielt mere flydende, som mange har oplevet i forbindelse med distancearbejdet, der blev dramatisk accelereret under corona.

Individualisering

Dette er en megatrend med en lang virkningshistorie, og som vil fortsætte på nye måder. Det har tidligere drejet sig om, at individet blev frigjort fra traditionens snærende bånd, hvad enten det handlede om at følge i sine forældres erhvervs-mæssige fodspor, at udfylde en traditionel kønsrolle, at overholde slægts- og familienormer, eller at overholde moralsk, religiøse og andre forskrifter.

På det ydre plan involverer det stigende valgmuligheder og plads omkring sig – manifesteret i alt fra stadig færre personer per husstand til personlige forbrugs-, uddannelses-, boligvalg m.m. Det medfører også nye normer om, at man skal bruge sine uendelige muligheder for at udfolde den person, man virkelig er. Og at man derfor også har ansvaret for, hvor godt man lykkes med sit liv. Det kan medføre tvivl, ensomhed, perfektionisme, præstationspres og selvbebrejdelser, på det indre plan.

I arbejdslivet er det også den enkelte, der er ansvarlig for resultater og selvudvikling med de deraf følgende pres på den mentale sundhed. Kollektive institutioner som fagforeninger er svækket af individualiseringen. Det stiller flere og større krav til bl.a. den sociale støtte på arbejdspladsen.

Teknologi

Den teknologiske udvikling vil indenfor de næste årtier skabe nye gennembrud inden for kunstig intelligens og robotter med konsekvenser som beskrevet ovenfor. Men også genteknologi, nano- og materialeteknologi og energiteknologi. Det åbner potentielt store muligheder, men også nye risici.

Dertil kommer det vigtige vilkår, som de sociale medier udgør. Man har talt om, at vi lever i en "mediert virkelighed", hvor elektroniske medier fortæller os historierne om vores verden. I stigende grad lever vi i en teknologisk formidlet virkelighed, hvor vores individuelle interaktioner med andre og i stigende grad med teknologien selv, bestemmer vore relationer og vores virkelighed.

Konsekvenserne kan være svære at forudse, som fx hvad det betyder, at børn holder op med at lege med fysisk legetøj, fordi sociale medier og digitale spil overtager allerede fra 7-8 års-alderen.

Der er derudover et overvågningsaspekt, i og med at vores hverdagsadfærd afsætter digitale spor, der til sammen udgør en massiv og detaljeret datamængde om os. Viden, som både er kommercielt og politisk interessant, og hvor processer på marked og politik vil være afgørende for udviklingen. Også i arbejdslivet spiller disse muligheder selvsagt ind, og forvaltningen af disse aspekter er afgørende for bl.a. krav, indflydelse, mening, social støtte og anerkendelse.

¹³ For uddybning – også af de øvrige megatrends se "2025+ Megatrends og udfordringer på det finansielle område", Public Futures udarbejdet for Finansforbundet, 2020.

Vi har et råderum!

Opsummerende kan man konkludere, at der ikke umiddelbart er noget i megatrends, der i sig selv taler for, at presset på den mentale sundhed i arbejdslivet vil forsvinde i fremtiden, endsige aftage.

Tværtimod. Det rejser spørgsmålet om, hvad man kan gøre for at imødegå og håndtere dette pres. Dette ud fra en grundtese om, at man ikke kan vælge megatrends fra, men at man kan vælge, hvordan man vil møde dem.

Det er et brændende strategisk spørgsmål. På den ene side for at undgå alle de negative konsekvenser, udviklingen fører med sig, sådan som vi har set de senere årtier. Og på den anden side fordi der ligger nogle store positive potentialer for at udvikle arbejdslivet på en måde, der faktisk styrker den mentale sundhed.

Der er behov for at udvikle strategier for at fremme den mentale sundhed i lyset af megatrends og de strukturelle udviklinger i samfund. Det er der også et stort råderum for.

Gør man ikke det, risikerer man at blive en del af andres strategier, der ikke nødvendigvis har det fokus. Man er henvist til i højere grad at reagere på omverdenens påvirkninger frem for selv at bestemme retningen.

Det betyder også, at HR-faglige ledelser har en vigtig rolle at spille i udviklingen af virksomhedens strategi. En strategi, der møder de forskellige megatrends offensivt, udnytter mulighederne for at fremme den mentale sundhed og som skaber et arbejdsliv, der passer til mennesker. "Make life fit".

