



- en undersøgelsesrapport om god praksis for forebyggelse af arbejdsbetinget stress og for fastholdelse af medarbejdere, som bevæger sig på kanten af arbejdsmarkedet

Forord.....	4
Resume.....	5
Projektets formål.....	5
Projektets aktiviteter.....	5
Projektets resultater.....	5
God praksis før skaden sker.....	6
God praksis når skaden er sket.....	6
Erfaringer med beskæftigelse af psykisk sårbare mennesker.....	6
Kapitel 1 Indledning.....	7
1.1 Problemformulering.....	8
1.2 Metode.....	9
1.3 Anvendt teori og litteratur.....	9
1.4 Begrebsafklaring.....	10
Stress.....	10
Det psykosociale arbejdsmiljø.....	10
Forebyggelse.....	11
Psykosocialt handicap.....	11
Fjernledelse.....	11
1.5 Læsevejledning.....	11
Kapitel 2 Virksomhedernes syn på stress.....	13
2.1 Synet på stress.....	13
2.2 Hvilke faktorer i arbejdet kan give stress?.....	14
2.3 Hvordan tales der om stress i virksomhederne?.....	14
2.4 Opsamling.....	15
Kapitel 3 Hvordan arbejder virksomhederne med at forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø og stress?.....	17
3.1 Det psykiske arbejdsmiljø.....	17
3.1.1 Klare arbejdsbeskrivelser.....	17
3.1.2 Fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet.....	18
3.1.3 Tillid og omsorg.....	20
3.1.4 Samarbejde.....	21
3.1.5 Åben og ærlig kommunikation.....	21
3.1.6 En rummelig arbejdspladskultur.....	22
3.1.7 Samarbejdet mellem de tillidsvalgte og ledelsen.....	22
3.1.8 Hvordan forebygger medarbejderne selv stress?.....	23
3.1.9 Omlægning af arbejdet.....	23
3.2 Opsamling.....	23
Kapitel 4 Hvad gør virksomhederne for at fastholde medarbejderne når skaden er sket?.....	25
4.1 Virksomhedernes politikker på området.....	25
4.2 Tre medarbejdere fik stress, angst og depression.....	25
4.2.1 'Allan' fik angst.....	26
4.2.2 'Dennis' fik en depression.....	26
4.2.3 'Sahid' fik stress.....	27
4.3 Hvad er vigtigt i forbindelse med genansættelser og fastholdelse?.....	28
4.3.1 Tillid mellem medarbejder og leder.....	28
4.3.2 Tæt kontakt under fravær.....	28
4.3.3 Virksomheden fortæller kun det, de er enige om.....	28
4.3.4 Flexibilitet.....	29

4.3.5 Verden går videre.....	30
4.4 Arbejds- eller privatbetinget stress - spiller det en rolle i et fastholdelsesperspektiv?	30
4.5 Opsamling	30
Kapitel 5 Virksomhedernes erfaringer med beskæftigelse af tidligere stressramte medarbejdere	31
5.1 Barrierer for ansættelse af nuværende eller tidligere stress, angst eller depressionsramte.....	31
5.2 Det handler om måden man betragter handicap på.....	32
5.2.1 Manglende viden som barriere.....	32
5.3 Hvilke særlige styrker eller kvaliteter har tidligere stress, angst eller depressionsramte?.....	33
5.3.1 Når stress bliver en styrke	33
5.3.2 Kvaliteter for ledelsen	34
5.3.3 Virksomhedens kultur påvirkes gunstigt.....	34
5.4 Opsamling	35
Kapitel 6 Seminar om stress, Vartov januar 2009	36
6.1 Kort om seminaret.....	36
6.2 Temacafé, bord 1: Stress og psykosocialt arbejdsmiljø	37
6.2.1 Det skal være legalt at tale om stress	37
6.2.2 Stress er et fælles ansvar	37
6.2.3 Brug en ”Buddy” og tag tingene i opløbet	38
6.3 Temacafé, bord 2: Forebyggelse	38
6.3.1 Godt med en stresspolitik.....	38
6.3.2 Tryghed kan forebygge stress	38
6.4 Temacafé, bord 3: Når skaden er sket.....	39
6.4.1 Tag udgangspunkt i den enkelte – brug en rammepolitik	39
6.4.2 Omsorgspersoner	39
Kapitel 7 Konklusion	40
Kapitel 8 Litteraturliste	42
Bilag.....	43

Forord

Stress er godt på vej til at blive en folkesygdom på dagens og fremtidens arbejdsmarked. Og stress er et dyrt bekendtskab for virksomhederne. Men alene at anerkende stressproblemets omfang og konsekvenser er desværre ikke tilstrækkeligt til at løse problemet. Der er brug for konkrete erfaringer, der kan bidrage til at kaste lys over, hvordan vi får forebygget og løst stressproblemer.

Målet med denne undersøgelsesrapport er at give konkrete eksempler på god praksis for forebyggelse af stress og for fastholdelse af medarbejdere, som bevæger sig på kanten af arbejdsmarkedet. Rapporten skildrer, hvordan fire virksomheder inden for transport og service har valgt at gribe tingene an. Undersøgelsen viser, at en vellykket indsats resulterer i større trivsel, lavere personaleomsætning og en lang række andre fordele for såvel arbejdspladsen som for den enkelte medarbejder.

Med rapporten ønsker projekt ”Drop Barriererne” at bidrage til diskussionen om, hvordan virksomheder kan etablere en arbejdspladskultur, der forebygger udstødelse af egne medarbejdere og medvirker til integration af borgere, der bevæger sig på kanten af arbejdsmarkedet. Der findes ingen facitliste for, hvordan man forebygger stress. Formålet med rapporten er at give inspiration til den dialog mellem medarbejdere og ledelse, som vi mener, er helt nødvendig for at gøre noget ved problemerne.

Projekt ”Drop Barriererne” er finansieret af det Lokale Beskæftigelsesråd i København og er udviklet og gennemført i tæt samarbejde med Videnscenter for Socialpsykiatri, Landsforeningen Bedre Psykiatri, Dansk Industri (DI) og psykolog Marianne Holme.

Rapporten er udarbejdet af cand.comm. Kirsten Grunnet for FIC i efteråret/vinteren 2008/09. Yderligere eksemplarer kan rekvireres ved henvendelse til FIC eller downloades på www.fic.dk

Undersøgelsen ville ikke være blevet til noget uden medvirken fra de virksomheder, som har deltaget. Vi vil derfor gerne takke dem, fordi de ville bruge tid på at lade sig interviewe.

God læselyst!
Styregruppen

Resume

Denne rapport beskriver, hvordan fire københavnske virksomheder inden for transport og service arbejder med at forebygge arbejdsbetinget stress og med at fastholde medarbejdere, som er gået ned med stress, angst eller depression. Rapporten beskriver også virksomhedernes erfaringer med ansættelse og genansættelse af medarbejdere, som har lidt af stress. Virksomhederne er udvalgt på baggrund af det 'gode eksempel' således at der kunne produceres eksempler på god praksis for forebyggelse og fastholdelse af stress-ramte medarbejdere.

Projektets formål

Formålet med projekt "Drop Barriererne" er at give eksempler på:

- God praksis før skaden sker, dvs. for forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø og arbejdsbetinget stress
- God praksis når skaden er sket, dvs. for fastholdelse af medarbejdere, som er i fare for at miste fodfæstet på arbejdsmarkedet på grund af stress, angst eller depression

Samtidig var vi med interviewundersøgelsen interesserede i at finde ud af, om der i de fire virksomheder er barrierer i forhold til at ansætte eller genansætte mennesker med psykiske handicap, samt hvilke erfaringer virksomhederne har med beskæftigelse af dem. Således er formålet med projektet også at give eksempler på:

- Virksomhedernes erfaringer med ansættelse af tidligere stress, angst eller depressionsramte, herunder om virksomhederne oplever barrierer i forhold til beskæftigelse af dem.

Projektets aktiviteter

Projektets aktiviteter består af en interviewundersøgelse blandt fire virksomheder inden for transport og service, samt en seminarrække. Formålet med interviewundersøgelsen er at afdække virksomhedernes praksis inden for forebyggelse, fastholdelse samt generelle erfaringer og evt. barrierer for ansættelse af psykisk sårbare mennesker.

Formålet med seminarrækken er dels at få beskrevet konkrete handlinger og ideer til forebyggelse af arbejdsbetinget depression og stress. Dels at samle og beskrive gode erfaringer med fastholdelse af medarbejdere på arbejdsmarkedet, når skaden er sket. Erfaringerne fra det første seminar, som blev afholdt i januar 2009, bliver beskrevet i kapitel 6. De øvrige to seminarer, samt den afsluttende konference afholdes i løbet af 2009.

Projektets resultater

I det følgende opsummeres projektets erfaringer og anbefalinger for god praksis, som efterfølgende vil blive uddybet i rapporten.

God praksis før skaden sker

Interviewundersøgelsen viser, at der især er fem faktorer eller værdier, som kendetegner de deltagende virksomheders arbejde med at forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø:

- De tilrettelægger arbejdet så fleksibelt som muligt i forhold til den enkelte medarbejders krav, behov og ønsker
- Lederne har en løbende og personlig dialog med, samt interesse for medarbejderne
- Arbejdspladskulturen i virksomhederne er rummelig og med respekt for den enkelte
- Lederne og de tillidsvalgte er gode til at opfange ændret adfærd blandt medarbejdere
- Virksomhederne tilstræber at operere med så klare arbejdsbeskrivelser som muligt

I kapitel 3 side 14 kan du læse mere om, hvad der karakteriserer det forebyggede arbejde i virksomhederne, og hvordan de i praksis griber det forebyggende arbejde an.

God praksis når skaden er sket

Når en medarbejder går ned med stress, angst eller depression i de deltagende virksomheder, er det karakteristisk, at lederne tager ansvar for:

- at medarbejderen bevarer kontakten til arbejdspladsen under sygefraværet, og
- at medarbejderen i forbindelse med sin tilbagevenden til arbejdspladsen får en blid opstart.

I kapitel 4 fra side 22 kan du bl.a. læse om, hvad virksomhederne gjorde i en række konkrete tilfælde, hvor tre medarbejdere gik ned med hhv. stress, angst og depression.

Erfaringer med beskæftigelse af psykisk sårbare mennesker

Projekt ”Drop Barriererne” fandt ingen barrierer i de deltagende virksomheder i forhold til beskæftigelse eller genansættelse af borgere/medarbejdere med psykiske lidelser.

- Tre af virksomhederne har gode erfaringer med at genansætte tidligere sygemeldte medarbejdere, og en rengøringsvirksomhed ansatte en ny medarbejder, som tidligere havde lidt af stress og depression.
- Virksomhederne kan udpege en række fordele ved medarbejdere, som tidligere har været gået ned med stress: de er ofte mere motiverede og bedre til at sige fra.
- Da virksomhederne er vant til (og gode til) at tilrettelægge arbejdet i forhold til den enkelte medarbejders styrker og svagheder, har de et stærkt udgangspunkt for at beskæftige psykisk sårbare medarbejdere. Virksomhederne opfatter det således ikke som nogen ekstraordinær udfordring.

I kapitel 5 fra side 30 kan du læse mere om virksomhedernes erfaringer med medarbejdere som tidligere har været gået ned med stress eller som på anden vis har oplevet en række sociale nederlag.

Kapitel 1 Indledning

Flere og flere mennesker forlader arbejdsmarkedet før tid på grund af diagnoser som stress, angst og depression. Psykiske lidelser udgør i dag den mest hyppige årsag til tildeling af førtidspension (Ankestyrelsen, 2009). Nogle af disse mennesker forlader arbejdsmarkedet for en kort bemærkning, og andre kommer aldrig tilbage.

Forskere vurderer, at stress, angst og depression tegner sig for 35 - 40 % af sygefraværet i Danmark. Der er grundlæggende tale om et spild af ressourcer. Både fordi det enkelte menneske mister mulighed for at bidrage til samfundet og forsørge sig og sine, og fordi virksomhederne går glip af den enkelte medarbejders kvalifikationer og kompetencer i den daglige drift og udvikling af virksomheden. Set i et samfundsperspektiv betyder det både øgede udgifter til sygedagpenge og førtidspension og tab af skatteindtægter. Dertil kan vi lægge de personlige og økonomiske omkostninger, det har for det enkelte menneske og vedkommendes familie.

Omkring 20 % af alle danskere pådrager sig før eller siden en psykisk sygdom, der kræver ambulante behandling eller hospitalsindlæggelse (Videnscenter for Socialpsykiatri, 2008). Det betyder, at vi alle kan blive ramt eller højst sandsynlig vil opleve en kollega eller medarbejder, der bliver ramt. Langvarige studier af recovery, dvs. evnen til at komme sig, dokumenterer, at 60 % af de, som rammes af svær psykisk sygdom, har mulighed for at komme sig helt eller delvist. Ifølge blandt andre Videnscenter for Socialpsykiatri (2008) kan det at have et arbejde eller have en tilknytning til arbejdsmarkedet have en helbredende effekt. Samtidig viser studierne, at den enkelte ikke kommer sig uafhængigt af omgivelserne. Det kræver noget særligt af omgivelserne og noget særligt af den enkelte.

Forskning fra Det Nationale Center for Arbejdsmiljøforskning viser, at problemet er mest udtalt inden for omsorg, pleje, undervisning og service - de såkaldte menneskefag. Samtidig er det denne gruppe af mennesker, der dominerer statistikkerne over sygefravær. Opgørelser fra pensionskasserne viser, at det er lærere, socialpædagoger, socialrådgivere og social- og sundhedsassistenter, der får tilkendt førtidspension på grundlag af en psykisk lidelse, er vokset fra 20 % til 40 % inden for de sidste 10 år ("Nyhedsbrevet A4", 2. juli 2007).

Uanset at der inden for handel, transport og service ikke er lavet en tilsvarende kortlægning af grundlaget for tilkendelse af førtidspension, kan Dansk Industri (DI) genkende tendenserne, nemlig at servicebrancher som hotel og restauration, der er kendetegnet ved høj menneskekontakt, skiftende arbejdstider og flydende arbejdsorganisering, er belastet af et dårligt psykisk arbejdsmiljø (HTS, 2004).

I virksomhederne er der en stigende opmærksomhed på, at de som ledere og kolleger har et medansvar for at vende udviklingen. Flere virksomheder arbejder målrettet med at fastholde medarbejdere, der går ned med stress eller depressioner, uanset om årsagen skal findes på arbejdspladsen eller i den enkelte medarbejders privatliv. Indsatsen kan involvere en bred vifte af initiativer som f.eks. psykologbistand, ændringer i arbejdsvilkår og -indhold eller særlig støtte fra daglig leder og kolleger. I større virksomheder er indsatsen typisk formuleret som politikker og retningslinjer, mens indsatsen i mindre er kendetegnet ved "at sådan gør vi bare her hos os".

Virksomhedernes efterspørgsel efter kvalificerede medarbejdere kombineret med den lave ledighed betyder, at flere virksomheder ønsker at blive bedre til at arbejde med forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø og fastholdelse. Set i et virksomhedsperspektiv handler arbejdsfastholdelse også om fastholdelse af den enkelte medarbejders kvalifikationer og kompetencer. Der er altså al mulig grund til at bremse den udvikling, hvor mennesker med stress, depressioner eller andre psykiske lidelser tynger kommunernes statistikker over modtagere af sygedagpenge eller førtidspensioner¹.

Grundtanken i projekt ”Drop Barriererne” er, at problemstillingen om ansættelse og fastholdelse af medarbejdere med stress, angst og depression ikke kan reduceres til et spørgsmål om leders og medarbejders fordomme eller holdninger. I stedet vælger projektet at vende problemstillingen om og spørge: ”Hvad skal der til for at virksomheder bliver bedre til at fastholde og ansætte medarbejdere, som lider eller har lidt af stress, angst eller depression?” Når ledere og medarbejdere bliver bedre til at fastholde en kollega, bliver de endnu bedre til at arbejde med forebyggelse.

