

# Make

# life

Syv guidelines til 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 lif fit- 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.

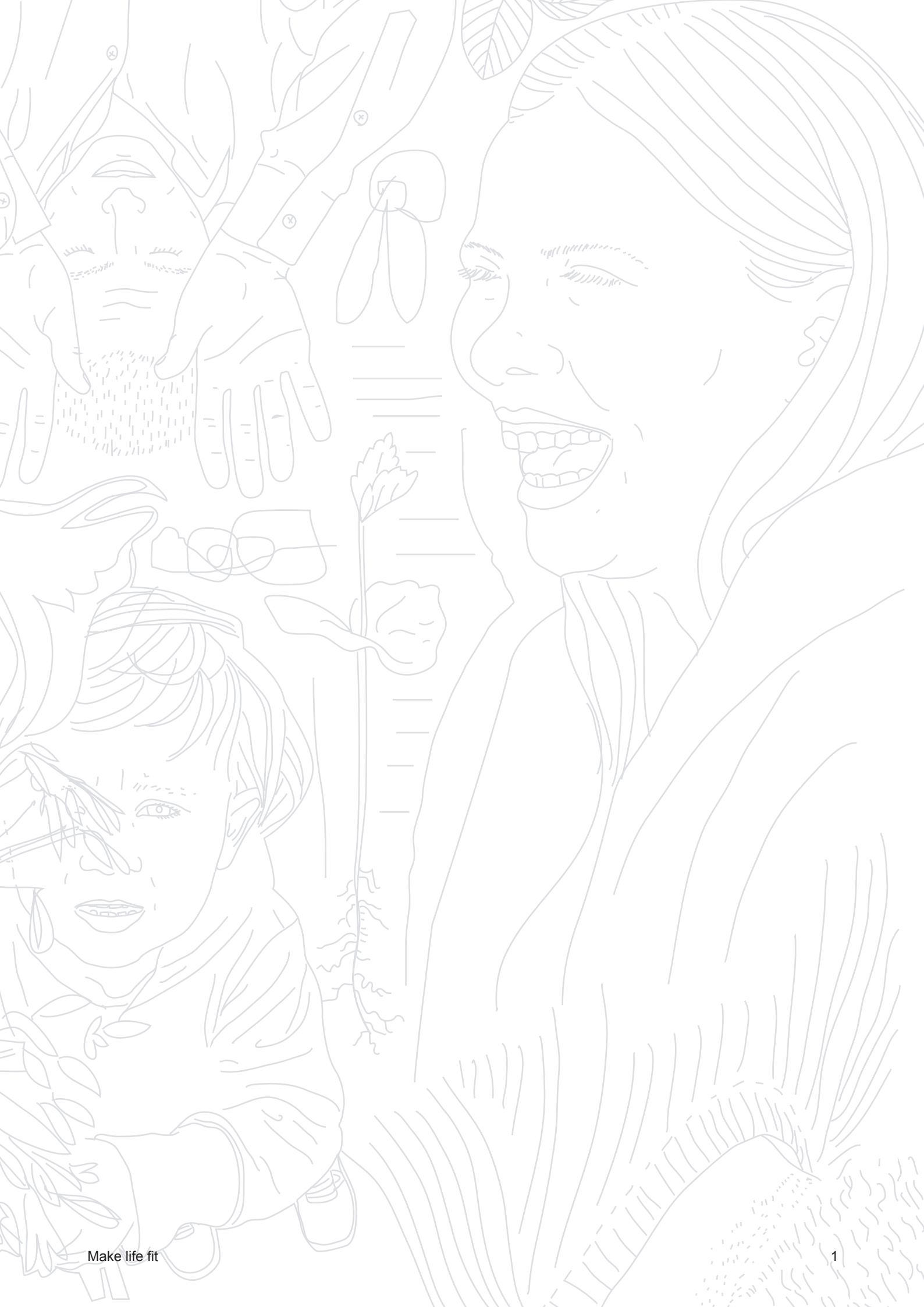
Tekst: Steen Svendsen og Søren Steen Olsen

Udgivet 2023

AD og layout: NXT - nxtbrand.dk

Projektet er støttet af

**Velliv**  
Foreningen



---

# Intro

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.

Her er projektets syv guidelines til, hvordan vi kan skabe et arbejdsliv, der passer til mennesker, både 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.



# **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 forskere<sup>1</sup>, 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.

---

<sup>1</sup> 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 bunder 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 relationer<sup>2</sup> 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.

---

<sup>2</sup> 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”<sup>3</sup>, 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.

---

3 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 Frankl<sup>4</sup>. Med god grund findes samme fokus også i nutidig ledelsestænkning, ikke mindst i forandringsledelse<sup>5</sup> (*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.

---

<sup>4</sup> Viktor Frankl, "Man's Search for Meaning", 1946

<sup>5</sup> Se fx Bo Vestergaard: "Fair proces. Fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger", 2013

Projektet er støttet af

**Velliv**  
Foreningen