



Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

# Fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere

40 virksomheders erfaringer





Ligestilling, ligestilling, rehabilitering

# **Fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere**

## **40 virksomheders erfaringer**



# **Fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere**

---

**Af Simon Bjerrum og Søren Carøe**

Fastholdelse af  
psykisk sårbare medarbejdere  
40 virksomheders erfaringer

2012

Rapporten er udarbejdet af Simon Bjerrum og Søren Carøe for  
Rådet for Psykisk Sårbare på Arbejdsmarkedet

Vallerødvej 23  
2960 Rungsted Kyst  
Tlf.: 33 17 96 00  
[info@rflam.org](mailto:info@rflam.org)  
[www.rflam.org](http://www.rflam.org)



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## Forord

Hvad sker der på en arbejdsplads, når en medarbejder får en psykisk lidelse, en depression for eksempel? Hvordan håndterer ledelsen en sådan situation? Hvordan forholder kollegerne sig? Hvad gør den pågældende selv?

Vi ved, at beskæftigelsen blandt mennesker med et psykosocialt handicap er lav - også lavere end hos mennesker med fysiske handicap. Vi ved også, at det er svært at finde ny beskæftigelse, hvis man først har mistet sit job på grund af en psykisk lidelse. Vi ved endelig, at mange mennesker med psykiske lidelser har lange perioder, hvor arbejdsevnen er intakt, uden at den bliver anvendt.

Hvilke erfaringer har virksomhederne så med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?

Dette spørgsmål er baggrunden for et initiativ, som Rådet for Psykisk Sårbare på Arbejdsmarkedet har taget, og som er udmøntet i en undersøgelse af 40 virksomheders erfaringer med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere.

Undersøgelsen er baseret på interviews med ledere og personaleansvarlige i 25 private og 15 offentlige virksomheder i landets fem regioner. Endvidere er et mindre antal psykisk sårbare medarbejdere, der har oplevet et fastholdelsesforløb, kolleger til psykisk sårbare samt nogle jobkonsulenter blevet interviewet. Alt i alt er der foretaget næsten 60 interviews.

Udvælgelsen af interviewpersoner er sket på baggrund af en identifikation af over 100 virksomheder, der har erfaring med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. Formålet har været at finde ud af, hvordan ledelsen handler, når og hvis en medarbejder får psykiske problemer.

Det er håbet, at et større kendskab til forskellige virksomheders praktiske erfaringer med inkluderende personalepolitikker vil øge mulighederne for at rehabilitere beskæftigede, der får en psykisk lidelse.

Med denne rapport fremlægges resultatet af undersøgelsen, der er gennemført i 2011-2012 med støtte fra Satspuljen.

Rapporten er disponeret i fire kapitler:

*Kapitel 1: Fastholdelse af psykisk sårbare i arbejde - Hvorfor?* Det indledende kapitel sammenfatter undersøgelsens resultater og giver en forklaring på, hvorfor de 40 virksomheder i undersøgelsen arbejder med fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere. Det belyses i kort form, hvilke holdninger de har, hvad der motiverer dem, og hvilke erfaringer de har. Kapitlet udfolder dernæst fire konklusioner, som baseres på virksomhedernes erfaringer.

*Kapitel 2: Virksomhedernes personalepolitiske praksis* er det første af to kapitler, der beskriver virksomhedernes erfaringer med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. Kapitlet præsenterer virksomhedsrepræsentanternes opfattelser af, hvad det vil sige at være psykisk sårbar, og hvad god personalepolitik indebærer i den forbindelse. Derefter redegøres for, hvorfor virksomhederne finder det værdifuldt at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. Til sidst afdækkes grænserne for fastholdelse af medarbejdere med psykiske problemer.