Målet med denne undersøgelsesrapport er at give konkret og relevant viden om god praksis for forebyggelse af stress og fastholdelse af medarbejdere inden for brancher, som er særlig belastet af dårligt psykisk arbejdsmiljø. Projektet tager sit udgangspunkt i en interviewundersøgelse blandt fire små og mellemstore Københavnske virksomheder inden for transport og service/rengøring.

Som led i projekt ”Drop Barriererne” blev der afholdt et seminar om forebyggelse af arbejdsbetinget stress i januar 2009. Formålet med seminaret var dels at få beskrevet konkrete handlinger og ideer til forebyggelse af arbejdsbetinget depression og stress. Dels at få samlet og beskrevet de gode erfaringer med fastholdelse af medarbejdere på arbejdsmarkedet, når skaden er sket. Målgruppen for seminaret var sagsbehandlere fra jobcentre i København, A-kasser, virksomheder indenfor handel, transport og service, samt fagpersoner indenfor psykologien. Kapitel 6 opsummerer resultaterne af erfaringsopsamlingen på seminaret.

For at kunne producere eksempler på god praksis inden for forebyggelse og fastholdelse er de deltagende virksomheder udvalgt med udgangspunkt i ’det gode eksempel’. Et centralt kriterium for udvælgelsen af virksomheder til interviewundersøgelsen har været, at virksomhederne skulle have fokus på medarbejdertrivsel og på at forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø. De deltagende virksomheder er kendetegnet ved, at de taler om trivsel og har gjort det til en værdi for firmaet. Ikke kun, fordi det kan betale sig, men også af humane årsager.

Rapporten henvender sig til ledere og medarbejdere i små og mellemstore virksomheder inden for handel, transport og service. Samt ledere og medarbejdere i statslig og kommunal jobformidling og repræsentanter for arbejdsmarkedets parter.

1.1 Problemformulering

Udgangspunktet for undersøgelsen er en afdækning af følgende spørgsmål:

¹ Ifølge OECD (2008) tegner mennesker med psykiske lidelser sig for 43 % af tilkendte førtidspensioner i 2005.

- Hvad gør virksomheder inden for transport og service for at forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø og dermed arbejdsbetinget stress, angst og depression blandt deres medarbejdere?
- Hvad gør virksomheder inden for transport og service for at sikre en vellykket tilbagevenden og fastholdelse på arbejdspladsen for borgere/medarbejdere, som har været sygemeldte pga. arbejdsbetinget stress, angst eller depression?
- Hvilke erfaringer har virksomheder inden for transport og service med beskæftigelse af borgere, som har eller har haft psykiske lidelser?

1.2 Metode

Der er gennemført otte individuelle interviews med henholdsvis fire ledere og fire tillidsvalgte medarbejdere i fire små og mellemstore københavnske virksomheder inden for transport og rengøring. Tre af virksomhederne er privatejede, og den fjerde er en kørselsafdeling i en kommunal virksomhed. En af rengøringsvirksomhederne tilbyder udover rengøring også pleje og omsorg.

Det kvalitative forskningsinterview blev benyttet som undersøgelsesredskab. Det består af en professionel dialog baseret på dagliglivets samtaler. Interviewguiden (bilag 1) er semistruktureret, hvilket betyder at intervieweren har mulighed for at stille uddybende spørgsmål til interviewpersonen (Kvale, 1997). Tilgangen er spørgende og anerkendende med fokus på handlinger eller praksis, hvor der efterfølgende spørges ind til de aktiviteter og holdninger, der ligger bag.

Alle interviews er optaget på bånd og derpå transskriberet. Interviewene er derefter blevet grundigt gennemlæst med henblik på at opnå et overblik.

Undersøgelsesresultaterne er hverken repræsentative eller generaliserbare, men udgør et øjebliksbillede af de udvalgte virksomheders arbejde med at forebygge stress set med lederne og medarbejdernes øjne.

1.3 Anvendt teori og litteratur

Den anvendte teori og litteratur i rapporten anvendes på en selektiv måde. Det vil sige, at litteraturen bliver anvendt til at bekræfte eller uddybe fænomener, iagttagelser og pointer.

Da denne rapport afdækker forebyggelse og fastholdelse set fra virksomhedernes side, har det været relevant at supplere resultaterne med litteratur, som undersøger fænomenerne set fra personer med psykosociale handicaps. Til dette formål anvendes undersøgelsesrapporten "Mere end almindelig hensyntagen?" udarbejdet af Landsforeningen af nuværende og tidligere Psykiatribrugere (LAP) i 2008. Det er Landsforeningens holdning, at inklusion af borgere med psykiske lidelser først og fremmest er et spørgsmål om, at virksomhederne skal tilpasse sig medarbejderne og ikke omvendt. Formålet med LAP's undersøgelse er at fremme muligheder og mindske barrierer for, at personer med en aktuel, periodisk eller overstået psykisk lidelse og/eller oplevet psykosocialt handicap inkluderes på det ordinære arbejdsmarked. Undersøgelsens primære målgruppe er personer med en

aktuel eller tidligere psykisk lidelse, som ønsker at have en tilknytning til arbejdsmarkedet (LAP, 2008: 10).

Rapporten ”Mere end almindelig hensyntagen?” beskriver, hvilke former for tilpasning, støtte og kompensation på arbejdspladsen, målgruppen oplever at have brug for i forhold til at opnå varig tilknytning til arbejdsmarkedet. Samtidig undersøges en række virksomheders konkrete erfaringer med tilpasning, støtte og kompensation i forbindelse med ansættelse af medarbejdere med psykosociale handicaps. Endelig undersøger rapporten om personer med psykosociale handicaps har særlige styrker eller værdier i relation til arbejdsmarkedet i kraft af, at de har eller har haft en psykisk lidelse.

1.4 Begrebsafklaring

I rapporten anvendes en række begreber, som bliver forklaret og defineret i det følgende:

Stress

Begrebet *stress* er blevet en del af dagligsproget, hvor det ofte bruges som et udtryk for “at have lidt for travlt”. Forskningen på området benytter den mere præcise definition, at stress er en tilstand af anspændthed og ulyst.

Stress er ikke i sig selv en sygdom. Kortvarig stress kan være positivt og hjælpe os i situationer, som er ekstra krævende for eksempel i forbindelse med jobsamtaler eller eksamen. Men vedvarende stress kan føre til såvel fysisk som psykisk sygdom for eksempel angst og depression. Om det går så galt, afhænger især af, hvor stor belastningen er, og hvor længe den varer (Arbejdstilsynet, 2006).

Stress kan udløse de fleste psykiske sygdomme, herunder angst og depression. Udbrændthed, depression og panikangst er de hyppigste følgesygdomme til eller reaktioner på stress. I mere end halvdelen af depressionstilfældene vil man kunne finde arbejdsbetinget stress som en medvirkede ydre årsag (Psykiatrifonden, 2007).

Denne rapport har fokus på den stress, der er betinget af forhold i og omkring arbejdet. Men stress kan ifølge blandt andre Arbejdstilsynet (2006) også skyldes andre livsomstændigheder eller for eksempel en kombination af problemer i familien og på arbejdspladsen. Arbejdsbetinget stress kan være med til at skabe eller forstærke problemer i familien - og vice versa. Det er projektets opfattelse, at det ofte ikke er muligt at foretage en entydig placering af årsagerne til stress.

Det psykosociale arbejdsmiljø

Det *psykosociale arbejdsmiljø* dækker over en lang række forhold på arbejdspladsen. Det gælder arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, arbejdets indhold, og den måde arbejdet er tilrettelagt på. Det gælder også samspillet mellem ledelse og medarbejdere og mellem kolleger indbyrdes. Af faktorer, der spiller en rolle, kan nævnes kontrol, indflydelse, variation i arbejdet, krav, social støtte og socialt netværk og forudsigelighed mm. (Høgh, Annie, 2007).

Forebyggelse

Arbejdsbetinget stress er et sammensat problem, der kan have forskellige årsager og udtryk i forskellige brancher og virksomheder. Men næsten alle former for arbejdsbetinget stress kan forebygges på den ene eller den anden måde. Som regel vil målet være at reducere de risikofaktorer, der kan føre til stress (Arbejdstilsynet, 2006). Foranstaltninger til at forebygge arbejdsbetinget stress kan iværksættes på både individ-, gruppe-, virksomheds-, og samfundsniveau. Denne rapport beskæftiger sig kun med de tiltag, som kan tages på gruppe- og virksomhedsniveau, hvor de aktive parter er kolleger, arbejdsgruppe, ledelse, samt sikkerheds- og tillidsrepræsentanter.

Psykosocialt handicap

Et *psykosocialt handicap* er den form for handicap, man kan opleve som nuværende og tidligere psykiatribrug. Det psykosociale handicap kan hænge sammen med, at der er ting, man (i perioder) har svært ved på arbejdspladsen, for eksempel fordi man let mister koncentrationen, i perioder ikke kan præstere så meget eller har det svært med at omgås sine kolleger. Men det psykosociale handicap kan også bestå i, at man bliver diskrimineret udelukkende på grund af fordomme og forkerte opfattelser (LAP, 2008).

Fjernledelse

I de fire virksomheder er medarbejderne udekørende. Medarbejderne arbejder på egen hånd uden megen kontakt med kollegaer og ledelse. Chaufførerne arbejder på egen hånd i busser, og medarbejderne inden for rengøring arbejder alene ude i hjemmene hos kunderne. Ledelsesformen kan derved karakteriseres som *fjernledelse*. Med begrebet fjernledelse forstås ledelse af medarbejdere, hvor leder og medarbejder ikke er i umiddelbar fysisk nærhed af hinanden. Det kan være, fordi medarbejderen har hjemmearbejdsplads, har arbejdsopgaver væk fra virksomheden for eksempel hos kunder eller leverandører eller af andre årsager ikke er dér, hvor lederen er (Bjerre Lyndgaard, Danielle, 2008).

1.5 Læsevejledning

Rapporten består af 6 kapitler. Grundlæggende handler rapportens første halvdel om, hvad virksomhederne gør, før skaden sker, (dvs. om forebyggelse) mens anden del - kapitel 4 og 5 - handler om virksomhedens praksis og holdninger, når skaden er sket (dvs. om fastholdelse).

Kapitel 2 ”Virksomhedernes syn på stress” handler om, hvordan de interviewede ledere og medarbejdere ser på stress. Måden, man i virksomheder opfatter stress på og taler om stress, betyder noget for, hvordan man vælger at løse problemer, som relaterer til stress.

Kapitel 3 handler om, hvad virksomhederne gør for at forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø og stress. Kapitlet beskriver virksomhedernes intentioner og konkrete indsats på en række forskellige centrale områder. Blandt andet kommer vi ind på faktorer som fjernledelse, kommunikation, tilrettelæggelse af arbejdet, ledelse og samarbejde.

I kapitel 4 ”Hvad gør virksomhederne for at fastholde medarbejderne, når skaden er sket” redegøres for tre eksempler på medarbejdere i de deltagende virksomheder, som på et tidspunkt gik ned med hhv. stress, angst og depression. To af disse medarbejdere vendte efter længere tid tilbage til

arbejdspladserne og genoptog deres arbejde. Hvad var vigtigt at tage højde for i de tre konkrete tilfælde? Og hvad mener medarbejdere og ledere, der skal til for at sikre en vellykket tilbagevenden og fastholdelse af medarbejderne?

I kapitel 5 ”Virksomhedernes erfaringer med beskæftigelse af tidligere stressramte borgere/-medarbejdere” undersøges det, om der findes barrierer i de deltagende virksomheder i forhold til beskæftigelse af borgere/medarbejdere, som har eller har haft psykiske lidelser. Kapitlet ser desuden på, om medarbejdere, som har lidt af stress, angst eller depression har særlige kvaliteter eller styrker i relation til arbejdsmarkedet.

Kapitel 6 ”Seminar om stress, Vartov januar 2009” opsummerer resultaterne af erfaringsvekslingen, som fandt sted i forbindelse med seminaret om forebyggelse af arbejdsbetinget stress.

Kapitel 7 er rapportens konklusion, hvor problemformuleringen besvares og diskuteres.

De deltagende virksomheder og de otte interviewpersoner er blevet lovet anonymitet. Virksomhederne bliver for nemheds skyld betegnet hhv. 1 og 2 efterfulgt af den pågældende branche - for eksempel (Leder, rengøring 2).

Kapitel 2 Virksomhedernes syn på stress

Kapitel 2 handler om synet på stress i de deltagende virksomheder: Hvad er stress i ledernes og medarbejdernes øjne, hvilke faktorer i jobbet mener de, kan give stress, og hvordan tales der om stress i virksomhederne? Selvom stress er en konkret størrelse, og forskningen efterhånden har afdækket årsagerne, så har det vist sig, at ledere og medarbejdere har meget forskellige tilgange til det. Det har betydning for, hvordan virksomhederne løser problemer, der relaterer sig til stress (Milsted, Thomas, 2008).

- Synet på stress
- Hvilke faktorer i arbejdet kan give stress?
- Hvordan tales der om stress i virksomhederne?

2.1 Synet på stress

Interviewpersonerne blev spurgt, hvad de forstår ved stress. I den forbindelse valgte de hovedsageligt at komme ind på årsagerne til stress, og hvordan stress kommer til udtryk hos kollegaer og medarbejdere. Interviewpersonerne tog udgangspunkt i deres egne oplevelser og erfaringer med stress, og derfor kom der otte forskellige og personlige ”stress-definitioner” ud af dette spørgsmål. Her er et eksempel:

”Stress i min verden er, når ens hoved bliver fyldt med så mange ting, så du simpelthen ikke kan overskue det, og din krop ikke kan overskue det. Og du ... jamen altså, så roder du bare rundt og får ikke gjort nogle af de ting, du skal og kan ikke huske, hvad det egentligt var, du skulle. Årsagerne til stress kan være mange. Det kan være lige fra, at man overbebyrder folk. Der kan være folk, der ikke kan klare så meget som andre” (Leder, rengøring 2).

Centralt i interviewpersonernes beskrivelser af stress og årsagerne hertil er følgende:

- Tidspres
- Krævende kunder
- Dårlig planlægning og dårlig ledelse
- Når privatlivet ikke fungerer
- Når man ikke er ordentligt klædt på til at løse sine opgaver
- Ens mentale indstilling dvs. at lade sig påvirke negativt af ydre forhold

Til trods for individuelle forskelle i oplevelser og erfaringer med stress, er interviewpersonerne enige om, at stress er individuelt forstået på den måde, at nogle mennesker har en høj stresstærskel og andre en lav, samt at det er individuelt, hvilke typer opgaver, den enkelte trives med.

To ledere inden for rengøring stikker lidt ud fra de øvrige interviewpersoner i deres syn på stress. De mener, at der er en uheldig tendens til, at stress bliver opfattet negativt. De oplever blandt deres kollegaer i det ledende personale, at stress godt kan være positivt. En leder fortæller, at hendes medarbejdere godt kan have stress, men i de tilfælde formulerer det som for eksempel: *”Jeg har haft hammer travlt i dag”*.

Enkelte er inde på, at også problemer i privatlivet kan medvirke til stress. At der kan være tale om en kombination af medvirkende faktorer inden for begge sfærer. En leder inden for rengøring mener at kunne se et mønster i, hvem der sygemelder sig blandt hendes ansatte:

”Dem, som ikke har baglandet i orden, de sygemelder sig. Det er både udkørende og teamlederne, altså mænd og kvinder, som ikke har et stille og roligt privatliv. De er langt mere sygemeldte end dem, der lever stille og roligt. Og har orden på privatlivet. Helt klart” (Leder, rengøring 1).