På de følgende sider har vi opstillet en række guidelines til brug for det fremtidige arbejde med at skabe en arbejdsplads, hvor vi ikke blot skal håndtere mental mistrivsel, men også bidrage til at styrke den mentale sundhed.



Guidelines, til at fremme mental sundhed

Intro til guidelines

Baggrund

På baggrund af de store udfordringer og de alvorlige perspektiver er der brug for løsninger. Derfor har vi taget initiativet til "Make life fit"-projektet. I et samspil mellem forskere¹⁴, fremtidsforskere og HR-praktikere har vi udarbejdet en række guidelines for konkret handling i den enkelte organisation og på den enkelte arbejdsplads.

Den enkelte arbejdsplads kan ikke løse alt, men den er en vigtig arena i medarbejdernes og ledernes liv. Den kan være en kilde til stress og mental belastning. Men den kan også være en kilde til forbedret mental sundhed. På arbejdspladserne har vi mulighed for at gøre en positiv forskel – og derfor har vi også et ansvar for at gøre det.

Formål

Helt konkret har de opstillede guidelines til formål at fremme den mentale sundhed på arbejdspladsen.

Til forskel fra mange andre tiltag og guidelines, der har fokus på at hjælpe personer, som er ramt af mistrivsel, stress, angst m.v. har de herværende guidelines primært til formål at forebygge problemer og fremme mental sundhed på sigt på arbejdspladserne.

De er et strategisk ledelsesværktøj, som HR-funktionen bringer ind i virksomheden for at skabe øget mental sundhed – og dermed færre omkostninger forbundet med mistrivsel – og for at skabe bedre virksomheder, som inddrager de forandringer i opgaver og jobfunktioner, som udviklingen i konkurrencesituation og ny teknologi driver frem.

Den endelige ambition er at skabe en arbejdsplads, der håndterer problemer, når de opstår, og forhindrer og forebygger problemer i at opstå. Men vi vil også skabe arbejdspladser, der regenererer og fremmer trivsel og mental sundhed.

Vi har formuleret disse guidelines for, at de skal bruges og meget gerne kvalificeres yderligere gennem brugen af dem. Alle gode kræfter tæller i kampen for at skabe en bedre arbejdsplads.

Anvendelse

Vore guidelines omhandler forskellige sider af problemstillingen med mental sundhed, og derfor også forskellige niveauer og funktioner i virksomheden. Nogle involverer topledelsen mest, andre omhandler mest ledere med direkte medarbejderansvar, og atter andre forudsætter en fælles deltagelse i organisationen. Vi ser dem som en samlet pakke. Men de skal udfoldes forskelligt på forskellige arbejdspladser med hensyntagen til lokale forhold. De skal kunne anvendes i de procedurer og processer, der bruges på den enkelte arbejdsplads. Af samme grund er de bredt formulerede.

¹⁴ Tak ikke mindst til Svend Brinkmann og Helge Hvid for afgørende bidrag til udformningen af de konkrete guidelines.

Guideline #1

Strategisk retning

Koncept

Det er helt afgørende – og det forventes efterhånden også – at arbejdspladsen engagerer sig i at fremme den mentale sundhed, og dermed bidrager til at vende de senere års stigende mentale mistrivsel.

Første skridt i dette arbejde er at engagere medarbejdere, direktion og ledere i en samtale, der skal lede frem til en fælles forståelse af mental sundhed. Inden for fremtidsforskning taler man om ”strategisk samtale” forstået som en uformel, men struktureret samtale, der resulterer i en strategisk retning for en given problemstilling.

I denne sammenhæng en samtale om de centrale problemstillinger vedrørende mental sundhed, herunder:

- At forstå mental sundhed og mistrivsel. Stress, angst, depression og andre mentale udfordringer er ikke som et brækket ben. Mentale problemer skal forstås og anerkendes på deres egne præmisser, årsager og behandlingsforløb.
- At tage stilling som organisation. Hvad er organisationens politik og rolle? Herunder bruge tilgængelige data, både kvantitative og kvalitative til at klarlægge status og give overblik.
- At tage stilling som medarbejdere, ledere og direktion, og sætte ord på den rolle, man kan spille for at fremme mental sundhed.

Formål

Formålet med den strategiske retning er at skabe en grundlæggende bevidsthed om mental sundhed og mistrivsel og et afsæt for handling. En bevidsthed og en retning, som alle efterfølgende kan tage med sig i arbejdslivet og dagligdagen. Det giver mulighed for at håndtere og foregribe problemer og aktivt at fremme trivsel.