*Kapitel 3: Ledelsens udfordringer og strategier* går i dybden med de problemer, som virksomhederne typisk kommer ud for i forbindelse med fastholdelse af en psykisk sårbar medarbejder. Kapitlet tager udgangspunkt i fem spørgsmål, som ledelsen på en virksomhed skal tage stilling til:



Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

Hvordan håndterer den berøringsangst, hvordan forholder den sig til de psykiske problemer, hvordan forebygger den negative følger for arbejdsmiljøet, hvad kræver det af ressourcer at fastholde en psykisk sårbar, og hvordan skaber den balance mellem hensynet til medarbejdernes trivsel og virksomhedens drift? Kapitlet kortlægger virksomhedernes erfaringer med at løse problemerne og giver derigennem en opskrift på et godt fastholdelsesforløb.

*Kapitel 4: Sådan ser andre på fastholdelse* belyser andre vinkler på fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere. Først fortæller syv personer, der har psykiske problemer, hvordan de har oplevet et fastholdelsesforløb. Dernæst fremlægges deres vurderinger af, hvad der skal til, for at forløbet bliver vellykket. Herefter beretter tre kolleger til psykisk sårbare om deres indtryk af et fastholdelsesforløb. Endelig redegøres for, hvordan fire jobkonsulenter ser på mulighederne for at fastholde psykisk sårbare i beskæftigelse.

Rapporten omfatter herudover tre bilag vedrørende undersøgelsens metode, spørgeguides samt dokumentarisk materiale.

I rapporten anvendes betegnelsen *psykisk sårbar* for at betone, at undersøgelsen har en bredere målgruppe end personer, der har en eksplicit psykisk diagnose. Lovgivningen på beskæftigelsesområdet benytter begrebet *psykisk funktionsnedsættelse*, hvilket refererer til en lang række psykiske lidelser. Det bør imidlertid ikke kun være en psykiaters dokumentation, som skal lægges til grund for, om der er tale om et psykosocialt handicap eller ej.

Der er således lagt mest vægt på at bruge begreber, der giver mening for de personer, som er blevet interviewet om deres erfaringer med psykisk sårbare. Udgangspunktet har netop været virksomhedsrepræsentanternes og andre interviewpersoners forståelse af, hvorvidt der har været tale om en psykisk funktionsnedsættelse. Det videre sigte har været at finde ud af, hvad interviewpersonerne mener om mulighederne for at fastholde psykisk sårbare i arbejde, uanset om de pågældende har en diagnose eller ej.

Undersøgelsen består som nævnt af interviews med især ledere og personaleansvarlige fra i alt 40 forskellige virksomheder. Det er en lille del af det meget store antal virksomheder, som den danske erhvervsstruktur består af. Selv om de pågældende virksomheder afspejler en spredning på såvel type, størrelse som beliggenhed m.v., er det ved læsning af rapporten vigtigt at være opmærksom på, at undersøgelsen er kvalitativ, og at det først og fremmest er tendenser og ikke absolutte sandheder, der er afdækket. Undersøgelsen giver således et indtryk af den personalepolitiske praksis i netop de virksomheder, der er repræsenteret i interviewene.

Researcherne Mette Rønberg og Simon Bjerrum har gennemført arbejdet i forbindelse med undersøgelsen under ledelse af Rådets næstformand Søren Carøe, der er ansvarlig for rapporten.

Rådet for Psykisk Sårbare på Arbejdsmarkedet er taknemmelig for modtaget støtte og udvist interesse undervejs i forløbet.