En leder og en tillidsvalgt inden for transport mener, at det i forbindelse med sygemeldinger kan være svært indimellem at gennemskue, hvornår der reelt er tale om stress hos en given medarbejder, og hvornår årsagen til sygemeldingen ligger et andet sted. Lederen og den tillidsvalgte fortæller, at de indimellem har opfattelsen af, at nogle medarbejdere ”udnytter systemet” ved at sygemelde sig med stress uden at have stress. Problemet ifølge lederen er, at stress ikke er målbart. Han siger:

”Det (stress red.) er jo ikke målbart. (...) Der vil altid være nogen, der udnytter systemet. Det er færre, men der er da nogen, som prøver at påberåbe sig stress” (...)(Leder, transport 1).

2.2 Hvilke faktorer i arbejdet kan give stress?

De interviewede medarbejdere giver udtryk for, at der kan være flere forskellige faktorer i arbejdet, som kan give stress. Den faktor, som de hyppigst angiver, er tidspres i form af periodevist større mængder opgaver, som ikke modsvares af tilsvarende mere tid. I begge brancher er der perioder, hvor medarbejderne bliver bedt om tage ekstra vagter typisk i forbindelse med sygdom blandt personalet. Og her er det op til den enkelte medarbejder selv at sige til og fra.

En leder og en tillidsvalgt inden for transport nævner trafikken som en væsentlig kilde til stress, men også besværlige og utaknemmelige kunder, bliver nævnt. En tillidsvalgt inden for rengøring fremhæver kravet om at yde psykisk støtte til og omsorg for kunderne som den største stress-faktor.

Interviewpersonerne fortæller, at stress blandt kollegaer og medarbejdere kan komme til udtryk i adfærdsændringer og i fysiske symptomer. En tillidsvalgt inden for transport fortæller, at stress blandt kollegaerne kan betyde tab af overblik og tålmodighed, hvorved ”lunten” bliver kortere. Det kan indimellem føre til verbale konfrontationer med de øvrige trafikanter. En leder inden for transport fortæller, at flere af de stressede chauffører får konstateret for højt blodtryk.

Ledere og medarbejdere ser i det store og hele ens på, hvilke faktorer i jobbet, som kan virke stressende på medarbejderne. Mange af dem er for eksempel enige om, at faktorer som tidspres og trafikken (transport) kan være problematisk. Der er dog en tendens til, at lederne ikke peger på helt de samme og ikke nær så mange stress-faktorer, som medarbejderne gør. Mens en tillidsvalgt inden for rengøring eksempelvis fremhæver kravet om at yde psykisk støtte til og omsorg for kunderne, bliver dette ikke nævnt af lederen i virksomheden, som peger på fejl i planlægningen og dårligt vejr som potentielle stressfaktorer.

2.3 Hvordan tales der om stress i virksomhederne?

Ledere og medarbejdere i begge brancher giver udtryk for, at de snakker om stress på arbejdspladsen. Det sker både i formelle og uformelle sammenhænge for eksempel på personale- og

teammøder, på kurser og i frokostpauser. I de uformelle sammenhænge taler medarbejderne især om stress, når de har brug for at ”læsse af”.

Noget kunne tyde på, at der måske især på mandearbejdspladser ikke tales direkte om stress. I hvert fald fortæller en anden tillidsvalgt inden for transport, at de ansatte på hans arbejdsplads kalder stress noget andet:

”Mænd snakker ikke ret meget om stress, men så kalder vi det for travlt, eller vi kalder det for meget arbejde og for dårlig planlægning, dårlig ledelse. Men det er symptomer på stress jo, eller det kan være stress” (Tillidsvalgt, transport 1).

Når medarbejderne fortæller om stress i interviewene, tager de typisk afsæt i faktorer i deres job. Derimod synes det som om, nogle af de interviewede ledere, knytter en tættere forbindelse mellem stress og privatliv. En leder inden for rengøring fortæller for eksempel om en af sine ledende medarbejdere, som på daværende tidspunkt var sygemeldt med stress:

”Og så har vi i øjeblikket vores teamleder, hvor hans kone har født, og han er så blevet sygemeldt med stress. Men ikke stress på grund af sit arbejde. Stress på grund af det derhjemme.” (Leder, rengøring 1).

På spørgsmålet om, hvordan lederen har vurderet, at der var tale om stress på grund af forhold i privatlivet, svarer lederen:

”Fordi når man ved, at han har et arbejde magen til alle de andre teamledere, som de passer uden at have stress, og han derhjemme har en kone, som har ligget i 9 måneders graviditet, fået et barn, der huler og skrider hver nat, en kone der ringer 100 gange om dagen, så kan jeg godt skelne, hvad for en stress han har” (Leder, rengøring 1).

Lederen har altså i dette tilfælde øjensynligt ikke foretaget sin vurdering på baggrund af en samtale med den stress-ramte medarbejder. Lederens udtalelse harmonerer desuden ikke med hendes syn på stress som individuelt og afhængigt af det enkelte menneskes stresstærskel.

Noget tyder på, at der er en vis tendens til blandt nogle af lederne at fraskrive sig ansvaret for stress hos deres medarbejdere.

2.4 Opsamling

Der er altså langt fra nogen entydig forståelse af eller definition på stress i de deltagende virksomheder. Og samlet set er der noget, der kunne tyde på, at der hersker forskellige syn på stress og stressfaktorer mellem lederne og medarbejderne. Mens lederne i højere grad hæfter sig ved faktorer i privatlivet og tager afsæt i medarbejdernes tilvalg af jobbet, knytter medarbejderne en tættere forbindelse mellem faktorer i jobbet og stress.

Som beskrevet i kapitel 1 kan årsagerne til stress ikke altid placeres entydigt enten i privatsfæren eller i arbejdet. Stress skal ofte ses i en sammenhæng, hvor faktorer fra begge sfærer gensidigt indvirker på hinanden. Derfor har spørgsmålet om, hvor stressen har sit udspring - på hjemmefronten eller på arbejdet - måske kun relevans i det omfang, det kan bidrage til konstruktive løsninger. Fokuseres der ensidigt på at placere skyld eller årsager til stress hos den enkelte

medarbejder, kan det hindre en konstruktiv og problemløsende tilgang til medarbejderens situation. Samtidig kan man med fordel holde sig for øje, at nogle medarbejdere måske vil pege på problemer på hjemmefronten og ikke på jobbet, da vi lever i en tid, hvor vi gerne vil kunne klare det hele. Ingen ønsker at være svage, og derfor kan det være svært at bede kollegaer eller ledelse om hjælp.

På de to udprægede mandearbejdspladser inden for transport tales undertiden om stress ved at tale om noget andet. Men generelt lader det til, at der bliver talt åbent om stress i de deltagende virksomheder.

Det er både godt og skidt, at der tales så meget om stress. Det er godt, at det ikke længere er et tabu, men mindre godt, at der er så meget uklarhed om, hvad stress er. Når ledere og medarbejdere ser forskelligt på stress og på, hvad der stresser medarbejderne, er der risiko for, at de taler forbi hinanden. Denne uklarhed kan skyldes en begrænset viden om og et manglende fælles sprog og overblik i forhold til emnet. Stress er målbart, og der eksisterer i dag en fælles klinisk definition blandt læger og forskere på feltet jf. kapitel 1. Ingen af de deltagende virksomheder har i dag en stresspolitik, men det kunne være en mulighed at formulere en sådan på arbejdspladserne.

Arbejdet med at udarbejde en stresspolitik kan være med til:

- at skabe et fælles sprog og en fælles forståelse af, hvad stress er (hvilket kan forebygge risikoen for, at lederne fraskriver sig ansvaret for stress.)
- at få indblik i egne og kollegaernes stresskilder
- at få mere viden om stress med henblik på at træffe hensigtsmæssige beslutninger i forhold til eget liv og arbejdsliv
- at få indsigt i, hvilke tiltag lederne kan igangsætte – og på hvilket niveau – for at minimere eller håndtere stress (Center for stress, 2008).

Kapitel 3 Hvordan arbejder virksomhederne med at forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø og stress?

Hvis I åbner døren om morgenen, og jeres medarbejdere griner, så kan I være stensikre på, at bundlinjen er i orden (Leder, rengøring 1).

I kapitel 3 redegøres for, hvordan de deltagende virksomheder arbejder på at forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø og stress, samt hvilke faktorer, der har betydning for det forebyggende arbejde. Vi kommer blandt andet ind på faktorer som fjernledelse, kommunikation, tilrettelæggelse af arbejdet mm.

Det er karakteristisk for det forebyggende arbejde i virksomhederne, at det er usystematiseret. Ingen af de fire virksomheder har en nedskreven stresspolitik eller har sat forebyggelsen i rammer. Virksomhederne har især fokus på forebyggelse af stress i den forstand, at de gør meget for at sikre, at den enkelte medarbejder trives. Fælles for virksomhederne er desuden, at arbejdet med at forebygge stress er personbåret. En stor del af indsatsen oppebæres af den enkelte leder eller tillidsvalgte. Hvis den pågældende ansatte forlader virksomheden, kan det forebyggende arbejde således være i fare for at miste fodfæste.

3.1 Det psykiske arbejdsmiljø

Fælles for arbejdsbetingelserne i fire virksomheder er som nævnt, at medarbejderne er udekørende, og ledere og medarbejdere er fysisk adskilt størstedelen af arbejdsdagen. Dette spiller ifølge interviewpersonerne en rolle for det psykiske arbejdsmiljø og dermed for arbejdet med at forebygge stress. En leder inden for transport siger:

”Vi har 200 forskellige psykiske arbejdsmiljøer, fordi vores medarbejdere selv skaber en stor del af deres arbejdsmiljø. Vi agerer ude i et samfund, som vi ikke kan styre. (...) Så derfor skal det enkelte individ jo selv være i stand til at kunne skærme sig og dermed skabe sin egen dag. Og det prøver vi på at give folk nogle værktøjer til” (Leder, transport 2).

De værktøjer, lederen refererer til, er kurser i konflikthåndtering. På kurserne skal chaufførerne lære, hvordan de undgår konfrontationer med passagerer og trafikanter. Det skal de gøre ved ikke at lade sig påvirke negativt af disse ydre forhold. Fokus i undervisningen er på ”den gode dag”, som lederen formulerer det. Det at have ”en god dag” med sine passagerer og i trafikken handler ifølge lederen om den enkelte medarbejders mentale indstilling til sin arbejdsdag. Medarbejderne skal med andre ord lære at blive ven med deres stress og bruge den konstruktivt og positivt. Og det hænger sammen med, at lederen også ser på stress som noget personligt dvs. ens mentale indstilling.

3.1.1 Klare arbejdsbeskrivelser

En af de faktorer, som mange af interviewpersonerne peger på som en væsentlig kilde til arbejdsbetinget stress, er, hvis man ikke er ordentligt klædt på til at varetage sit job. Eller som en leder beskriver det *”(...) står med nogle problemer, du ikke kan overskue”* (Leder, transport 1).

For begge brancher gælder, at der – måske især fordi medarbejderne arbejder alene - er risiko for, at de opfinder deres egne ”spilleregler” for, hvordan arbejdet skal udføres. Det kan ifølge nogle af interviewpersonerne resultere i, at medarbejderne udfører mere arbejde, end de faktisk er ansat til og bliver i tvivl om, hvordan arbejdet skal udføres. Herved opstår der en risiko for, at medarbejderne mister overblikket og udvikler stress. En måde, virksomhederne forsøger at komme disse situationer i møde på er ved at tilstræbe klarhed og overblik ved hjælp af arbejdsbeskrivelserne. En leder inden for rengøring beskriver det således:

”Men der skal man så sørge for at have den der kontakt og forenkle det så meget som muligt. Forenkle rengøringsplanerne, gøre det let at forstå, sørge for, de har de rigtige redskaber, gøre det enkelt og nemt for dem - gøre alle tingene overskuelige”(Leder, rengøring 2).

I en af transportvirksomhederne foregår ligeledes et kontinuerligt arbejde med at forebygge, at der opstår tvivl blandt chaufførerne om, hvad der hører ind under arbejdsbeskrivelsen, og hvad der ligger uden for. Den tillidsvalgte mener, at en del af forklaringen på, at der opstår tvivl blandt kollegaerne er, at de generelt er meget pligtopfyldende².

”(...) de er næsten for pligtopfyldende og føler, at næsten lige meget, hvad de gør, så gør de et eller andet forkert (Tillidsvalgt, transport 2).

Nogle af chaufførerne har ifølge den tillidsvalgte den opfattelse, at de udover at servicere passagerne også skal fungere som ”kontrolinstans” herunder for eksempel at kontrollere alle billetter. I realiteten er de blot ansat til at servicere. Den tillidsvalgte forklarer:

”(...) du kan have en masse ideer om, hvad det er, du skal. Det kan stresse dig voldsomt. Jeg skal kontrollere billetter, jeg skal ditten og datten. Det kan hobe sig så meget op, at du går op i en spids og får stress”(Tillidsvalgt, transport 2).

På organisatorisk niveau foregår det forebyggende arbejde i denne forbindelse ved at informere via nyhedsbreve. Mere usystemiseret foregår det ved, at den tillidsvalgte går ind i det, når han opdager tvivl hos en kollega. Denne afklaring af arbejdsbeskrivelsen blandt kollegaerne ser den tillidsvalgte som en af sine største udfordringer.

3.1.2 Fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet

Flere af interviewpersonerne mener, at kernen i forebyggelsen af stress ligger i selve tilrettelæggelsen af arbejdet. En leder inden for transport siger det således:

”Hvis du tilrettelægger arbejdet på en måde, så folk er i stand til at udføre det og i stand til at udføre det rigtigt, og de er i stand til at udføre det sådan, at der ikke er nogen, der bliver vrede på dem, så har du allerede dér forebygget rigtig meget stress” (Leder, transport 2).

Et grundlæggende træk ved de deltagende virksomheder er den fleksible måde, de tilrettelægger arbejdet på for den enkelte medarbejder. Der er vide rammer for at imødekomme medarbejdernes behov, ønsker og krav, hvad angår timeantal (deltid, fuldtid), placering af arbejdstid (morgen,

² Mennesker, som er kendetegnet ved at være meget omhyggelige og samvittighedsfulde er ifølge Psykiatrifonden (2007) ekstra modtagelige for stress.

middag, aften), samt busruter og transportopgaver (transport) og kunder (rengøring). Den fleksible tilgang til arbejdets tilrettelæggelse er påkrævet, fordi brancherne har brug for medarbejdere på forskellige tidspunkter af døgnet og ugen, samt i ferieperioder, hvor der for eksempel er brug for ekstra personale. Desuden er der i brancherne som helhed betragtet i dag mangel på arbejdskraft, hvilket kan siges at øge kravet til en smidig tilrettelæggelse af arbejdet.

De mange muligheder for at tilrettelægge arbejdet efter den enkelte medarbejders behov og ønsker har en god funktion i forhold til at forebygge stress, da fleksibiliteten ifølge de interviewede medvirker til at øge medarbejdernes generelle trivsel på arbejdspladsen. En leder fortæller:

”Det, vi oplever, som er alfa og omega for, at de kan få deres liv til at hænge sammen, det er nogle af de her småting: Kan jeg gå hjem lidt tidligere, for jeg har kun ¾ dagsbørnehave, min mand er skredet - jeg ved ikke rigtig, hvad jeg skal stille op. Jeg lider af migræne, jeg har brug for at gå hjem en time hver dag og så gå to timer på arbejde” (Leder, rengøring 1).

Grundtanken, der ligger bag denne praksis, er idealet om at behandle alle ens ved at behandle dem forskelligt. Og det hænger igen sammen med det syn på stress, som er i virksomhederne (jf. kapitel 2), nemlig at det grundlæggende er individuelt, hvor meget og hvilke opgaver, den enkelte trives med.