Anvendelse

Der er naturligvis mange måder at organisere samtalerne på – store fællesmøder, afdelingsbaseret, i teams m.v., og ofte har den enkelte arbejdsplads deres egen rutine i udrulningen af større, fælles dagsordener og strategier.

Forbehold

Man skal finde den rette balance i samtalen mellem at adressere problemstillingen og blive ”overopmærksom”. Samtidig skal det ikke ”blot” blive ved samtalen, men følges op med brug af de øvrige guidelines.

Guideline #2

**Vær opmærksom på og
åben omkring mental
sundhed som ledere og
som organisation**

Koncept

Organisation og ledere skal skabe åbenhed om mental sundhed, og ledere skal have opmærksomhed på, om der er medarbejdere, der udviser tegn på mental overbelastning. Lederen skal evne at foretage en empatisk intervention. Dette er en opgave, ledere generelt har skærpet fokus på de sidste 10-20 år, men som man altid kan blive bedre til. Lederne har i høj grad behov for støtte fra medarbejderne til at skabe den nødvendige opmærksomhed.

Lederne skal gå foran i skabelse af en kultur, hvor der er accept og åbenhed om mentale problemer.

Formål

Formålet er at skabe en kontinuerlig indsats for håndtering af mentale problemer hos medarbejdere, om de så har deres oprindelse i arbejdet eller i livet udenfor arbejdet – eller begge dele. I mange tilfælde vil opmærksomhed fra empatiske kolleger og ledere være tilstrækkelig til at komme igennem en mental krise. I andre tilfælde skal der ændres på opgavefordeling m.v. Også i svære tilfælde vil en åben empatisk tilgang være en stor fordel.

Anvendelse

Problemstillingen tages op på personalemøder/fællesmøder. I større organisationer vil det være hensigtsmæssigt, hvis der fx fra HRs side foreligger materiale om, hvordan problemstillinger vedrørende mental sundhed kan behandles i en dialog på et personalemøde eller lignende. Ligeledes kan organisationen klæde lederne på til at skabe åbenhed om mentale problemer.

Forbehold

På den ene side skal mentale problemer behandles individuelt – den enkelte står altid i en unik situation. På den anden side skal de mentale problemer også behandles i den arbejdsmæssige kontekst: Problemerne er også relateret til arbejdsforhold og sociale relationer på arbejdspladsen.

Der skal ikke alene fokuseres på mentale belastninger i arbejdet, men også på mentalt opbyggende ressourcer. Sådanne ressourcer fremdrages nedenfor.

Guideline #3

Placér løsningen af problemer med mental mistrivsel på det rette ledelsesniveau

Koncept

Mental mistrivsel har ofte sammenhæng med krav, mål og fremgangsmåder, besluttet på overordnede niveauer i organisationen (eller udenfor organisationen), mens opgaven med at løse dem presses nedad i organisationen, og ofte lander på det nederste ledelsesniveau. Der er behov for, at der laves arbejdsmiljøvurderinger, ikke blot af arbejdsforholdene som de er, men også af de strategiske beslutninger, der er taget, de IT-systemer, der implementeres, de organisationsændringer, der foretages m.v.

Formål

Formålet er at skabe en løsningsorienteret tilgang til håndtering af mentale belastninger. Hvis løsningen på mentale belastninger, der skabes centralt i organisationen, eller som tilføres organisationen udefra, skubbes ned i organisationen, får indsatsen karakter af symptombehandling og bliver ikke løsningsorienteret.

Anvendelse

De fleste organisationer har indarbejdet eller er ved at indarbejde procedurer for at vurdere klimaeffekter og andre problemer knyttet til bæredygtighed, forbundet med de strategier og de udviklingsplaner organisationen iværksætter. VVM-redegørelser er et krav ved eksempelvis anlægsinvesteringer. Men det er endnu ikke almindeligt at gennemføre systematiske vurderinger af, hvilke mentale belastninger beslutninger vedrørende organisationen, ledelsessystemer, økonomisystemer, IT-systemer eller personalepolitik medfører.

Der er behov for at indarbejde faste procedurer for vurdering af de mentale belastninger og risici for medarbejderne knyttet til disse centrale forhold. Parallelt med, at der udarbejdes APV (arbejdspladsvurderinger) på arbejdspladsniveau, er der behov for at foretage vurderinger af de mentale belastninger før nye tiltag indføres. Det vil være oplagt at inddrage medarbejdere, ledere og også gerne eksperter udefra til at foretage sådanne vurderinger.

