

Det Psykiske Arbejdsmiljø er tilbage på dagsordenen!

– Er der plads til alle?



Af Karen Marie Fiirgaard, Erhvervspsykolog DANSK HR

Det psykisk arbejdsmiljø er "hot" – igen.

Det er blevet et samtaleemne i den offentlige debat, det trækker overskrifter og er godt stof i pressen.

Artiklen giver et bud på, hvordan en åben dialogkultur, systematisk arbejdsmiljøarbejde og en inkluderende tilgang kan skabe plads til neurodivergente medarbejdere, der ofte ikke passer ind i de traditionelle rammer. Hvordan sikrer vi et arbejdsmiljø, hvor alle – uanset forskelle – kan trives og bidrage med deres unikke styrker?

Vi finder os ikke i noget

Tolerancen overfor "dårlig ledelse" eller "dårligt psykisk arbejdsmiljø" er lav – det er arbejdstagers marked, og derfor er det igen blevet højaktuelt at pleje det psykiske arbejdsmiljø.

#metoo-bevægelsen har også bidraget til at sætte fokus på forhold i arbejdsmiljøet, som falder udenfor rammerne af såvel arbejdsmiljølovgivningen og bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø. Ingen arbejdspladser har lyst til at være en del af den historie.

Den dybere motivation til at skabe rammerne for et godt psykisk arbejdsmiljø bør dog altid være en rettidig omsorg for lederne og medarbejdernes trivsel.

Vi lever i en tid, hvor vi skal (gen)finde balancen mellem hensynet til medarbejdernes behov og virksomhedens behov. Hvad er ret og rimeligt at forvente af hhv. medarbejdere og arbejdsgivere, og skal der tages individuelle hensyn?

Er det muligt at have en "one-size-fits-all"-model for trivsel i 2025, eller risikerer vi at overse de individuelle forskelle, der gør relationen mellem menneske og arbejde unik?

Hvilke forventninger har de kommende generationer til et godt psykisk arbejdsmiljø?

Det må aldrig blive umoderne at lytte

Det er ikke sandsynligt, at de kommende generationer forholder sig tavst til et belastende psykisk arbejdsmiljø eller *dårlig ledelse*.

Vejen til et godt og bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø går via en god og tryk kommunikationskultur, systematisk og metodisk arbejdsmiljøarbejde, der er integreret med virksomhedens øvrige infrastruktur og et ledelseslag i balance.

Det kræver, at vi skaber et tillidsfuldt rum, hvor vi kan tale om det svære, uden frygt for efterfølgende konsekvenser af, at vi sagde vores mening.

Hvis vi ikke har et rum, hvor vi åbent kan tale om, hvordan arbejdsmiljøet påvirker os, så sætter vi faktisk noget tillid og psykologisk tryghed på spil.

Hvis tilliden og den psykologiske tryghed kommer under pres, og ledere og medarbejdere ikke oplever at man lyttes til, tages alvorligt, får hjælp i belastningssituationer, og kan tale åbent uden frygt for negative konsekvenser, så går snakken andre veje. Den går ud i krogene og ind i lukkede grupper på facebook. Her vokser afmagten, fordi disse "rum" blot er til for at "kaste op" og få ret, og hvor tingene ikke kan løses.

Som en klog og erfaren chef sagde til mig: *"Det må aldrig blive umoderne at lytte"*.

Hvis samtalerne først er flyttet ud i krogene og ind i lukkede grupper, så kan det tage lang tid at få snakken om det psykiske arbejdsmiljø tilbage i de fora, hvor den hører til.

Snakken om det psykiske arbejdsmiljø skal foregå i de fora, hvor der kan gøres noget ved det, f.eks. personale-møder, MED-møder, arbejdsmiljø-møder osv. Simpelt hen fordi det er her de mennesker, der kan gøre noget, er til stede.

Men – har vi en fælles forståelse af, hvad der er lig med et godt psykisk arbejdsmiljø?

Neurodiversitet:

Den oversete dimension i det psykiske arbejdsmiljø

Jeg har netop i dag været ude på en arbejdsplads, hvor en række dygtige og dedikerede medarbejdere, sammen med deres leder, havde valgt at afsætte tid til at tale om deres psykiske arbejdsmiljø.

Medarbejderne er ikke éns. De er forskellige i alder, køn og uddannelsesbaggrund. Men – de er mere forskellige end de klassiske forskelsmarkører. Der er en usynlig

forskel. På den konkrete arbejdsplads er der to medarbejdere som bærer på en ADHD-diagnose, resten af medarbejderne er hvad der i dag betegnes som "neurotypiske". Det betyder, at der er forskelle i de grundlæggende behov hos medarbejderne. Det kunne de tale åbent om. De var åbne overfor, at de har forskellige behov, og det var vigtigt for dem at forstå deres forskelligheder.

Mødet med mig var en del af et længere forløb, hvor arbejdspladsen arbejder med deres kultur og psykiske arbejdsmiljø.

Når det gjaldt det psykiske arbejdsmiljø, måtte vi starte forfra. De for-forståelser og modeller der findes om det psykiske arbejdsmiljø er nemlig rimeligt standardiserede. De tager ikke helt højde for, at mennesker kan have meget forskellige behov, og de tager ikke højde for neurodivergens.

Det er et problem, for det betyder at nogle medarbejdere ikke reelt får målt deres psykiske arbejdsmiljø i de klassiske trivselsmålinger og APV-runder.