Udover at virke forebyggende på dårligt psykisk arbejdsmiljø og stress kan en fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet med varierende frihedsgrader for den enkelte medarbejder danne et rigtigt godt udgangspunkt i forbindelse med fastholdelse af personer, som har eller har haft en psykisk lidelse. Flexibilitet opleves af målgruppen i LAP's undersøgelse som det krav, som er mest gennemgåede i forhold til behov for tilpasning på arbejdsmarkedet (LAP, 2008: 51). Dette vil blive nærmere beskrevet i næste kapitel.

I virksomhederne gøres desuden meget ud af tilrettelægge arbejdet i forhold til hvilke typer mennesker, der ansættes. En leder inden for transport fortæller:

”Så gør vi det, når vi ansætter folk, så spørger vi ind til, hvad er du: er du A-menneske, B-menneske, hvad tid møder du i dag, og hvilke andre jobs har du haft? Hvordan har du mødt der? Hvordan har dit arbejdspress været, og har du været vant til, at det skulle være 'hu hej vilde dyr' derudaf” (Leder, transport 2).

Udover at lære den jobsøgende godt at kende, sørger arbejdsgiverne for at informere grundigt om kravene i jobbet. Det er desuden karakteristisk for de deltagende virksomheder, at de følger op på medarbejderen og justerer efter behov. Her fortæller en leder inden for transport, hvordan de gør i hans virksomhed:

(...) systemet går på, at vi ansætter dem på sådan en forholdsvis løs basis.(...) Så prøver vi med én dag: hvordan gik det? Og så kommer de hjem med sved på panden; det gik ikke. Så sætter jeg dem til at køre ude i Valby i stedet for, på pensionistruten derude. Og hvis de kommer hjem og smiler - okay, så ved vi, at så skal der ikke være så meget knald på” (Leder, transport 2).

Som citatet illustrerer, afventer lederne ikke blot en tilbagemelding eller respons fra medarbejderne, men forsøger i videst muligt omfang at spille en aktiv rolle i vurderingen af, hvordan medarbejderne trives i jobbet.

I en rengøringsvirksomhed forsøger ledelsen at holde den ugentlige arbejdstid på højst 35 timer og praktiserer samtidig en regel om, at medarbejderne ikke må have andre arbejdsgivere, medmindre bestyrelsen har godkendt det. I den anden rengøringsvirksomhed spørger de ved ansættelsessamtalen den jobsøgende, om hun/han har andre jobs ved siden af og holder igen med at tildele ekstra arbejdstimer ifald de vurderer, at arbejdsmængden overstiger medarbejderens ressourcer.

3.1.3 Tillid og omsorg

Medarbejderne i de fire virksomheder er som nævnt udekørende, og lederne bestræber sig derfor på at skabe en god stemning, når de er i kontakt med dem. En leder inden for transport fortæller:

”(...) det går meget på, at når de tidlige morgenfolk, kommer hjem fra deres tur, så er jeg her. Og når de senere morgenfolk møder, så er jeg her. Når aftenfolkene møder, så er jeg her. Og det kan godt være, det kun er et lille vink, og vi lige sidder ude i stuen og får en kop kaffe og en sludder. Men det er noget med, at det er en stabil base” (Leder, transport 2).

Døren og telefonen til lederen eller teamlederne er altid åbne. Nærværet er dog ikke kun fysisk, men i høj grad også mentalt. Det er kendetegnende for lederne og for de tillidsvalgte, at de bruger deres evner for empati i kontakten med medarbejderne:

”Det er det her med fingerspitz gefühl. Hvor det handler om, at man kender sine medarbejdere og det handler om, at du kan læse dem” (Leder, transport 2).

For at være en synlig leder og kunne tage ansvar for sine medarbejdere, må man kende noget til de ansatte. Det fremgår af interviewene, at lederne er oprigtigt interesserede i medarbejderne og har et relativt indgående kendskab til dem. Det handler ifølge de interviewede ledere om den daglige dialog og om for eksempel at huske fødselsdage, sige god morgen og generelt være lydhør og opmærksom. En leder inden for rengøring opfatter sin interesse for de ansatte som en pligt:

”Vi har en, hvis mand har kræft. Og det går jeg også ind i og prøver at hjælpe. Jeg tror måske, det fordi, at generelt, så er jeg meget interesseret i folk, og så synes jeg også, at når man har folk ansat, så (...) har man en vis form for ansvar. Hvis de har brug for hjælp, så synes jeg også, det min pligt at hjælpe dem” (Leder, rengøring 2).

Det, som lederne opnår ved at udvise interesse og omsorg er blandt andet tillidsfulde medarbejdere. Medarbejderne føler sig, ifølge interviewpersonerne, 'set' og værdsat, hvilket styrker den gensidige tillid, som har stor betydning for medarbejderens trivsel og arbejdsglæde. Det betyder blandt andet noget for, om medarbejderne 'tør' henvende sig til lederen med spørgsmål, konflikter eller utilfredshed, hvilket i sig selv virker forebyggende på stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø. En leder inden for rengøring "advarer" ligefrem mod at ignorere behovet for omsorg. Hun formulerer det således:

”I mange firmaers øjne vil det nok virke... 'omsorg... Hvorfor i alverden skal vi give dem omsorg? De skal jo bare arbejde'. Og dén er farlig (Leder, rengøring 2).

En anden fordel ved at kende sine medarbejdere godt og være lydhør er, at det bliver lettere at opfange, når medarbejderne ændrer adfærd. En tillidsvalgt fortæller i det følgende om et eksempel på, hvordan det kan komme til udtryk:

”(...) der er en rimelig rå tone i frokoststuen, når vi sidder og drikker kaffe om morgenen og sidder og driller hinanden. Og hvis man lige pludselig trækker sig ind i selv og ikke deltager i det, så er det som regel, fordi der er en eller anden ting i vejen” (Tillidsvalgt, transport 1).

3.1.4 Samarbejde

Virksomhederne blev spurgt, hvordan de oplever det psykosociale arbejdsmiljø på arbejdspladserne. Centralt i beskrivelserne af det psykosociale arbejdsmiljø står samarbejdet mellem medarbejderne imellem og mellem ledelse og medarbejdere. Her fortæller for eksempel en tillidsvalgt inden for rengøring, hvordan hun oplever samarbejdet mellem medarbejderne og teamlederne:

”Det er blandt andet med, at når man ringer ind til dem. Jamen, der er aldrig nogle sure miner i telefonen. Man hører på dem. Hvis man står et eller andet sted og har brug for noget hjælp, jamen så er de også lynhurtige til at få fat i en. Og der kan man mærke. Det dér - det kører bare. Det der team altså. Det hænger rigtig godt sammen” (Tillidsvalgt, rengøring 1).

Hvad angår det sociale sammenhold og indbyrdes samarbejde, ser det ud til, at der er tilfredshed med det psykosociale arbejdsmiljø inden for begge brancher. Ifølge en leder inden for transport kan et velfungerende kollegialt sammenhold være med til at forebygge stress. Han forklarer, at når medarbejderne og ledere kender hinanden godt, har de et bedre indbyrdes sammenhold, hvor det er legalt at bede om hjælp. Og netop det med at ”turde” bede om hjælp, ser lederen som en væsentlig faktor i forebyggelsen af stress i hans virksomhed.

En måde, hvorpå transportvirksomheden forsøger at skabe en ramme for det gode samarbejde er ved at teamorganisere medarbejderne. Formålet med teamorganiseringen er blandt andet, at medarbejderne lærer at samarbejde og lærer om fordelene ved, at alle medarbejdere trækker i samme retning. Netop det med, at den enkelte medarbejder lærer at se sig selv som en del af en større helhed eller sammenhæng er en stor udfordring inden for fjernledelse, men samtidig af afgørende betydning både for den enkelte og for organisationen som helhed, mener lederen.

3.1.5 Åben og ærlig kommunikation

Ifølge Arbejdstilsynet (2006) kræver forebyggelse af stress en tæt og vedvarende dialog mellem medarbejdere og ledelse om de konkrete forhold i arbejdet, der kan være årsag til stress. I de deltagende virksomheder er der en intention om at operere med en åben og ærlig kommunikation mellem ledelse og medarbejdere imellem. Lederne forsøger at skabe en arbejdspladskultur, hvor kommunikationen er præget af åbenhed og ærlighed, og hvor konflikter og problemer kan komme frem i lyset. Både medarbejdere og ledere giver udtryk for, at der i videst muligt omfang handles hurtigt på optræk til problemer for at forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø. En leder inden for rengøring beskriver det således:

”Vi lader ikke bare ting sejle, og så håber på, at det går godt. Hvis vi kan se, der er noget, tager vi fat i det med det samme. Også selv om det er en lort. Så ryger den på bordet” (Leder, rengøring 2).

Samme iagttagelse gøres i rapporten ”Mere end almindelig hensyntagen”. Om ledelsen fremhæver interviewpersonerne, at denne bør være synlig og ansvarlig. Ledelsen skal ifølge de interviewede både være synlig og tage ansvar for en direkte og åben kommunikation i form af ordentlige tilbagemeldinger og hurtig opfølgning (LAP, 2008: 61).

3.1.6 En rummelig arbejdspladskultur

Medarbejderne i de fire virksomheder har meget forskellige baggrunde blandt andet, hvad angår etnicitet og social- og erhvervsmæssige baggrunde. En tillidsvalgt inden for transport siger:

”Der er plads til at være anderledes, det er der. Der er mange forskellige typer” (Tillidsvalgt, transport 1).

Det, der muliggør rummeligheden i transportvirksomheden, er blandt andet, at de respekterer hinandens forskelligheder og taler til hinanden i en god tone. For at understøtte virksomhedens intentioner om en respektfuld og rummelig arbejdspladskultur bliver lederne coachet i værdibaseret ledelse.

I en rengøringsvirksomhed med et flertal af medarbejdere med anden etnisk herkomst, hilser lederen bogstaveligt talt mangfoldigheden velkommen ved at have lært nogle fraser på de ansattes sprog:

”Jeg kan hilse på kroatisk, arabisk og på spansk. Jeg kan visse fraser, og det har faktisk betydet rigtig meget for den måde, folk agerer på. De agerer bare anderledes, hvis jeg bare kan sådan en lille smule, og det tror jeg faktisk, ville være en god idé”(Leder, rengøring 2).

Lederen anbefaler at benytte sig af denne omgangsform, da hun mærker, at det gør en forskel for medarbejdernes trivsel. Det må formodes, at det for den enkelte medarbejder, har den effekt, at han/hun føler sig ’set’, påskønnet og værdsat.

Der er ingen tvivl om, at respekt og interesse for den enkelte medarbejder og en rummelig arbejdspladskultur er af stor betydning for trivslen og dermed for forebyggelsen af stress. *”Det kan betale sig at have en arbejdsplads, hvor folk har lyst til at være”*, som en tillidsvalgt inden for transport beskriver det.

3.1.7 Samarbejdet mellem de tillidsvalgte og ledelsen

De tillidsvalgte har en vigtig funktion i forhold til arbejdet med at forebygge stress. De fungerer som ”buffer” mellem kollegaerne og ledelsen:

”Når jeg oplever, at de tre ledere, vi har nede på kontoret, de laver dårlig ledelse, så fortæller jeg dem, at det her, det holder ikke. Det irriterer folk, og det genererer folk. Og sådan noget, der irriterer og generer folk, det er det, der giver stress jo” (Tillidsvalgt, transport 1).

De tillidsvalgte indgår også i et tæt samarbejde med ledelsen, når en medarbejder udvikler stress, angst eller depression.

3.1.8 Hvordan forebygger medarbejderne selv stress?

Et par af de tillidsvalgte nævner, at kollegaerne indbyrdes hjælper hinanden med at forebygge en del stress eller at tage det i opløbet. Det forklarer en tillidsvalgt inden for transport på følgende måde:

”Det er sådan noget kollegialt noget, at man snakker om ’slap nu af og tag den med ro’ og ’lad nu vær med det der’, og ’så kommer jeg og hjælper dig’. Vi er så lidt sammen, at det er nødt til at være en rimelig god tid den, vi har sammen” (Tillidsvalgt, transport 2).

En af de interviewede medarbejdere fortæller, at det kan være nødvendigt at tage sig en ”sygedag” og blive hjemme for at samle kræfter. Medarbejderen giver udtryk for, at disse ”sygedage” er med til at forebygge, at en egentlig stress udvikler sig.

3.1.9 Omlægning af arbejdet

I henholdsvis en transport- og en rengøringsvirksomhed har lederne taget initiativ til og gennemført en omstrukturering af arbejdets organisering. Formålet med omstruktureringerne har været at opnå en mere effektiv brug af arbejdskraften. I transportvirksomheden var omstruktureringen meget gennemgribende, idet der var tale om et såkaldt køreplansskift, som tog et år at gennemføre.

Baggrunden for omlægningen af arbejdet i rengøringsvirksomheden var, at virksomheden havde fået nogle klager fra kunderne gående på, at arbejdet ikke var udført tilfredsstillende. Omlægningen bestod i at sprede arbejdsopgaverne ud på hverdage i stedet for, at de - som før omlægningen - lå i weekenden. Ifølge lederen virker det ’nye’ system godt og har fordele både for medarbejderne og for virksomheden. Hun fortæller her, hvad omlægningen har betydet for medarbejderne:

”Jeg mærker jo, at de lige pludselig ikke skal være ude på den der plads i ekstremt lang tid i weekenden. De får et privatliv lige pludselig. For har de bare tre pladser, og de skal lave alt i weekenden - jamen, det er dræbende. (...)Assistenterne er så glade (Leder, rengøring 2).

3.2 Opsamling

Kernen i det forebyggende arbejde i de deltagende virksomheder består i selve tilrettelæggelsen af arbejdet. Virksomhed og medarbejder drager gensidigt fordele ved at planlægge og tilrettelægge arbejdet efter den enkelte medarbejders behov, ønsker og krav. Medarbejderen får et godt udgangspunkt for at få privatliv og arbejdsliv til at harmonere, og virksomheden kan udnytte arbejdskraften optimalt.

Den daglige dialog mellem leder og medarbejder står også meget centralt i forhold til forebyggelse af stress og dårligt psykosocialt arbejdsmiljø i de fire virksomheder. De interviewede ledere forsøger at være tilgængelige og lydhøre overfor den enkelte medarbejder. Dialogen med og interessen for medarbejderne gør, at medarbejderne føler sig set og værdsat, hvilket øger medarbejdernes generelle trivsel på arbejdspladsen. Samtidig bevirker kendskabet til medarbejderne, at det bliver lettere at spotte, når en medarbejder udviser tegn på stress. Det er ofte sådan at den, som har stress, er den sidste, der opdager det. Derfor er det vigtigt, at vi får hjælp fra vores omgivelser (Milsted, Thomas, 2006). Lederen skaber samtidig med sit nærvær et stærkt udgangspunkt for, at medarbejderne kan opnå den tillid, som er så afgørende i et

forebyggelsesperspektiv. Kan medarbejderen ikke henvende sig til sin leder med problemer, øges risikoen for udstødelse.

En tredje central brik i arbejdet med at forebygge stress i de deltagende virksomheder består i at skabe klare og præcise retningslinjer for udførelsen af arbejdet. I den forbindelse består det konkrete arbejde dels i en omhyggelig rekruttering og jobsamtale for at sikre et match mellem virksomhed og medarbejder, dels i løbende at orientere medarbejderne om, hvad der hører ind under arbejdsbeskrivelsen, og hvad der ligger uden for. Formålet er at forebygge den stress, der kan opstå, når man ikke er klædt ordentligt på til at udføre sit arbejde og derfor måske spreder sig over for mange opgaver (jf. kapitel 2).