Perspektivet for en sådan indsats skal være at skabe en organisatorisk robusthed, hvor der også er plads til mennesker med en begrænset mental robusthed (som følge af livssituation, erfaring, kompetencer, personlighed).

Forbehold

Det er naturligvis ikke alle mentale belastninger, der kan føres tilbage til forhold, der knytter sig til organisationen som helhed. Der er også mentale belastninger, der bundes i individuelle og kollegiale forhold samt ledelse lokalt.

Guideline #4

Skab rammer for, at relationer mellem medarbejdere udvikles og styrkes

Koncept

En organisation kan forstås som et økosystem, der bliver stærkere, jo flere relationer, der er. For medarbejderne er relationer en ressource, der kan gøre det muligt at håndtere belastninger. Gode relationer er både en beskyttende faktor mod mistrivsel og en fremmede faktor for trivsel.

Relationerne udfordres bl.a. af distancearbejde, øget specialisering, høj personalegennemstrømning og stram arbejdsdeling. Der er derfor behov for en særlig ledelsesmæssig opmærksomhed på området. Der skal skabes rammer og anledninger til at udvikle relationer.

Formål

En medarbejder, der har mange positive relationer på arbejdspladsen, vil have gode muligheder for at bede om hjælp til at løse konkrete problemer. Relationer gør ofte udførelsen af arbejdet lettere fordi man kan få råd, vejledning og hjælp fra mange sider.

Relationer gør det (måske) også muligt at lufte de mentale belastninger, der trykker nogle medarbejdere – om de så er relateret til arbejdet eller til forhold udenfor arbejdet. I de senere år er mange andre sociale relationer blevet svækket og ensomheden stigende. For stadig flere er jobbet den vigtigste kilde til netværk og relationer. Disse kan eller skal nok ikke erstatte de øvrige netværk, men arbejdspladsen bør være opmærksom på, både hvordan man undgår at svække arbejdspladsens menneskelige relationer, og hvordan de kan styrkes.

Anvendelse

Ledelsesmæssigt stimulere til samarbejde, også på tværs af faggrænser og organisatoriske opdelinger. Sociale arrangementer, hvor man mødes uden for de sædvanlige rammer. Skabe uformelle mødesteder på arbejdspladsen. Fysiske rammer, der fremmer samvær, kan have stor betydning. Skabe rytmer i arbejdet (se nedenfor).

Det konkrete design af opgaveløsning kan man med fordel tænke relationsskabelse ind som en fast og integreret del, dog med blik for, at det skal gøres på et niveau, hvor der kan designes på tværs i organisationen.

Forbehold

Opbygning af relationer kan blive hæmmet af, at nogle organisationer kun lever i få år, og at nogle organisationer er præget af en stor personalegennemstrømning. I de tilfælde kan relationer til fagfæller udenfor organisationen være ganske værdifuld.

Guideline #5

Skab bæredygtige rytmer i arbejdet

Koncept

Arbejdet skal struktureres, så der både er plads til det hektiske og til fordybelse, pauser med kolleger og rytmiske relationer¹⁵ mellem arbejde og fritid. Lederen kan skabe forventninger om at medarbejderne indgår i denne rytme, men med mulighed for at improvisere, når det er mest hensigtsmæssigt.

Formål

Rytmer skaber forudsigelighed, og er dermed aflastende. Det hektiske arbejde bliver mere overkommeligt, hvis det er begrænset til særlige perioder, og det fordybende arbejde bliver muligt, hvis der er perioder, hvor arbejdet skærmes for det hektiske. Rytmer, der lægger rammer for, hvornår man mødes på arbejdspladsen, skaber også mulighed for at skabe kollegial støtte og for at skabe relationer.

Anvendelse

Skab praktiske muligheder for at afskærme det hektiske arbejde, så der også bliver plads til det fordybende (i mange arbejdssammenhænge er det fordybende kun muligt i hjemmearbejdet). Der skal også gerne skabes en arbejdsmæssig rytme, så man ved hvem, der er ansvarlig for hvad. Etablér eksempelvis normer for hjemmearbejde, så det er muligt at møde mange kolleger, når man er på arbejde. Styrk fx også normer for frokostpauser og andre pauser, så ingen holder pauser bare for sig selv.

Det er en ledelsesopgave at fremme bæredygtige rytmer i arbejdets tilrettelæggelse.