Den 13. september 2012

Holger Kallehauge  
Formand

Søren Carøe  
Næstformand

Thomas Blach

Kåre Petersen

Erik Paaske

Steen Christensen

Annemette Seistrup





Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## Indholdsfortegnelse

Forord .....	3
Indholdsfortegnelse.....	5
<b>Kapitel 1: Fastholdelse af psykisk sårbare i arbejde - hvorfor?</b>	
<b>Resultater og konklusioner.....</b>	<b>7</b>
1.1.    Undersøgelsens resultater.....	8
1.2.    Konklusioner.....	10
1.2.1.    Det er værdifuldt at fastholde psykisk sårbare medarbejdere .....	10
1.2.2.    Et veldefineret skånebehov øger mulighederne for fastholdelse .....	11
1.2.3.    En rummelig personalepolitik kan indebære et dilemma .....	11
1.2.4.    Fastholdelse bygger på anerkendelse og respekt.....	12
<b>Kapitel 2: Virksomhedernes personalepolitiske praksis</b>	
<b>Holdninger, værdier og grænser .....</b>	<b>13</b>
2.1.    Forskellige opfattelser af psykisk sårbarhed .....	13
2.2.    Modstand mod en specifik personalepolitik for psykisk sårbare .....	13
2.2.1.    Personalepolitikken behøver ikke at være nedskrevet for at kunne bruges.....	15
2.2.2.    Forskellige former for praksis .....	15
2.3.    Hvorfor fastholde psykisk sårbare medarbejdere? .....	16
2.3.1.    Fastholdelse styrker virksomhedskulturen .....	16
2.3.2.    Fastholdelse er godt for forretningen .....	17
2.3.3.    Fastholdelse er udtryk for god etik.....	18
2.4.    Grænser for fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere .....	19
2.4.1.    Når fastholdelse bliver en dårlig forretning.....	19
2.4.2.    Når fastholdelse går ud over arbejdsmiljøet.....	19
2.4.3.    Når fastholdelse bliver uoverskuelig eller håbløs .....	20
2.4.4.    Når det ikke er muligt at samarbejde eller modtage hjælp .....	21
2.4.5.    Omsorgsafskedigelser .....	21
<b>Kapitel 3: Ledelsens udfordringer og strategier</b>	
<b>Problemer, overvejelser og løsninger .....</b>	<b>23</b>
3.1.    Fem spørgsmål til ledelsen.....	23
3.1.1.    Psykiske problemer kan skabe berøringsangst og isolation.....	23
3.1.2.    Psykiske problemer er vanskelige at forholde sig til.....	24
3.1.3.    Psykiske problemer kan belaste arbejdsmiljøet .....	25
3.1.4.    Det kræver meget planlægning og koordination at fastholde psykisk sårbare.....	26
3.1.5.    Medarbejdernes trivsel og virksomhedens drift vejer tungest.....	26
3.2.    Opskriften på et godt fastholdelsesforløb.....	27
3.2.1.    Hold kontakten .....	27
3.2.2.    Den nødvendige dialog.....	28
3.2.2.1.    Hvad indebærer god dialog? .....	29
3.2.2.2.    Dialog foregår ikke altid problemløst.....	30
3.2.2.3.    Åbenhed og tillid.....	30
3.2.2.4.    Hvor meget må man sige?.....	31



Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

3.2.3.	Forudsætninger for rehabilitering.....	32
3.2.3.1.	Hvad forventer du - hvad forventer jeg?.....	32
3.2.3.2.	Omorganisering af arbejdet .....	32
3.2.3.3.	Optrapning af arbejdstid .....	33
3.2.4.	Kollegerne har stor betydning.....	33
3.2.5.	Mentorer kan spille en vigtig rolle .....	34
3.2.6.	Fastholdelse på arbejdsmarkedet.....	35
<b>Kapitel 4:</b>	<b>Sådan ser andre på fastholdelse</b>	
	<b>Psykisk sårbare, kolleger og jobkonsulenter .....</b>	<b>37</b>
4.1.	Fastholdelse som psykisk sårbare opfatter forløbet .....	37
4.1.1.	Det kan være svært at komme i gang .....	37
4.1.2.	Hvad har virket? .....	38
4.1.3.	Kollegerne har stor betydning, og sociale relationer kan være en udfordring .....	40
4.2.	Kollegernes oplevelser .....	41
4.2.1.	Fastholdelse som kollegerne ser det .....	41
4.2.2.	Forudsætninger for et godt samarbejde med psykisk sårbare .....	42
4.3.	Jobkonsulenter - konsulenter for virksomheder og medarbejdere .....	43
4.3.1.	Proaktiv handling forudsætter en fraværspolitik .....	43
4.3.2.	Rådgivning af virksomheder og ansatte.....	44
<b>Bilag.....</b>		<b>47</b>