I næste kapitel ser vi på, hvordan de deltagende virksomheder agerer i en række konkrete tilfælde, hvor medarbejderne er gået ned med hhv. stress, angst og depression.

Kapitel 4 Hvad gør virksomhederne for at fastholde medarbejderne når skaden er sket?

”Det er ikke svært at sende tidligere og nuværende sindslidende ud på arbejdsmarkedet. Kunsten består i at fastholde dem på arbejdsmarkedet” (Videnscenter for socialpsykiatri, 2008).

I kapitel 4 gives først et kort overblik over de deltagende virksomheders generelle praksis og politikker på sygefraværsområdet. Dernæst beskrives tre konkrete eksempler på medarbejdere i de deltagende virksomheder, som fik stress, angst og depression. Vi har valgt også at inddrage eksempler på medarbejdere med angst og depression i virksomhederne, fordi de viser noget om, hvordan virksomhederne tackler medarbejdere med psykiske problemer. Kapitlet beskriver, hvad virksomhederne gjorde, da medarbejderne sygemeldte sig og under selve sygefraværet. Hvad var vigtigt for hhv. medarbejder og virksomhed for at sikre en vellykket tilbagevenden? Undersøgelsesrapporten ”Mere end almindelig hensyntagen?” tages supplerende i brug for at redegøre for, hvad personer med psykiske lidelser oplever som afgørende for at bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet.

- Virksomhedernes politikker på området
- Tre medarbejdere fik stress, angst og depression
- Hvad er vigtigt i forbindelse med genansættelser og fastholdelse?
- Arbejdsbetinget eller privatbetinget stress – spiller det en rolle i et fastholdelsesperspektiv?

4.1 Virksomhedernes politikker på området

Ifølge interviewpersonerne er problemet omkring sygemeldinger både generelt og hvad angår stress, angst eller depression ikke af nævneværdig størrelse. Virksomhederne har som nævnt ingen stresspolitik og har heller ikke på anden vis nedskrevne politikker for sygefravær pga. psykiske lidelser. Man vurderer situationen fra person til person. Men almindeligvis tager lederne initiativ til en samtale med en sygemeldt medarbejder efter højst et par ugers fravær, medmindre medarbejderen selv har taget initiativ til dette. Ved hjælp af samtalen forsøger parterne at pejle sig ind på årsagerne til, at medarbejderen mistrives. Formålet med samtalen er at undersøge, om og hvordan virksomheden kan bidrage til en bedring af den stressede medarbejders situation.

I de tre private virksomheder bliver en sygemeldt medarbejder normalt afskediget efter længere tids fravær, og det vil sige cirka tre måneder. Alle medarbejdere har uanset årsagen til sygemeldingen mulighed for at blive genansat og genoptage arbejdet igen, når de er raske.

4.2 Tre medarbejdere fik stress, angst og depression

I dette afsnit beskrives tre eksempler på medarbejdere i de deltagende virksomheder, som fik hhv. stress, angst og depression. Samtidig beskrives virksomhedernes indsats i forhold til at sikre en vellykket tilbagevenden til arbejdspladsen. De pågældende medarbejders navne er opdagede.

4.2.1 'Allan' fik angst

En transportvirksomhed ansatte en yngre mand til diverse forefaldende arbejde, hvilket indebar at køre chaufførvagter. Arbejdstiden lå fra sen eftermiddag til nat og bestod blandt andet i at inspicere og aflåse offentlige toiletter. 'Allans' angst opstod i de specifikke situationer, hvor han skulle inspicere og aflåse toiletterne. Under selve oplæringsperioden, hvor virksomheden brugte sidemandsoplæring, gik det fint, men så snart 'Allan' skulle ud på egen hånd, opstod angsten. 'Allan' tog selv initiativ til at tage problemet op og henvendte sig til afdelingslederen. Efter denne samtale med 'Allan' besluttede lederen i samarbejde med tillidsmanden at tildele 'Allan' en anden arbejdsfunktion som lastvognschauffør. Det viste sig, at 'Allan' trivedes fint i sit 'nye' job. Lederen fortæller:

"Vi greb det an på den måde, at vi simpelthen flyttede ham fra det job, hvor han var angst, og så satte vi ham hen et sted, hvor han mente, han kunne klare det selv. Og så spurgte vi selvfølgelig ind til, hvordan det gik"(Leder, transport 1).

Ifølge lederen er det normal praksis, når en medarbejder ikke trives i sit job at forsøge at flytte medarbejderen til andre arbejdsfunktioner eller opgaver. Det foregår ved en samtale med den pågældende medarbejder, tillidsmanden underrettes, og leder og medarbejder prøver i fællesskab at finde en løsning. En styrke i den forbindelse er ifølge lederen, at afdelingen har mange forskelligartede opgaver, der skal løses, hvilket giver en god fleksibilitet i forhold til muligheden for at 'rokere' rundt på medarbejdere og arbejdsopgaver.

'Allans' tilfælde er et godt eksempel på, hvordan transportvirksomheden forebygger udstødning af egne medarbejdere vha. ændret arbejdsindhold/opgaver. Det er de følgende to eksempler også, men til forskel fra 'Allan' blev disse medarbejdere sygemeldte og vendte efter nogen tid tilbage til de pågældende virksomheder og genoptog arbejdet. Således er de næste to eksempler udtryk for god praksis for tilbagevenden til og fastholdelse på arbejdsmarkedet.

4.2.2 'Dennis' fik en depression

Det næste eksempel omhandler en medarbejder i den samme virksomhed som 'Allan' arbejdede i. 'Dennis', en medarbejder på cirka 60 år, fik en depression og var sygemeldt i flere måneder. Ifølge den tillidsvalgte, som fulgte 'Dennis' på tæt hold, var depressionen betinget af en række tidligere og nuværende begivenheder i 'Dennis' privatliv. Lægen ordinerede antidepressiv medicin, og 'Dennis' tog i mod tilbuddet om samtaleterapi igennem virksomhedens ordning med Falck Health Cares psykologer.

'Dennis' og den tillidsvalgte lavede en aftale om, at kollegaerne ikke skulle informeres i detaljer om årsagen til hans fravær. De blev enige om, at den tillidsvalgte overfor kollegaerne skulle formulere sygdommen som, at *"han var faldet i et sort hul, og han var ved at kravle op igen"*(Tillidsvalgt, transport 1).

Under fraværet holdt den tillidsvalgte tæt kontakt med 'Dennis' i form af ugentlige telefonsamtaler. Den tillidsvalgte mener, at det i forbindelse med langtidssygemeldinger er vigtigt, at der udover chefen også er kolleger, der ringer og spørger til den sygemeldte. Den tillidsvalgte sørgede desuden for, at 'Dennis', som var aktiv i virksomhedens chaufførklub, deltog i de planlagte klubmøder. Hensigten var, at 'Dennis' bibeholdt kontakten til sine kollegaer, *"sådan at man ikke falder helt ud"* (Tillidsvalgt, transport 1).

Da 'Dennis' selv mente, han var klar til at genoptage arbejdet, startede han blidt op efter eget ønske. De første tre uger arbejdede han på nedsat tid tre dage om ugen og afviklede herved samtidig en mængde overarbejdstimer. 'Dennis' meldte ud efter et stykke tid, at nu var han klar til at genoptage arbejdet på fuld tid.

Virksomheden udviste hensyn til 'Dennis' 'dagsform', ligesom han fik mulighed for at sætte sit eget tempo. Den tillidsvalgte fortæller om 'Dennis' opstart:

"Vi lod være med at drive rovdrift på ham og lade ham selv sætte tempoet. Og da han havde 150 timers afspadsering, kunne vi lade ham sige "jeg kommer i dag – jeg kommer ikke i morgen" eller "jeg kommer også i morgen, men holder fri på fredag". Så han havde selv en buffer, som ville passe ham, for ellers så skulle man havde været inde og søgt hans hjemkommune om at få ham delvist raskmeldt. Det behøvede vi jo ikke her, og det ville han også hellere selv"(Tillidsvalgt, transport 1).

4.2.3 'Sahid' fik stress

'Sahid', en medarbejder i en transportvirksomhed, fik stress, gik til sin læge og fik ordineret medicin. 'Sahid' var sygemeldt i cirka to måneder. Ifølge lederen var 'Sahids' stress betinget dels af hans baggrund i Irak-krigen, dels af nogle interne opgør i hans familie. På spørgsmålet om, hvordan virksomheden forberedte 'Sahids' tilbagevenden til arbejdet, fortæller lederen, at de sådan set ikke gjorde noget udover at lytte til hans raskmelding og spørge ind til, om han havde det godt og selv syntes, han var parat til at genoptage arbejdet. Lederen forklarer i det følgende, hvad han mener, er vigtigt i forbindelse med, at en medarbejder genoptager sit arbejde efter en sygemelding af længere varighed:

(...) jeg tror engang imellem, der skal man lade være med at gøre for meget ud af de her ting (...) fordi hvis du begynder at fokusere rigtig meget på det, så tænker folk også rigtig meget på det. Og engang imellem så tror jeg, man har godt af som menneske at (...) få rystet tingene af sig. Og sige det her vil jeg egentlig gerne lægge bag mig. Vil mine omgivelser ikke også godt være venlige med at hjælpe mig med at lægge det bag mig. Og det gør man ikke ved at sovse det ind i samtaler og formaliteter og så videre" (Leder, transport 2).

Det fremgår af interviewet med lederen, at der også ligger en intention om at beskytte 'Sahid's' værdighed eller integritet i den beskrevne praksis. Lederen fortæller blandt andet om sine medarbejdere, at det er stolte mennesker, og han mener, at det at tale for meget om tingene vil kunne virke mod hensigten om en vellykket tilbagevenden. Lederen formulerer det således: *'vi giver ikke manden et nederlag ved at sidde og snakke om det'* (Leder, transport 2).

Lederen mener, at det er essentielt i forbindelse med fastholdelse at få afsluttet ansættelsesforholdet på en ordentlig måde. Lederen fremhæver betydningen af, at medarbejderen har tillid til, at han eller hun er velkommen igen. På "fyresedlen", som typisk udløses efter cirka tre måneders fravær, er anført, at medarbejderen er velkommen tilbage, når vedkommende er rask. Fordelene for virksomheden ved at genansætte medarbejdere beskriver lederen således:

"Det, som vi som virksomhed har ud af det her, det er, at når den her medarbejder – han tier jo ikke stille med, at han fik hjælp. Det betyder, at andre medarbejdere vil gøre det samme. Og det at de

kommer tilbage, det gør, at dér, hvor andre virksomheder har kæmpe store omkostninger pga. personaleomsætning - det har vi ikke” (Leder, transport 2).

Det kan altså betale sig for virksomheden at investere tid og kræfter i deres medarbejdere – også når skaden er sket, og de er blevet syge.

4.3 Hvad er vigtigt i forbindelse med genansættelser og fastholdelse?

De tre beskrevne eksempler kan siges at være vellykkede i den forstand, at de berørte medarbejdere bevarede tilknytningen til arbejdsmarkedet, og virksomhederne kunne beholde deres gode medarbejdere. Nogle af de centrale forhold, der kendetegner de deltagende virksomheders praksis i de tre eksempler kan opsummeres i følgende overskrifter:

- Tillid mellem medarbejder og leder
- Tæt kontakt under fravær
- Virksomheden fortæller kun det de er enige om
- Flexibilitet (en blid opstart, selv sætte sit tempo, ændrede opgaver mm.)
- Verden går videre

4.3.1 Tillid mellem medarbejder og leder

At 'Allan' i det første eksempel selv tog initiativ til at fortælle ledelsen om sin angst kan siges at være en styrke ved arbejdspladskulturen i den pågældende virksomhed. Som beskrevet i kapitel 3 lægger de deltagende virksomheder vægt på at skabe en arbejdspladskultur, som er præget af åbenhed og tillid mellem ledelse og medarbejdere. Åbenhed og tillid beskrives i LAP's undersøgelse som en afgørende faktor for målgruppen i forhold til at opnå og fastholde arbejdsmarkedstilknytning (LAP, 2008: 48).

4.3.2 Tæt kontakt under fravær

Det er karakteristisk for de deltagende virksomheder, at de bevarer en forholdsvis tæt kontakt til sygemeldte medarbejdere, uanset om fraværet skyldes fysisk eller psykisk sygdom. Personaleforeningen sender blomster og vin, og medarbejderen opfordres i nogle af virksomhederne til at kigge forbi og hilse på, ligesom i tilfældet med 'Dennis', som deltog i en række klubmøder.

Samme pointe genfindes i LAP's undersøgelse, hvor nogle af interviewpersonerne fortæller, at det kan være væsentligt at bevare kontakten til arbejdspladsen, også i en periode, hvor man ikke er til så megen gavn, men til gengæld heller ikke gør så meget skade (LAP, 2008: 21)

4.3.3 Virksomheden fortæller kun det, de er enige om

I eksemplet med 'Dennis' var der en klar aftale mellem ham og virksomheden om, hvordan hans sygdom skulle formuleres overfor kollegaerne. Man kan sige, der i 'Dennis' tilfælde var tale om en form for omskrivning af hans diagnose - fra depression til et 'sort hul'.

En del interviewpersoner i projekt ”Mere end almindelig hensyntagen?” beskriver et dilemma mellem på den ene side åbenhed om ens vanskeligheder og på den anden side angsten for at møde usikkerhed og fordomme hos kolleger. For mange er omskrivninger og bortforklaringer af deres psykiske vanskeligheder derfor en del af hverdagen. Der er samtidig mange, som giver udtryk for, at det er vigtigt, at kollegerne er informerede om og har forståelse for den enkeltes psykosociale handicap. Men ligeså vigtigt er, at det er den enkelte selv, som afgør, hvor vidt, hvor meget, og hvordan kollegerne skal informeres (LAP, 2008: 22).

Ifølge mange af interviewpersonerne i LAP’s undersøgelse er der generelt et behov for øget viden og information om psykosociale handicap, der kan mindske fordomme og usikkerhed på arbejdspladserne. I den forbindelse fremhæver interviewpersonerne, at det er vigtigt at virksomhederne har formuleret en politik omkring ansættelse af medarbejdere med psykosociale handicap, som er anerkendt af alle på virksomheden, og som kan omsættes i fleksible og individuelle ordninger (LAP, 2008: 23).

4.3.4 Flexibilitet

I de tre beskrevne eksempler har de raskmeldte medarbejdere haft vide rammer i forhold til selv at sætte tempoet. Ifølge rapporten ”Mere end almindelig hensyntagen?” opleves flexibilitet af interviewpersonerne som det krav, som er mest gennemgående i forhold til behov for tilpasning på arbejdsmarkedet. Det handler om flexibilitet på mange områder. Det kan for eksempel handle om varierende timetal fra uge til uge, men det kan også handle om at få lov til at arbejde på de tidspunkter af dagen, hvor man fungerer bedst og kan yde optimalt. Andre interviewpersoner peger på flexibilitet i forhold til arbejdsopgaver; at der er en passende mængde udfordringer hele tiden, og at man ikke er låst fast i en bestemt arbejdsfunktion, men har mulighed for at avancere (LAP, 2008: 53).

I forhold til udførelsen af arbejdet fremhæver interviewpersonerne i LAP’s undersøgelse betydningen af:

- At de kan komme til at anvende deres kvalifikationer og kompetencer i arbejdet.
- At organiseringen af arbejdet er fleksibelt med hensyn til arbejdstid og arbejdsopgavernes omfang.
- At der tages hensyn til den enkeltes ’dagsform’ (LAP, 2008:23).

En interviewperson i LAP-projektet fortæller, at en for fast struktur er ødelæggende for ham. Han er nødt til at have frihedsgrader, der betyder, at han kan arbejde 60 timer i den ene uge og måske kun 20 i den næste. Det er lykkedes ham at finde en virksomhed med tilstrækkelig flexibilitet – måske også fordi man anerkender, at han bidrager med noget særligt, ”nogle skøre ideer og noget kreativitet” (LAP, 2008:50).