Forbehold

Der skal etableres rytmer, men de skal ikke være alt for rigide. Der skal være mulighed for at improvisere, så rytmen ikke bliver et yderligere belastende krav. Arbejdspladsen skal fungere som klassisk New Orleans jazz: En fast rytme og individuelle improvisationer indenfor en veletableret ramme.

15 Se fx Helge Hvid: Bæredygtighed og det levende arbejde. Tidsskrift for Arbejdsliv, nr. 2, 2006

Guideline #6

Et ”bør” fordrer et ”kan”

Koncept

Har man ansvar for løsningen af en opgave, skal man også have de ressourcer og beføjelser, der er nødvendige for at løse den. Det gælder ledere såvel som medarbejdere. Det klassiske princip, efter Kants formulering "At et bør forudsætter et kan"¹⁶, skal være en universel guideline i enhver organisation. En guideline, der ikke blot skal følges i hverdagen, hvilket kan være vanskeligt nok i sig selv, men også tænkes dynamisk og strategisk. Når nye udfordringer og muligheder forandrer organisationens betingelser, må ikke kun opgaver udvikles, men de nødvendige ressourcer må også prioriteres. I forlængelse heraf taler man inden for stressforskning om *belastningsbalancen* mellem krav og ressourcer.

Formål

Formålet er at forebygge de mentale stressbelastninger, der uvægerligt opstår, når ressourcer og beføjelser ikke matcher ansvaret og opgaven – og som er en af de helt store kilder til mistrivsel. Det er en udfordring i en dynamisk, foranderlig virkelighed løbende at sikre dette match.

Anvendelse

Sæt fokus på arbejdspladsens evne til at foretage nøgterne vurderinger af dette forhold på alle niveauer og til at kommunikere åbent og konstruktivt om dem. Det skal være en del af kompetencen på alle niveauer, og det skal aktivt bringes i anvendelse.

Forbehold

Det er et universelt princip, og essentielt for mental trivsel – men forholdet mellem "bør" og "kan" er sjældent entydigt. Og ofte vil det være modsætningsfyldt, idet den ultimative opgave for enhver organisation er at skaffe resultater i forhold til omverdenen.

16 Immanuel Kant: "Kritik der praktischen Vernunft" (1788)

Guideline #7

Mening: Forklar, lyt og inddrag

Koncept

Man skal vide "hvorfor", før man kan sige "hvordan". Som formuleret af den østrigske professor, psykiater, forfatter og filosof Viktor Frankl¹⁷. Med god grund findes samme fokus også i nutidig ledelsestænkning, ikke mindst i forandringsledelse¹⁸ (*The Big Why*). Alle medarbejdere i en organisation skal være klar over organisationens overordnede "hvorfor", såvel som sin egen opgaves "hvorfor" som bidrag til det samlede resultat. Det betyder, at alle opgaver ideelt skal være begrundede, at begrundelsen skal forklares, at forklaringen skal være forstået, og opgaven accepteret. Det kræver ofte, at man forklarer, at man lytter, at man inddrager, for at opnå en tilstrækkelig forståelse og accept.

Formål

Formålet er at sikre meningsfuldhed i arbejdet. Meningsfuldhed er vigtigt for trivslen i arbejdet. Hvis man kan se meningen, kan man engagere og involvere sig, og det hænger igen sammen med, at man har en aktie i, hvad der sker. Delagtighed og deltagelse giver oplevelsen af, at der er en rød tråd i de krav, man stilles overfor. At der er en overensstemmelse mellem det ydre og det indre. En resonans.

Anvendelse

Konceptet gælder overalt, men især i forbindelse med forandringer er det vigtigt. Det er afgørende, at de, der stilles overfor forandringer, oplever dem som forståelige og sammenhængende og ikke kaotiske og uforklarlige. Begribeligheden er fundamental for viljen og evnen til at indstille sig på forandringerne. Selv dårlige forklaringer er bedre end ingen.

Sørg for at lytte og inddrage. Husk, at man ikke har forklaret noget, hvis forklaringen ikke er forstået og accepteret af modtageren. Informationer er ikke noget man får – det er noget man tager.

Forbehold

Denne guideline har gyldighed for alle interaktioner i en organisation. Den må leves i hverdagen, være en del af kulturen. Det gør, at den er svær at implementere som en handling, der er overstået en gang for alle. Det starter med ledelsen.

¹⁷ Viktor Frankl, "Man's Search for Meaning", 1946

¹⁸ Se fx Bo Vestergaard: "Fair proces. Fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger", 2013



Projektet er støttet af

Velliv
Foreningen