Begrebet neurodiversitet, som blev introduceret af sociologen Judy Singer, handler om at anerkende, at hjernen fungerer forskelligt fra person til person. ADHD, autisme og andre neurodivergente træk er ikke nødvendigvis "fejl" – men variationer i den menneskelige neurologi.

Men der er store forskelle på de behov som hhv. neurodivergente og neurotypiske medarbejdere har.

Traditionelt har vi tænkt at et godt psykisk arbejdsmiljø var éns for alle og noget med faste pauser, åbne kontorer, sociale arrangementer eller politikker mod mobning. Men disse tiltag fungerer ikke nødvendigvis for alle. For neurotypiske personer kan en fælles frokostpause være en god måde at fremme social trivsel. Men for en medarbejder med ADHD, der måske trives bedst med struktur og klare rammer, kan samme pause være en stressfaktor. Det, der virker som en styrke for én, kan føles overvældende for en anden.

Slut med universelle løsninger?

At standardisere det psykiske arbejdsmiljø uden at tage højde for sådanne individuelle forskelle er som at bygge en trappe og kalde den tilgængelig – for de fleste, men ikke for alle. Hvad med de som bruger kørestol eller rollator eller krykker?

Den tid er måske forbi, hvor vi kan forbedre arbejdsmiljøet med universelle løsninger?

Når vi taler om fysisk tilgængelighed i bygninger, anerkender vi behovet for ramper, elevatorer og automatiske døre for at skabe lige adgang for alle. Men hvad med psykisk tilgængelighed?

Neurodivergente medarbejdere – herunder dem med ADHD, autisme eller angst – har også brug for arbejdspladser, der tilpasses deres unikke behov.

Dette kan omfatte:

- Fleksible arbejdstider.
- Ro-zoner uden visuel eller auditiv støj.
- Klar og tydelig kommunikation uden overflødige detaljer.

DR.dk satte i december måned 2024 fokus på ADHD. I den forbindelse kunne de fortælle at syv ud af 10 mennesker med ADHD står udenfor arbejdsmarkedet.

I den forbindelse udtalte Dansk Industri, at *”mange ledere og virksomheder har berøringsangst over for psykiske diagnoser- og belastninger, men det er nødvendigt at ændre den tankegang. Omkring 10 procent af unge på arbejdsmarkedet har psykiske diagnoser, så virksomheder må blive bedre til at rumme fremtidens arbejdskraft”*

Så, det er bare at komme i gang.

For mennesker med ADHD kan arbejdspladsens krav om multitasking, konstante skift i fokus eller lange møder være særligt udfordrende. Omvendt kan deres kreativitet, energi og evne til at tænke hurtigt være store styrker – hvis de får lov til at arbejde under de rette forhold. Eksempler på hvordan arbejdspladser kan tilpasse sig neurodivergente behov, inkluderer:

- At tilbyde alternativer til det åbne kontorlandskab, som kan være sensorisk overvældende.
- At give klare, skriftlige instruktioner i stedet for mundtlige opgaver, der let glemmes.
- At tillade pauser eller aktiviteter, der giver plads til restitution.

Men – det er ikke nok at arbejdspladsen har øje for de neurodivergente medarbejders behov. Vi må også have øje for hvilke trivselsfaktorer, det er relevant at inddrage, når vi måler det psykiske arbejdsmiljø på mennesker med neurodivergens.

En inkluderende tilgang til psykisk arbejdsmiljø

Hvis vi skal tage neurodiversitet lige så alvorligt som forskelle i kulturel baggrund eller fysisk funktionsevne, skal vi ændre vores tilgang til arbejdsmiljøet. Her er nogle konkrete vinkler:

Individuelle løsninger frem for kollektive regler

Arbejdsgivere kan med fordel fokusere på dialog og fleksibilitet. I stedet for at fastsætte standarder for alle medarbejdere kan individuelle behov og præferencer kortlægges gennem samtaler og samarbejde.

Mangfoldighed som en ressource

At inkludere neurodivergente medarbejdere er ikke kun en pligt – det er en fordel. Deres unikke perspektiver kan føre til nye ideer, løsninger og innovation, hvis de rette rammer er på plads.

Uddannelse og forståelse

Arbejdspladser bør investere i at uddanne ledere og medarbejdere i neurodiversitet og psykisk tilgængelighed. Dette skaber større forståelse og fremmer et inkluderende miljø. Det er en fordel for alle.

Fremtidens arbejdsmiljø:

Balance mellem standardisering og individualisering

I sidste ende handler det psykiske arbejdsmiljø om at finde en balance mellem standardisering og individualisering. Der vil altid være behov for fælles rammer, men disse rammer skal være fleksible nok til at rumme forskellighed.

Når vi taler om neurodiversitet, handler det ikke kun om hensyn – det handler om at udnytte menneskers fulde potentiale. Mennesker med ADHD, autisme eller angst kan trives og bidrage på arbejdspladsen, hvis vi anerkender deres behov og styrker.

Et psykisk arbejdsmiljø for fremtiden

Det psykiske arbejdsmiljø er ikke en formel, der kan løses med en universel opskrift. Det er en dynamisk proces, der kræver åbenhed, vilje til dialog, systematik og empati samt mod til at favne de unikke mennesker, der udgør arbejdspladsen. Kun på denne måde kan vi skabe et arbejdsliv, hvor alle – uanset neurologi, baggrund eller erfaring – har mulighed for at blomstre. ✕