For de medarbejdere, der skal vende tilbage eller starte i job efter flere år udenfor arbejdsmarkedet, kan det være en fordel med en aftale om en langsom start, hvor færdigheder kan trænes, og den pågældende kan vænne sig til at være på en arbejdsplads. Medarbejderne starter måske med færre timer og trapper langsomt op til det fastlagte timetal, ligesom det var tilfældet med ’Dennis’ (LAP, 2008:74).

Interviewpersonerne i LAP’s undersøgelse giver gennemgående udtryk for stor tilfredshed med ordninger, som er fleksible, foranderlige og til forhandling, og hvor der er den fornødne åbenhed til

at tale direkte om tingene. Når dette fungerer, er der oftest en ledelse, der er synlig og tager ansvar – i enkelte tilfælde er det dog noget, der ”ordnes” kollegerne imellem (LAP 2008:54).

4.3.5 Verden går videre

Endelig kendetegner det de deltagende virksomheders praksis i forbindelse med genansættelser, at der ikke bliver gjort noget stort nummer ud af det. Man forbereder for eksempel ikke medarbejderne på, at deres kollega vender tilbage eller informerer dem synderligt under fraværet. En leder inden for transport mener, at behovet for åbenhed om stress, angst og depression er mindre udtalt i virksomheder med udekørende medarbejdere i modsætning til virksomheder, hvor medarbejderne har tættere kontakt for eksempel i kontormiljøer.

4.4 Arbejds- eller privatbetinget stress - spiller det en rolle i et fastholdelsesperspektiv?

Ifølge de interviewede ledere og tillidsvalgte var ’Allans’ angst, ’Sahids’ stress og ’Dennis’ depression ikke betinget af arbejdet. Det kan vi naturligvis ikke vide med sikkerhed, da vi ikke har interviewet de berørte medarbejdere. Men spørgsmålet er, om det har en betydning i et fastholdelsesperspektiv. Da vi først tilrettelagde interviewundersøgelsen i de fire virksomheder havde vi en forestilling om, at distinktionen mellem arbejdsbetinget og privatbetinget stress, angst og depression eventuelt kunne spille en rolle for virksomhedernes praksis (se evt. interviewguiden bilag 1). Vi havde en forestilling om, at virksomhederne måske ville vælge forskellige indsatser alt efter, hvad der havde betinget stressen. Efter at have foretaget interviewene står det klart, at det - i hvert fald i de tre beskrevne eksempler - ikke spillede nogen rolle. I praksis har en nærmere afklaring af de bagvedliggende årsager til lidelserne efter vores vurdering kun betydning i den udstrækning, det kan bidrage konstruktivt til en individuel, hensyntagende løsning på den enkelte medarbejders stress. Stirrer man sig blind på at opklare årsagen og på at placere årsagerne et bestemt sted, er der risiko for, at fokus flytter sig fra en aktiv problemløsende tilgang.

4.5 Opsamling

Kapitel 4 beskriver, hvordan virksomhederne på forskellig vis forebygger udstødelse af egne medarbejdere. I ’Allans’ tilfælde handlede det primært om at tildele ham en ny arbejdsfunktion, i ’Dennis’ tilfælde om, at han bevarede kontakten med virksomheden og fik en blid opstart, og i ’Sahids’ tilfælde brugte lederen sine evner for empati i kontakten med medarbejderen.

Virksomhederne lægger vægt på at afslutte ansættelsesforholdet på en ordentlig måde, og det vil blandt andet sige på en sådan måde, at medarbejderen føler sig tryk i forvisningen om, at de vil blive savnet og er velkomne tilbage. Desuden tager virksomhederne ansvar for, at medarbejderen bevarer en vis kontakt med kollegaerne og arbejdspladsen. Formålet er at lette overgangen fra sygefravær til genansættelse.

Virksomhedernes praksis i forbindelse med fastholdelse af medarbejdere med en psykisk lidelse adskiller sig ikke fra deres praksis i forbindelse med fysisk sygdom. Meget af det, virksomhederne gør for at fastholde medarbejderne, når skaden er sket, kan formuleres som almindelig hensyntagen: At lytte og spørge ind til, om medarbejderen er klar til at genoptage sit arbejde, at tilrettelægge arbejdet med udgangspunkt i, hvor medarbejderen ’er’ nu og give ham/hende en blid opstart.

Kapitel 5 Virksomhedernes erfaringer med beskæftigelse af tidligere stressramte medarbejdere

Kapitel 5 handler om de deltagende virksomheders erfaringer med beskæftigelse af medarbejdere-/borgere, som har haft stress, angst eller depression: Er der barrierer i virksomhederne i forhold til beskæftigelse af borgere, som har eller har haft psykiske lidelser? I kapitlet kommer vi også ind på, hvordan medarbejdere, som har lidt af stress, angst eller depression fungerer som arbejdskraft. Har disse medarbejdere særlige styrker eller kvaliteter i relation til arbejdsmarkedet?

- Virksomhedernes erfaringer med ansættelse af tidligere stress, angst eller depressionsramte
- Hvilke særlige styrker eller kvaliteter har tidligere stress, angst eller depressionsramte?

5.1 Barrierer for ansættelse af nuværende eller tidligere stress, angst eller depressionsramte

Ingen af de deltagende virksomheder giver udtryk for at have nogle barrierer - hverken mentale eller fysiske - for beskæftigelse eller genansættelse af borgere/medarbejdere med psykiske lidelser. Tre af virksomhederne har erfaringer med at genansætte tidligere sygemeldte medarbejdere, og en af disse virksomheder ansatte på et tidspunkt en ny medarbejder, som tidligere havde lidt af stress og depression. Her fortæller en leder inden for transport, hvordan han ser på spørgsmålet om beskæftigelse af medarbejdere med psykisk sygdom:

”Vi spørger ikke, om folk har haft nogen psykiske lidelser i en jobsamtale. Så det kunne meget vel være, at der var nogle (...). Vi fortæller dem mere, hvem vi er, og hvad det er, man kan forvente, og hvad det er, vi kan forvente af dem. Og så lader vi det være op til dem at vurdere, om de mener, de kan påtage sig det” (Leder, transport 1).

Der er altså ifølge lederen ikke noget til hinder for, at borgere med psykiske lidelser kan blive beskæftiget i virksomheden. Det handler grundlæggende om at sørge for at skabe et match mellem virksomhed og jobsøger. Men hvordan mener lederen, at den øvrige ledelse ville stille sig i forhold til at ansætte en borger, som de vidste, var psykisk sårbar og havde været sygemeldt med en psykiatrisk diagnose? Lederen svarer på dette spørgsmål, idet han sammenligner det at ansætte en psykisk syg med den opgave, det har været for virksomheden at beskæftige to libanesere:

”Ligeså vel som de to libanesere, som havde svært ved at finde ind i det danske system.(...) Om du tager den opgave på dig, eller om du tager en opgave hvor, at man... Det er ikke noget større handicap end så meget andet” (Leder, transport 1).

Den tillidsvalgte i virksomheden er af samme opfattelse:

”Jeg tror ikke, det ville kræve så meget mere end at have kollegaer med andre handicaps. Det ville ikke være noget problem hos os. Vi har også mange ordblinde – dem tilbyder vi kurser i dansk” (Tillidsvalgt, transport 1).

I en rengøringsvirksomhed ansatte de på et tidspunkt en teamleder, vedvidende at hun tidligere havde været syg med stress og depression. Meget tyder på, at dette kom frem i forbindelse med

ansættelsessamtalen, hvor man i virksomheden praktiserer at spørge grundigt ind til den jobsøgendes personlighed for at sikre et godt match. Men det faktum, at hun tidligere havde været syg, var altså ikke nogen hindring. På spørgsmålet om, hvorvidt lederen ville have nogle barrierer for en evt. genansættelse af en medarbejder, som var blevet syg med stress, svarer lederen:

”Nej, det ville jeg ikke. Fordi jeg jo ville vide - hvis det var i min virksomhed, de havde været det sidste år eller to - så var det også i min virksomhed, de havde fået stress. Så ville jeg føle en forpligtelse til at gøre det bedre, end det jeg havde gjort (...) Jeg ville tage ansvaret på mig” (Leder, rengøring 1).

I de deltagende virksomheder er det naturligt at ansætte medarbejdere og tilrettelægge arbejdet med udgangspunkt i, at mennesker er forskellige, og at der er plads til alle med hver sine styrker og svagheder. Virksomhederne er vant til og har erfaring med at tilpasse og justere jobindhold og arbejdsvilkår for at fastholde deres gode medarbejdere og for at udnytte arbejdskraften optimalt. Man kan sige, at virksomhederne har et godt udgangspunkt for at udleve den praksis, som LAP anbefaler, nemlig at virksomhederne bør tilpasse sig medarbejderne og ikke omvendt.

5.2 Det handler om måden man betragter handicap på

Selvom projekt ”Drop Barriererne” med denne undersøgelse ikke har fundet nogle barrierer for beskæftigelse af mennesker med psykiske vanskeligheder i virksomhederne, så er det generelt svært som psykisk syg at få eller fastholde et job. Det kan ifølge LAP betragtes som virksomhedernes manglende tilpasning og kompensation for det psykosociale handicap. Men også diskrimination og modvilje spiller ifølge LAP en rolle. Det handler om måden, man betragter handicap på. Ifølge de deltagende virksomheder i LAP’s undersøgelse bør psykiske vanskeligheder af natur betragtes på linje med andre typer handicap. Mentale barrierer kan måske overvindes ved at betragte det psykiske handicap på linje med alle andre handicap. En af de deltagende ledere i LAP’s undersøgelse formulerer det således:

”Hvis folk mangler et ben, så kan de få en protese, og så kan man finde et job. Her er det så ikke en protese, men en tilpasning i måden, arbejdsdagen fungerer på” (LAP, pjecen side 12).

Samtidig understreger de deltagende virksomheder i LAP’s undersøgelse, at det har været en proces at finde ud af, hvilken tilpasning, støtte og kompensation der skulle til i de enkelte tilfælde (LAP, pjecen side 12).

5.2.1 Manglende viden som barriere

Også manglende viden om, hvad opgaven går ud på, og hvad der forventes af virksomhederne, samt manglende viden om, hvordan psykiske lidelser fremtræder, kan ifølge LAP-undersøgelsen afholde nogle virksomheder fra at ansætte medarbejdere med psykosocialt handicap. De deltagende virksomheder i LAP-undersøgelsen efterlyser klar besked om, hvor de kan hente hjælp om nødvendigt. Det vigtigste for virksomhederne er, at de kan hente råd og vejledning hos en, som kender den konkrete medarbejder og den virkelighed, som medarbejderen befinder sig i, for eksempel en jobkonsulent.

5.3 Hvilke særlige styrker eller kvaliteter har tidligere stress, angst eller depressionsramte?

De fire virksomheder i projekt "Drop Barriererne" har altså ingen dårlige erfaringer med beskæftigelse af borgere/medarbejdere, som tidligere har været sygemeldte med stress, angst eller depression. Men kan der ligefrem være fordele for virksomheden ved at beskæftige borgere med en særlig sårbarhed overfor stress, angst eller depression? Har de særlige styrker eller kvaliteter i kraft af det sygdomsforløb, de har gennemlevet?

5.3.1 Når stress bliver en styrke

En leder inden for rengøring mener, at en styrke ved tidligere stress-ramte er, at de kender faresignalerne for stress og derved bedre kan nå at sige stop, inden stressen udvikler sig. En tillidsvalgt inden for transport har gjort samme erfaring:

"Fordelene ved mennesker, som har oplevet stress, er, at de har nemmere ved at sige fra, og det er meget vigtigt i vores virksomhed at kunne sige fra, da vi indimellem har meget travlt og beder folk om at arbejde over" (Tillidsvalgt, transport 1).

En leder inden for transport mener, at nogle af hans bedste medarbejdere er mennesker, som tidligere har haft stress. I virksomheden er ansat en række medarbejdere som lederen betegner "new commers". "New commers" betegner ifølge lederen mennesker, som har det tilfælles, at de tidligere har varetaget et krævende job som for eksempel salgschefer i større koncerner eller selvstændige med egen virksomhed og som trods en stor arbejdsindsats ikke har kunnet få forretningen til at hænge sammen. De er gået ned med stress og har efterfølgende oplevet en social deroute med arbejdsløshed til følge. De har måske tidligere haft en meget lang arbejdsdag og trives nu i jobbet som buschauffører med en kortere arbejdsdag og med et jobindhold, som er helt anderledes konkret og nemt at gå til. Lederen fortæller i det følgende om disse medarbejderes særlige kvaliteter og styrker:

"De medarbejdere, som tidligere har haft stress og måske haft et firma, som er gået ned, de bliver ikke stressede i vores job. De har foretaget et bevidst valg. (...) De er vant til at have det forkromede overblik og til at være "på" og at være det i mange timer. De går måske fra en arbejdsdag på 12 til 7-8 timer – det synes de jo bare er skønt" (Leder, transport 2).

En tillidsvalgt i en transportvirksomhed har lignende gode erfaringer med beskæftigelse af borgere, som for eksempel pga. misbrug, en kort skolegang/manglende uddannelse eller stress har lidt en række nederlag på arbejdsmarkedet. Han oplever, at når disse mennesker bliver mødt med den tillid, det er at få et job, bliver de ekstra motiverede:

"Det kan være selvstændige vognmænd eller butiksindehavere, som ikke kunne få det til at løbe rundt. De er motiverede, fordi de vælger jobbet til. (...) Mennesker, som ikke forventer at møde tillid, men som får den i kraft af et job, er kendetegnet ved at være trofaste og loyale. De er glade for tilliden og dermed glade for jobbet" (Tillidsvalgt, transport 1).

Samme iagttagelse gøres af interviewpersonerne i undersøgelsesrapporten "Mere end almindelig hensyntagen". Interviewpersonerne i LAP's undersøgelse oplever det at få et job som at få en chance, som ikke er alle forundt. De oplever som medarbejdere at være særligt samvittighedsfulde,

loyale og engagerede. Man tager ikke jobbet for givet, men betragter det lidt som en gave, at man overhovedet har et job. Der kan være en tilbøjelighed til at gøre sig meget umage og være mere perfektionistisk – netop fordi ingen skal kunne sætte en finger på det, man laver.

Disse egenskaber, som en del af interviewpersonerne peger på eller genkender, indebærer også risikoen for misbrug, hvis arbejdsgivere eller kolleger tillader, at man knokler mere end godt er. For ikke at tale om risikoen, for at man går ned med flaget – igen. Flere er dog også inde på, at de er blevet mere skarpe, bedre til at sige nej og har fået bedre styr på deres prioriteter på grund af den proces, de har været igennem. Det betragter de selv som en kvalitet, men er ikke altid sikre på, om arbejdsgiveren er enig (LAP, 2008:65).

LAP's undersøgelse "Mere end almindelig hensyntagen?" kan ikke bekræfte, at der er tale om særlige generelle kvaliteter ved mennesker med psykosociale handicaps; interviewpersonerne fremhæver, at de er lige så forskellige som alle andre mennesker. Alligevel når de frem til, at personerne måske har:

- En særlig indsigt og indfølelse, som kan være en ressource på virksomhederne for eksempel med hensyn til udvikling af arbejdsmiljøet
- En særlig følsomhed, der bevirker, at man hurtigt kan spotte for eksempel optræk til konflikt
- En særlig forståelse for andre medarbejdere, der har det svært (LAP, 2008:28).