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## Kapitel 1: Fastholdelse af psykisk sårbare i arbejde - hvorfor? Resultater og konklusioner

De følgende citater er hentet fra interviewene med tre personaleansvarlige, der har deltaget i undersøgelsen af 40 virksomheders erfaringer med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. Se tekstboksen med en oversigt over virksomhederne.

*"For at behandle folk ens må man nogle gange behandle dem forskelligt, og hvis en medarbejder bliver psykisk sårbar, så skal virksomheden naturligvis sørge for at skabe de bedst mulige rammer for vedkommende."*

*"Mange af vores medarbejdere har været ansat i ret lang tid, og de har derfor opbygget en stor - og også tavs - viden samt en erfaring og et kendskab til virksomheden, som betyder, at det er værdifuldt at fastholde dem."*

De to citater er eksempler på grunde, som virksomhedsrepræsentanterne nævner, når de bliver bedt om at forklare, hvorfor de mener, at det er vigtigt at arbejde med fastholdelse. Den første begrundelse har en etisk dimension, og den anden kan måske betegnes som forretningsmæssig eller økonomisk.

*"For nogen tid siden ringede en medarbejder og fortalte mig om nogle af sine psykiske problemer, men hun ville ikke have, at jeg sagde noget om dem til hendes kolleger. Så fortalte jeg hende, at jeg ikke ville lyve over for nogen. Det måtte hun selv gøre, hvis hun ikke ville sige sandheden. Det var hendes valg, og det kan jeg jo ikke blande mig i, men jeg vil på den anden side heller ikke lyve på en medarbejders vegne. Hun fortalte så en opdigtet historie til de andre, og det var virkelig noget møg, for der var ikke nogen, der troede på hende. Alle kunne godt se, at det var noget andet, der var i vejen, end det hun sagde. På et senere tidspunkt blev den rigtige historie så også fortalt. Den kom selvfølgelig frem."*

Det tredje citat giver et indtryk af, hvilket dilemma en personaleleder kan komme ud for, når han eller hun skal forholde sig

VIRKSOMHEDER	BY
Abbott A/S	København Ø
Altan.dk	Sorø
Betaniahjemmet	Frederiksberg
Bofællesskaberne Edelsvej	Esbjerg
BRF Kredit	Lyngby
Brøndby Kommune	Brøndby
Brønderslev Kommune	Brønderslev
Børnehuset ved diget	Viborg
Creativ Company A/S	Holstebro
Dansk Supermarked	Højbjerg
Eaton Electric ApS	Vejle
Ellebækskolen	Køge
Falck Danmark A/S	København V
F&H of Scandinavia A/S	Viborg
Forsvarskommandoen	København K
Fri Cykler	Vejle
Frøs Herred Sparekasse	Rødding
Gartneriet PKM A/S	Odense
GFO Bakkegård	Gentofte
Give Egnens Museum	Give
Glamsdalens Idrætsefterskole	Glamsbjerg
Grundfos Holding A/S	Bjerringbro
HedeDanmark A/S	Viborg
Herning Kommunale Tandpleje	Herning
HMN Naturgas I/S	Viborg
ISS Facility Services A/S	København N
Kristelig Fagbevægelse	Randers
Københavns Universitet - Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet	Frederiksberg
LCD-Garder A/S	Thyregod
LS Flag A/S	Hjørring
Microsoft Danmark ApS	Hellerup
MidtVask	Aarhus C
Odder Barnevognsfabrik A/S	Odder
Oticon A/S	Smørum
Pressalit A/S	Ry
Rebild Kommune	Støvring
Region Syddanmark	Vejle
Rigshospitalet	København Ø
Skovtrolden Børnehave	Middelfart
Tryg Forsikring A/S	Ballerup