5.3.2 Kvaliteter for ledelsen

De deltagende virksomheder i LAP's undersøgelse blev spurgt, om de havde oplevet, at medarbejdere med psykosociale handicap har særlige kvaliteter eller værdier, som de tilfører virksomhederne. Mange af de kvaliteter, virksomhederne fremhæver, stemmer godt overens med de kvaliteter som virksomhederne i projekt "Drop Barriererne" også peger på, nemlig at de er engagerede og gode medarbejdere, som stiller store krav til sig selv. De besidder også ofte kvaliteter som særlig følsomhed og stor kreativitet (LAP, 2008: 78).

5.3.3 Virksomhedens kultur påvirkes gunstigt

Flertallet af virksomhederne mener, at de har oplevet nogle kvaliteter, som dog ikke kun går på medarbejderens kvalifikationer, men også på, hvad det betyder for organisationen og for lederens egen rolle. Flere af lederne fortæller, at en af de særlige kvaliteter var den glæde, der var forbundet med, at se en medarbejder komme i gang oven på et sygdomsforløb. Det giver stor tilfredsstillelse, når medarbejderne fungerer på arbejdspladsen (LAP, 2008: 79).

På flere af virksomhederne ser det ud til, at kulturen i virksomheden eller afdelingen påvirkes gunstigt ved at have ansat medarbejdere med psykosociale handicap, fordi det stiller store krav til kommunikationen på arbejdspladsen. Der skal være en vis åbenhed for at få det til at fungere, og det profiterer de andre medarbejdere også af. En virksomhed udtrykker, at den og de andre medarbejdere får et bredere perspektiv på den måde, de gør tingene på, fordi den pågældende medarbejder gør tingene på en anden måde. Andre fortæller, at der er blevet et bedre arbejdsmiljø.

Andre igen fortæller, at de er blevet bedre til at tage hensyn - også til hinanden. De har lært at være mere åbne, og der er etableret en kultur, hvor det er legalt at sige tingene, som de er.

Flere er enige om, at skaber man en arbejdsplads, hvor mennesker med en særlig sårbarhed kan trives, så vil det samtidig betyde, at der er et virkelig godt arbejdsmiljø for alle mulige andre. Det vil forebygge, at folk ryger ned med stress, udbrændthed og arbejdsbetingede depressioner, og det vil mindske en for hurtig personaleomsætning og forebygge langtidssygemeldinger, som er dyre - både for virksomheden, samfundet og den enkelte (LAP, 2008: 65).

5.4 Opsamling

Projekt "Drop Barriererne" fandt ingen barrierer for beskæftigelse af borgere/medarbejdere med nuværende eller tidligere stress, angst eller depression i de deltagende virksomheder. Virksomhederne har gode erfaringer med medarbejdere, som tidligere har lidt af stress og peger på en række fordele hos dem; de har på egen krop erfaret stress og kender derfor faresignalerne og er bedre til at sige fra i tide. Blandt medarbejdere, som tidligere er gået ned med stress, finder virksomhederne desuden medarbejdere, som er mere motiverede og har et godt overblik. For virksomhederne er det mere afgørende, om medarbejderne har de rette kvalifikationer.

Viljen til at beskæftige medarbejdere med psykiatiske diagnoser er til stede i virksomhederne, og en virksomhed opfatter det på linje med at ansætte udlændinge eller fysisk handicappede. Tankegangen er altså, at kan medarbejderen i udgangspunktet varetage sit job, så kan virksomheden kompensere for eventuelle svagheder eller handicaps ved at foretage de nødvendige justeringer. Dermed kan man sige, at virksomhederne har et stærkt udgangspunkt for at udleve LAP's anbefaling om, at virksomhederne skal tilpasse sig medarbejdere med psykosociale handicaps og ikke omvendt.

Kapitel 6 Seminar om stress, Vartov januar 2009

Som led i projekt ”Drop Barriererne” holdt FIC det første af i alt tre seminarer om stress i Vartovs lokaler i København 15. januar 2009. Formålet med seminaret var at få beskrevet konkrete handlinger og ideer til forebyggelse af arbejdsbetinget stress, samt fastholdelse af medarbejdere på arbejdspladsen, når skaden er sket. Målgruppen for seminaret var sagsbehandlere fra jobcentre i København, A-kasser, virksomheder indenfor handel, transport og service, samt fagpersoner indenfor psykologien. I alt deltog 22 ledere og medarbejdere fra ni forskellige virksomheder og organisationer.

Programmet bestod af et oplæg om stress og en efterfølgende temacafé, hvor deltagerne diskuterede stress med udgangspunkt i en række arbejdsspørgsmål. Debatten mellem de fremmødte affødte en række gode eksempler på, hvad man gør konkret i de forskellige virksomheder for at forebygge stress og fastholde stressramte medarbejdere. I dette kapitel opsummeres de væsentligste resultater fra seminaret.

- Kort om seminaret
- Temacafé, bord 1: Stress og det psykosociale arbejdsmiljø
- Temacafé, bord 2: Forebyggelse
- Temacafé, bord 3: Når skaden er sket

6.1 Kort om seminaret

De to privatpraktiserende psykologer Marianne Holme og Christina Sand Jespersen indledte seminaret med et oplæg med titlen ”Stresshåndtering i praksis – konkrete redskaber”. Begge psykologer har stor praksiserfaring med stressbehandling og coaching og dermed fingeren på pulsen i forhold til, hvor ”skoen trykker” både på virksomheds-, ledelses- og medarbejderniveau.

Formålet med oplægget var at give deltagerne en fælles, grundlæggende viden om stress til eftertanke og inspiration i den efterfølgende diskussion i temacaféen. Oplægget havde fokus på stresssymptomer og introduktion af redskaber til at forebygge og håndtere stress både på medarbejder- og virksomhedsniveau.

Det er værd at bemærke, at psykologernes definition på stress stemmer godt overens med interviewdeltagernes erfaringer. Den siger nemlig:

Stress opstår, når en person oplever betingelser og krav i omgivelserne som belastende og som overstiger personens egen vurdering af sig selv, egne evner, kompetencer og muligheder.

Denne definition kan siges at stemme overens med interviewdeltagernes personlige erfaringer med stress som noget, der kan opstå i forbindelse med for eksempel tidspres eller i tilfælde af uoverensstemmelse mellem krav og kompetencer. Definitionen rummer samtidig det individuelle aspekt, som interviewdeltagerne også er inde på nemlig, at stress opstår, når betingelser og krav opleves at overstige personens *egen* vurdering af sig selv. Samtidig bekræfter psykologernes stressdefinition det forebyggende arbejde i de deltagende virksomheder, eftersom de jo i videst muligt omfang tilrettelægger arbejdet i forhold til den enkelte medarbejders egne ressourcer, krav og behov.

Temacaféen var tilrettelagt, således at de 22 deltagere var fordelt ved tre borde, som hvert havde et overordnet emne og tilhørende arbejdsspørgsmål. Bord 1 diskuterede "Stress og psykisk arbejdsmiljø", bord 2 diskuterede "Forebyggelse" og bord 3 "Når skaden er sket".

6.2 Temacafé, bord 1: Stress og psykosocialt arbejdsmiljø

Deltagerne ved bord 1 diskuterede stress og psykosocialt arbejdsmiljø med udgangspunkt i spørgsmålet:

"På nogle arbejdspladser tales der meget om stress. På andre arbejdspladser er stress "ikke rigtig noget vi taler om". Hvordan tales der om stress og psykosocialt arbejdsmiljø på jeres arbejdsplads?"

6.2.1 Det skal være legalt at tale om stress

Deltagerne mente, at der er forskel på, hvordan der tales om stress fra virksomhed til virksomhed. Nogle pegede på, at det på udprægede mandearbejdspladser er skamfuldt at bede om hjælp.

Der var enighed om, at det skal være (eller gøres) legalt at tale om stress i alle fora på arbejdspladsen. Deltagerne foreslog, at der afholdes jævnlige café- eller temamøder, hvor stress sættes på dagsordenen, og hvor både ledelse og medarbejdere deltager. Da nogle mennesker er tilbageholdende med at tale i større forsamlinger, blev det foreslået, at man splitter folk ud i mindre grupper for at sikre, at alle giver deres besyv med.

6.2.2 Stress er et fælles ansvar

Der blev talt en del om forebyggelse på medarbejderniveau i gruppen. Deltagerne mente, at arbejdet med at skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø og at forebygge stress er et fælles ansvar. Deltagerne understregede, at det er en fejltagelse at tro, at ansvaret alene tilfalder ledelsen. Det blev påpeget, at medarbejderne har en vigtig opgave i forhold til at drage omsorg for hinanden i det daglige og ikke mindst derfor er det vigtigt, at der kan tales frit og åbent om stress.

En deltager gav udtryk for, at man som medarbejder har pligt til at tale med en kollega, der virker stresset, angst eller deprimeret. Man skal imidlertid være opmærksom på, om man selv er klar til at møde en kollega med problemer, og man skal vide, hvor kollegaen kan henvende sig. Samtidig fortalte en af psykologerne, at hun havde erfaring med, at man aldrig kan gøre noget værre for den "måske stressede" kollega ved at tage initiativ til en snak.

Ifølge de to psykologer har ledelsen et ekstra ansvar for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø præget af anerkendelse, klare forventninger og indflydelse på arbejdsgangene. De var – ligesom interviewdeltagerne - inde på, at megen stress kan forebygges ved, at lederne gennem daglig dialog og interesse opnår et kendskab til deres medarbejdere, som gør, at de kan "spotte" mistroivsel og ændret adfærd.

6.2.3 Brug en ”Buddy” og tag tingene i opløbet

Deltagerne havde erfaringer med brug af en såkaldt ”buddy” dvs. en god kollega/mentor, som den enkelte medarbejder kan snakke åbent med om alle forhold på arbejdspladsen. Det kan organiseres, så alle medarbejdere ved, hvem de er ”ven” for/med. Ved at bruge en ”buddy” kan tingene tages i opløbet, inden det ryger videre op på TR-, SR- og ledelsesniveau.

6.3 Temacafé, bord 2: Forebyggelse

Deltagerne ved bord 2 diskuterede spørgsmålet:

Er det efter jeres mening nødvendigt med en nedskreven politik i forhold til stress og det psykosociale arbejdsmiljø?”

6.3.1 Godt med en stresspolitik

Deltagerne ved bord 2 var enige om, at det er godt med en nedskrevet politik, dels på grund af politikken, men i endnu højere grad på grund af den proces, det sætter i gang. Processen omkring at udarbejde en stresspolitik³ indebærer (eller bør indebære) en høring, så alle på arbejdspladsen får mulighed for at udtale sig og blive hørt og involveret på et eller andet niveau. Processen er desuden givtig, fordi medarbejdere og ledelse i fællesskab får taget en overordnet diskussion om, hvilken arbejdsplads de ønsker.

Politikken er vigtig i forhold til placering af ansvar, så stress ikke bliver den enkeltes problem. Find ud af, hvem der skal gøre hvad og hvilke muligheder der er, når skaden er sket. Hvilke procedurer er der på hhv. ledelsesniveau, for TR og SR og for medarbejdere. Det blev foreslået at lave en metodebog for, hvem der har ansvaret for hvad i forbindelse med forebyggelse og fastholdelse. De to psykologer kom i deres oplæg ind på, at netop mangel på tydeligt ansvar ofte er årsagen til, at tingene ryger for langt ud.

Deltagerne mente, at det kan være svært at formulere de ”bløde” værdier. Det handler meget om kulturen på arbejdspladsen, som ledelsen har stort ansvar for. Ofte er de bløde værdier personbårne, hvilket understreger vigtigheden af at have en aktiv stresspolitik, så den ikke bare er skrevet ned og ”hænger” på enkelte personer. Eksempelvis kan man aftale at spise sammen hver dag.

Deltagerne gav udtryk for, at det skal være en aktiv politik, og det er den kun, hvis den bliver brugt. Alle medarbejdere har ansvar for en aktiv politik, og især TR og SR. SR kan tillade sig at lave opsøgende arbejde hos sine kolleger (i modsætning til TR) og fastholde kolleger i aktivt at tage ansvar for eget arbejdsmiljø.

6.3.2 Tryghed kan forebygge stress

Deltagerne pegede på at alene det at vide, hvem der gør hvad, kan forebygge stress. Således blev det fremhævet som endnu en fordel ved en stresspolitik, at det kan være med til at skabe større tryghed blandt medarbejderne. En klar politik kan for eksempel forebygge, at der opstår misforståelser, når skaden er sket. Eksempelvis kan det nedskrives, at chefen gerne må ringe hjem, når en person er

³ Der blev i gruppen talt om ”politik” både som en egentlig stresspolitik og som en del af personalepolitikken.

syg. Ikke som kontrol, men af omsorg. Deltagerne anbefalede, at der spørges til, hvordan det går, og ikke hvornår personen er rask igen.

Endelig nævnte en deltager, at måden en stresspolitik udarbejdes på, også er vigtig. Det må ikke blive noget ydre, som virksomheden kan ”gemme” sig bag.

6.4 Temacafé, bord 3: Når skaden er sket

Ved bord 3 diskuterede deltagerne stress med udgangspunkt i spørgsmålet:

”Hvordan tager I imod en kollega, der har været sygemeldt på grund af stress, angst eller depression.”

6.4.1 Tag udgangspunkt i den enkelte – brug en rammepolitik

Deltagerne var enige om, at virksomhedens praksis altid skal tage udgangspunkt i den enkelte medarbejder. En stresspolitik kan ikke tage højde for de individuelle hensyn, som altid bør udvises en stress-ramt kollega. I den forbindelse mente de, at en rammepolitik kunne fungere som et udmærket udgangspunkt for virksomhedens praksis.

6.4.2 Omsorgspersoner

Værdien af et godt netværk internt i virksomheden blev nævnt som en styrke i forbindelse med tilbagevenden til arbejdspladsen. Nogle i gruppen kunne berette om gode erfaringer med brug af omsorgspersoner i den forbindelse. En omsorgsperson er en god kollega eller ”buddy”, som varetager kontakten til en sygemeldt kollega. Når medarbejderen vender tilbage på arbejdspladsen, vil kollegaerne ofte naturligt nok have nogle spørgsmål, som de i stedet kan rette til omsorgspersonen, for ikke at overvælde den raskmeldte medarbejder.

Har hver enkelt medarbejder på en arbejdsplads ”sin egen” omsorgsperson eller ”buddy”, kan kollegerne henvende sig til denne i stedet for til personen selv. Det kan være i forbindelse med ændret adfærd, som kollegaerne måske undrer sig over. På den måde kan omsorgspersoner også bruges i forebyggende øjemed.

For at komme i gang med at bruge omsorgspersoner på en arbejdsplads kan man dele sedler ud til alle medarbejdere, hvor de angiver, om de ønsker en omsorgsperson og i givet fald, hvem det skal være. Der skal være mulighed for selv at vælge. TR og SR har sedlerne liggende og kan iværksætte kontakt mellem parterne, når det bliver nødvendigt.

I øvrigt nævnte en deltager i gruppen, at det i pleje- og omsorgsbranchen kan være sværere at bede om hjælp i forbindelse med stress end i andre brancher. Deltageren havde erfaring med, at for eksempel pædagoger, hjemmehjælpere og skolelærere kan have sværere ved at lade masken falde, fordi deres fag kræver et personligt overskud til andre mennesker.

Kapitel 7 Konklusion

- ❖ Interviewdeltagerne mener, at stress er individuelt, forstået på den måde, at mennesker har forskellige stresstærskler og trives med forskellige typer opgaver. Når lederne beskriver årsagerne til stress, hæfter de sig i højere grad ved faktorer i privatlivet end medarbejderne, som knytter en tættere forbindelse mellem faktorer i jobbet og stress. På baggrund af undersøgelsen mener vi ikke, det er nødvendigt at foretage en endegyldig placering af årsagerne til stress, angst eller depression. I praksis har en nærmere afklaring af de bagvedliggende årsager til stress efter vores vurdering kun betydning i den udstrækning, det kan bidrage konstruktivt til en individuel, hensyntagende løsning på den enkelte medarbejders situation.
- ❖ Selvom stress er individuelt og kommer til udtryk hos den enkelte medarbejder, mener vi, - ligesom seminardeltagerne - at stress er et fælles ansvar på arbejdspladsen. Seminardeltagerne pegede på en række fordele ved at udarbejde en nedskreven stresspolitik, nemlig dels selve politikken, men i endnu højere grad den proces, det indebærer i fællesskab at nå til enighed om, hvem der har ansvaret for hvad. En stresspolitik med en klar ansvars- og rollefordeling mellem hhv. TR, SR, ledelse og kolleger skaber ro omkring, hvad medarbejderne selv er ansvarlige for at gøre noget ved, og hvad ledelsen har ansvar for. Erfaringerne fra seminaret peger på at alene det at vide, hvem der gør hvad, kan skabe en tryghed blandt medarbejderne, som virker forebyggende på stress.
- ❖ De deltagende virksomheder forebygger stress ved i vid udstrækning at tilrettelægge arbejdet med udgangspunkt i den enkelte medarbejder. Der er gode muligheder for at tage hensyn til medarbejdernes temperament, stresstærskel, familieliv mm. Jo mere fleksible virksomhederne er, jo bedre er deres udgangspunkt for at inkludere tidligere og nuværende sindslidende og samtidig forebygge udstødelse af egne medarbejdere.
- ❖ De deltagende virksomheder bruger den daglige dialog aktivt, bevidst og virkningsfuldt som et redskab til at forebygge stress og udstødelse. Ved hjælp af (især) uformelle, spontane samtaler opbygger lederne et tillidsforhold til medarbejderne. Lederne opnår derigennem et kendskab til medarbejderne, som er vigtigt, når arbejdet skal planlægges eller omlægges. Interessen for medarbejderne gør, at de føler sig set og værdsat, hvilket øger deres generelle trivsel på arbejdspladsen. Det betyder samtidig, at chancen for, at medarbejderen 'tør' henvende sig med problemer eller spørgsmål øges, hvilket har et stærkt forebyggende sigte, da lederen herved får mulighed for at gøre noget ved tingene.
- ❖ Både interviewundersøgelsen, seminaret og LAP's undersøgelse viser, at kommunikationen mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejderne er altafgørende for at skabe en arbejdsplads med et godt psykosocialt arbejdsmiljø. En løbende, personlig dialog betyder, at lederne opnår et kendskab til medarbejderne, som kan være med til at forebygge stress og udstødelse, fordi det åbner op for handling. Mens megen af omsorgen og dialogen i de deltagende virksomheder er personbåret og usystematiseret, gav seminaret en række konkrete bud på, hvordan man kan sætte denne omsorg i system. Det blev foreslået at bruge omsorgspersoner eller "buddys", som jo i realiteten blot er gode kollegaer sat i system.

- ❖ Da medarbejderne i de fire virksomheder er udekørende, er der risiko for, at de bliver i tvivl om, hvad de skal lave, og hvordan arbejdsopgaverne skal løses. Derfor arbejder virksomhederne løbende på at afstemme forventningerne mellem virksomhed og medarbejder og at støtte medarbejderne i selv at skabe nogle gode rammer for arbejdet. Det gør de ved at forenkler arbejdsbeskrivelserne, at informere via nyhedsbreve og ved hjælp af kurser i konflikthåndtering.
- ❖ For at sikre en vellykket tilbagevenden til arbejdspladsen sender virksomhederne den sygemeldte medarbejder det budskab, at vedkommende er velkommen igen; at han/hun er savnet og ikke uden videre kan erstattes af en anden. Virksomhederne tager ansvaret for at indkalde langtidssyge til for eksempel klubmøder eller bare en kop kaffe, så de bevarer tilknytningen til arbejdspladsen som ”en del af teamet”.
- ❖ For at undgå, at den tilbagevendte medarbejder bliver syg igen, tages vedkommendes jobfunktion op til revision og justeres evt. i forhold til hans/hendes nuværende situation. Der tages hensyn til medarbejderens ’dagsform’, ligesom medarbejderen i vid udstrækning sætter sit eget tempo.
- ❖ Når en medarbejder bliver syg med stress, angst eller depression, er det af afgørende betydning, at virksomheden er lydhør overfor medarbejderen, og at de laver klare aftaler om, hvad kollegaerne skal informeres om. Man kan sige, at den vigtigste indsats i forbindelse med tilbagevenden og fastholdelse af en medarbejder med stress, angst eller depression sker under fraværet, hvor virksomheden sender et klart budskab om, at han/hun er savnet og velkommen tilbage.
- ❖ Både interviewundersøgelsen og seminaret viste, at en vellykket tilbagevenden og fastholdelse forudsætter et velfungerende samarbejde leder og tillidsvalgt imellem og mellem medarbejder og tillidsvalgt.
- ❖ Virksomhederne har alt at vinde og intet at tabe ved at investere tid og kræfter i deres medarbejdere – både før og efter skaden sker. Når virksomhederne kan beholde deres gode medarbejdere, reduceres omkostningerne forbundet med personaleudskiftninger mærkbart.
- ❖ Ifølge de interviewede er der ingen barrierer i forhold til at beskæftige nuværende eller tidligere stress, angst eller depressionsramte i de deltagende virksomheder. Flere af virksomhederne har i dag ansat mennesker, som har lidt af stress og depressioner og kan udpege en række særlige styrker og egenskaber ved dem: De kender på egen krop faresignalerne for stress og kan derfor lettere sige fra i tide, hvilket er en vigtig egenskab på arbejdsmarkedet. De er kendetegnet ved at være gode medarbejdere – måske endda lidt mere motiverede og loyale end flertallet.
- ❖ Virksomhederne er vant til at tilpasse og justere jobindhold i forhold til den enkelte medarbejder, så det at ansætte en medarbejder med en særlig sårbarhed for stress, angst eller depression ligger i naturlig forlængelse af deres nuværende praksis. Det centrale i den forbindelse er at sørge for at skabe et godt match mellem virksomhed og medarbejder. Det begynder ved jobsamtalen, hvor virksomheden informerer og redegør grundigt for jobindhold, krav og vilkår. Og mener den jobsøgende at kunne honorere disse krav, betyder det mindre, om vedkommende har et psykosocialt handicap.

Kapitel 8 Litteraturliste

Bøger og rapporter

Landsforeningen for nuværende og tidligere Psykiatribrugere (2008). *Mere end almindelig hensyntagen? Borgere med psykiske lidelser – en udfordring for arbejdsmarkedet!*

Milsted, Thomas (2006) *Stress. Grib chancen for et bedre (arbejds)liv*

Steinar, Kvale (1997) *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag A/S

Videnscenter for socialpsykiatri (2008) *En anderledes brik? Medarbejdere med brugererfaring - en aktiv brik i rehabiliteringsarbejdet*

Pjecer og nyhedsbreve

Arbejdstilsynet (2006). *Stress*

Landsforeningen af nuværende og tidligere Psykiatribrugere (2008). *Mere end almindelig hensyntagen? – eksempler på inklusion af borgere med psykiske lidelser på arbejdsmarkedet*

Nyhedsbrevet A4 (2. juli 2007)

Artikler fra internettet

Ankestyrelsen (2009). *Kommunale nytilkendelser af førtidspension efter område, diagnose og arbejdsmarkedsrelaterede foranstaltninger*
http://cms.ast.dk/tal_fra_ankestyrelsen/
Hjemtaget 30. 01. 2009

Bjerre Lyndgaard, Danielle (2008) *Hvad er distanceledelse?*
Internetadresse: www.cfl.dk/files/Tendensundersogelser/070501klubhusmøde_distanceledelse.pdf –
Hjemtaget 13.12.2008

Gerlach, Jes (2007) *Stress og depression*
Internetadresse: http://www.psykiatrifonden.dk/info/02_2007/side20-22.pdf
Hjemtaget 5.12.2008

Høgh, Annie (2007) *Hvad er psykosocialt arbejdsmiljø?*
Internetadresse: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Aktuel%20forskning/FOR-SOSU/Psykosocialt%20arbejdsmilj%C3%B8/Hvad%20er%20psykosocialt%20arbejdsmilj%C3%B8.aspx>
Hjemtaget 12.12.2008

Milsted, Thomas (2008) *En leder håndterer stressproblematikker i forhold til, hvordan han anskuer det*

Internetadresse: <http://www.center-for-stress.dk/vidensbank/artikler.asp>

Hjemtaget 12.12.2008

Bilag

Bilag 1

Interviewguide til Drop Barriererne

- Præsentation af mig selv samt formålet med interviewet og undersøgelsen
- Optager på bånd til støtte for hukommelsen i selve analysen
- Anonymitet i afreporteringen

Baggrundsviden

- Hvad er dit navn og alder?
- Vil du fortælle kort om din virksomhed (spørge begge to) – hvad laver I? Hvor mange ansatte har I?
- Hvad er dine job - og ansvarsområder?

Indledning: Forståelsen af stress

Her til at begynde med vil jeg godt snakke lidt med dig om hvordan du forstår stress, der er jo blevet sagt og skrevet meget om det emne, men for at vi har et fælles fodslag for vores snak vil jeg spørge dig;

Hvad forstår du ved stress? Hvad er det i dine øjne?

Hvordan taler I om stress her? (Er det kun noget som ”tøsedrenge” oplever?)

(spørg ind til det, hvis de ikke kan/vil/plejer at snakke om stress: hvordan kan det være? hvorfor? Bruger de andre ord?)

Hvad er i dine øjne årsagen til stress i al almindelighed?

Hvordan oplever du jeres psykiske arbejdsmiljø?

Tema 1: Virksomhedens praksis/situation

Hvordan kommer stress til udtryk her?

Skelner I mellem, hvad der er arbejdsbetinget stress og stress, som ikke er opstået i forbindelse med arbejdet?

Har I medarbejdere, som har været sygemeldte pga. stress, angst eller depression?

Hvor stort er problemet med sygemeldinger pga. stress, angst og depressioner?

Hvad skete der sidste gang en medarbejder sygemeldte sig?

Hvad var årsagen til, at vedkommende blev syg?

Hvad sker der, når en medarbejder sygemelder sig med stress? (er der et "system" der træder i kraft?)

Ser du nogen mønstre i, hvem der sygemelder sig i forhold til arbejdsfunktioner, køn, alder el.lign.?

Har I en lokalaftale om sygefravær på virksomheden? Hvad siger den om stress?

Har I fx en fast kontaktperson, mentor eller lign. som den sårbare medarbejder/kollega kan henvende sig til? (både forebyggende og i forbindelse med en evt. genansættelse eller tilbagevenden)

Har du et eksempel med en medarbejder, der har været sygemeldt, hvor kollegaerne havde en fornemmelse af der i virkelighed var tale om stress (fx hvor medarbejderen lagde sig syg med dårlig hals men hvor det i virkeligheden var stress) Hvis ja: Hvad skete der så? Hvorfor skete det? Hvorfor tror du ikke, medarbejderen kunne sige det som det var?

Tema 2: Forebyggelse af stress på arbejdspladsen

Hvilke faktorer i arbejdet mener du kan give stress?

Arbejder I på at ændre de risikofaktorer, som kan give stress? Hvordan gør I det i praksis?

Hvordan virker den forebyggende indsats, I laver?

Får I nogen rådgivning i forbindelse med arbejdet med forebyggelse af stress?

Er det svært for medarbejderen/kollegaen at henvende sig med symptomer på stress til TR/SR eller en kollega eller lederen?

Tema 3: Tilbagevenden/genansættelse af sygemeldt medarbejder/kollega

Har I ansat eller genansat medarbejdere, som har været sygemeldte pga. arbejdsbetinget stress, angst, depression?

- HVIS NEJ: Hvad kunne *øge jeres motivation* for at genansætte en sygemeldt medarbejder/kollega?
- Oplever du, at der er **barrierer hos kolleger/ledelse i forhold til ansættelse af** medarbejdere, der er gået ned med stress? Hvis ja: Hvordan kommer de barrierer til udtryk?

Hvis ja, de har ansat eller genansat...:

Hvordan forberedte I jer på at modtage medarbejderen/kollegaen?

Fik I nogen rådgivning i den forbindelse?

Hvem samarbejdede I med?

Hvordan foregik dette samarbejde - hvem gjorde hvad?

Hvordan oplevede I samarbejdet med jobcentret? (hvad var godt, mindre godt?)

Tema 4: Faktorer som hhv. fremmer og hæmmer arbejdet med fastholdelse og tilbagevenden til arbejdspladsen.

Hvilke faktorer på arbejdspladsen tror du/har du erfaring med virker positivt i forbindelse med en genansættelse af en medarbejder, som har været syg af stress, angst eller depression? Kan du give et eksempel?

-Har *kulturen* en betydning?

-Har *tilrettelæggelsen* af arbejdet en betydning?

-Har *åbenhed* om stress en betydning?

Hvilke faktorer kan omvendt indvirke negativt, når en sygemeldt kollega vender tilbage og skal genoptage sit arbejde? – kan du give et eksempel?

Hvad synes du er særlig vigtigt at være opmærksom på, når en medarbejder vender tilbage på arbejdspladsen?

Hvad mener du kendetegner en vellykket tilbagevenden og fastholdelse af medarbejdere/kollegaer med arbejdsbetinget stress, angst og depression? – Hvad skal der til?

Afrunding

Her til slut vil jeg spørge dig, nu har vi jo talt om mange forskellige ting og faktorer der kan være vigtige i forbindelse med forebyggelse og fastholdelse af medarbejdere, der er gået ned med stress, angst eller depression - men...

Hvad er i dine øjne *det allervigtigste* at holde sig for øje i forbindelse med forebyggelse/tilbagevenden/fastholdelse af stressramte medarbejdere?

- for den **syge medarbejder**?
- for **virksomheden**?
- for **kollegerne**?

Hvorfor er det det vigtigste?

Hvad synes du ellers er vigtigt at huske/overveje/gøre?

Har du noget på hjerte, inden vi runder af?

Tak for din tid!

Bilag 2:

Interviewguide til supplerende interviews med de to virksomheder inden for transport, foretaget 7.11. 08

Indgangsbøn:

I forbindelse vores sidste interview talte vi om en bestemt type af medarbejdere, som I har ansat: de såkaldte ”new commers” dvs. mennesker, som er startet på en frisk, har skiftet branche, mennesker som fx har haft eget firma, som er gået konkurs, er gået ned med stress, oplevet arbejdsløshed og måske et misbrug. Jeg har nogle spørgsmål i den forbindelse:

- Hvorfor tør du ansætte dem?
- Hvad spørger du dem om?
- Hvilke kompetencer eller særlig styrker har de som du kan bruge?
- Gør du noget specielt for at tage imod dem og for at forebygge at de ryger ned igen?
- Hvis du har haft en medarbejder som har været sygemeldt med stress, angst eller depression, er du så villig til at genansætte medarbejderen på ny? Hvorfor? Hvorfor tør du det? Hvis nej: hvorfor ikke: hvilke barrierer oplever du i forbindelse med at skulle ansætte en medarbejder som har været syg af stress?
- Tak for din tid!



KØBENHAVNS KOMMUNE
Teknik- og Miljøforvaltningen



Organisation for erhvervslivet



Landsforeningen
BEDRE PSYKIATRI
- pårørende til sindslidende



Videnscenter for
Socialpsykiatri

Marianne Holme
Autoriseret psykolog
Terapi og coaching
mobil. 6169 8212



FIC
www.fic.dk



Projekt Drop Barriererne finansieres af
Lokalt Beskæftigelsesråd København
Projektledelse varetages af FIC
I styregruppen for projektet deltager:
Psykolog Marianne Holme, Videnscenter for social
psykiatri, Landsforeningen Bedre psykiatri og Center for
veje Københavns Kommune.