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

til en medarbejder med psykiske problemer. Citatet afspejler i kort form både berøringsangst og muligvis tillige skamfølelse hos den psykisk sårbare medarbejder. Uanset hvad viser citatet, at det ikke går i længden at tale uden om den reelle årsag til mistrivsel, men at der er behov for at afmystificere psykiske lidelser på arbejdspladsen.

Dette kapitel sammenfatter først undersøgelsens resultater. Derefter udfoldes fire konklusioner og endelig formuleres en række succeskriterier for et vellykket fastholdelsesforløb.

### 1.1. Undersøgelsens resultater

Undersøgelsen har kortlagt, hvilke erfaringer ledere og personaleansvarlige i de 40 virksomheder har med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. Den har ligeledes givet et indblik i, hvilke overvejelser de gør sig, og hvordan de handler, når de står i den situation, at en medarbejder har fået psykiske problemer.

Nedenstående tekstboks sammenfatter undersøgelsens resultater under to temaer: Virksomhedernes holdninger og motivation, samt virksomhedernes erfaringer.

#### VIRKSOMHEDERNES HOLDNINGER OG MOTIVATION

1. Flere virksomhedsrepræsentanter giver udtryk for, at virksomheder har et ansvar for deres ansattes velbefindende på arbejdspladsen. Der bør derfor tages hensyn til dem, hvis de for eksempel bliver psykisk sårbare. Der kan imidlertid opstå et dilemma, hvis en psykisk sårbar medarbejder har behov, som ikke kan opfyldes, uden at det går ud over virksomhedens drift.
2. Alle virksomhedsrepræsentanter mener, at det er værdifuldt at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. De nævner tre grunde:
  - ▶ Fastholdelse kan berige virksomhedskulturen og arbejdsmiljøet.
  - ▶ Fastholdelse kan være godt for virksomhedens drift og forretning.
  - ▶ Fastholdelse har en etisk dimension, der hænger sammen med opfyldelse af et socialt ansvar.
3. Virksomhedsrepræsentanterne peger også på, at der er grænser for fastholdelse, nemlig følgende:
  - ▶ Når fastholdelse bliver en dårlig forretning.
  - ▶ Når fastholdelse belaster arbejdsmiljøet ved at gå ud over andre.
  - ▶ Når fastholdelse bliver uoverskuelig for ledelsen.
  - ▶ Når den psykisk sårbare ikke samarbejder.
  - ▶ Når ledelsen vurderer, at fastholdelse er skadelig for den psykisk sårbare.
4. Virksomhedsrepræsentanterne skelner ikke mellem diagnosticerede psykiske lidelser og psykiske problemer. De har generelt en bredere opfattelse af, hvad det vil sige at være psykisk sårbar og mener, at det kan ramme os alle.
5. Langt størsteparten af virksomhedsrepræsentanterne er modstander af specielle personalepolitikker for psykisk sårbare medarbejdere. De mener, at det vil udstille forskelle på en unødvendig måde, og at det er vigtigt, at personalepolitikken er så rummelig, at den kan omfatte alle.
6. Alligevel er der bred enighed om, at psykisk sårbare har særlige behov, som virksomheden og kollegerne skal kunne håndtere. Psykisk sårbarhed har mange udtryksformer, og psykisk sårbare skal derfor behandles individuelt og ikke efter en bestemt opskrift.
7. Fastholdelse behøver ikke nødvendigvis ske på samme virksomhed. Flere virksomhedsrepræsentanter nævner, at det er vigtigt at se på hele arbejdsmarkedet som en mulighed for fastholdelse, hvis det ikke kan lade sig gøre at finde et passende arbejde på den virksomhed, hvor en psykisk sårbar hidtil har været beskæftiget.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## VIRKSOMHEDERNES ERFARINGER

1. Nogle virksomhedsrepræsentanter mener, at det er nemmere at arbejde med indslusning end med fastholdelse. De begrundet det med, at psykisk sårbare, der indsluses, ofte er afklaret om deres egne skånebehov. Det er derfor nemmere at definere stillingens indhold, arbejdsmængde og arbejdstid m.v.
2. Jo længere tid en medarbejder har været ansat i en virksomhed, desto større er sandsynligheden for, at han eller hun kommer ind i et fastholdelsesforløb i tilfælde af psykiske problemer.
3. Virksomhederne har sværere ved at håndtere visse psykiske lidelser. De har for eksempel vanskeligere ved at hjælpe medarbejdere med maniodepressive symptomer end stressramte. De opgiver endvidere hurtigere at fastholde en medarbejder, der isolerer sig.
4. Enkelte virksomhedsrepræsentanter i den offentlige sektor påpeger, at nogle opgaver ikke egner sig til at blive varetaget af psykisk sårbare. De henviser især til jobfunktioner, der indebærer pasning og pleje af andre mennesker.
5. De fleste virksomhedsrepræsentanter er stødt på tabuer om psykisk sårbarhed. Mange mennesker har berøringsangst over for psykiske lidelser og kan have svært ved at forholde sig til ellers nære kolleger, der viser tegn på psykisk sårbarhed. Endvidere kan en psykisk sårbar have vanskeligt ved at fortælle om sine problemer. Konsekvensen er, at det bliver svært at definere skånebehovet. Den mest effektive løsning består i at etablere en dialog mellem den psykisk sårbare medarbejder og dennes leder så tidligt som muligt for at drøfte, hvad der er årsag til de psykiske problemer. Virksomhedsrepræsentanterne peger på, at dialog skaber tillid, hvilket gør det nemmere for medarbejder og leder at være åben over for hinanden.
6. Arbejdsmiljøet kan blive ustabil, hvis en psykisk sårbar medarbejder har meget og især uregelmæssigt fravær. Virksomhedsrepræsentanterne nævner flere mulige løsninger:
  - ▶ En gradvis optrapning af arbejdsmængde og arbejdstid kan medvirke til at give den psykisk sårbare og arbejdspladsen stabilitet. Det er sjældent muligt for en psykisk sårbar at håndtere det sædvanlige arbejdspress.
  - ▶ En forventningsafstemning kan skabe stabilitet, i og med leder og medarbejder på forhånd fastlægger, hvad de kan forvente af hinanden.
  - ▶ Det kan være værdifuldt at involvere nære kolleger i forløbet, fordi det kan være svært for en psykisk sårbar medarbejder at genoptage arbejdet og deltage i samværet på en arbejdsplads efter en længere fraværsperiode. Desuden har kollegerne ofte en anden forståelse for den pågældende medarbejders arbejdsliv end ledelsen og vil derfor i mange tilfælde kunne yde en mere personlig støtte. Virksomhedsrepræsentanterne har den pointe, at kollegerne altid vil spille en rolle i et fastholdelsesforløb, og det er derfor vigtigt, at den bliver så støttende som muligt.
7. Det kan være en krævende opgave for både leder og kolleger at fastholde en psykisk sårbar medarbejder. Opgaven kan gøres nemmere ved at knytte en mentor til den pågældende. En anden mulighed er at foretage en kompetencevurdering for at afdække, hvilke opgaver en psykisk sårbar medarbejder er i stand til at klare og tilrettelægge arbejdet derefter.
8. Årsagerne til psykiske problemer er typisk ikke synlige. Det kan derfor være vanskeligt at forstå, hvad der er galt, hvis ikke en psykisk sårbar medarbejder er i stand til eller ønsker at tale om sine problemer:
  - ▶ Nogle virksomhedsrepræsentanter mener, at denne situation kan forebygges ved at gennemføre kulturanalyser, som afdækker medarbejdernes ønsker og behov. En anden mulighed er at lave fællesarrangementer, hvor medarbejderne kan lære hinanden bedre at kende, hvilket gør det nemmere at tale om eventuelle problemer, også psykiske.
  - ▶ Andre peger på, at det altid er nødvendigt at opretholde kontakt til medarbejdere, der bliver langtidssygemeldt, netop fordi fraværet kan skyldes psykisk sårbarhed. Kontakten skal forhindre isolation, og den kan eventuelt foregå via en pårørende til den eller de sygemeldte.
  - ▶ I mindre virksomheder har ledelsen typisk et personligt kendskab til medarbejderne, hvilket gør det nemmere at observere tegn på psykisk sårbarhed.



Ligestilling, ligestilling, rehabilitering

## 1.2. Konklusioner

Undersøgelsen er som nævnt baseret på erfaringerne fra 40 virksomheder, der er vidt forskellige med hensyn til såvel størrelse som branche m.v. Det er derfor også naturligt, at virksomhedsrepræsentanterne har forskellige erfaringer med at fastholde psykisk sårbare.

De er imidlertid alle enige om, at det er vigtigt at arbejde med fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere. Målet er det samme, vejene dertil kan være forskellige. Når de bliver bedt om at forklare, hvad der er den vigtigste forudsætning for at opnå et vellykket resultat, er det gennemgående svar, at det er nødvendigt at skabe et miljø, der er præget af åbenhed og dialog - ikke blot mellem leder og medarbejder, men i lige så høj grad mellem den psykisk sårbare og vedkommendes kolleger.

Bag undersøgelsen ligger en antagelse om, at det er afgørende for psykisk sårbare personer, at hele arbejdspladsen - leder såvel som kolleger - er i stand til at udvise en fleksibel, indsigtfuld og støttende holdning over for dem. Denne antagelse er blevet bekræftet. Det nye er, at den psykisk sårbare også må være åben om sine psykiske problemer for at give ledelsen og kollegerne mulighed for at yde den nødvendige støtte. Gensidighed er derfor et nøglebegreb i forbindelse med fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere.

Virksomhedernes erfaringer med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere kan sammenfattes i nedenstående konklusioner.

### 1.2.1. Det er værdifuldt at fastholde psykisk sårbare medarbejdere

Samtlige virksomhedsrepræsentanter mener, at fastholdelse kan betale sig for alle parter. Det forudsætter dog, at både ledelse og kolleger er indstillet på at overvinde de problemer, der kan opstå i et fastholdelsesforløb.

Den generelle holdning er, at medarbejdere med en vis anciennitet har viden og erfaring, der ikke bør gå tabt. Derudover medvirker fastholdelse til at skabe tryghed og en god stemning blandt de øvrige ansatte, hvilket har en positiv effekt på arbejdsmiljøet.

Virksomhedsrepræsentanterne lægger vægt på, at trykke medarbejdere er mere loyale og produktive, og at fastholdelse af en psykisk sårbar kan have en signalværdi, der tiltrækker flere gode ansøgere. Det har ligeledes betydning, at det kan være billigere at fastholde en medarbejder end at ansætte en ny. Nogle virksomhedsrepræsentanter mener derudover, at det kan betale sig at fastholde psykisk sårbare medarbejdere, fordi det skaber glæde og er et konkret udtryk for virksomhedens sociale ansvar.

Der er imidlertid grænser for, hvor langt en virksomhed kan og vil strække sig for at fastholde en psykisk sårbar medarbejder. Det er ikke muligt at angive den præcise grænselinje, men alle virksomhedsrepræsentanter er inde på, at fastholdelsen ikke må gå ud over driften. Også det indebærer mange fortolkningsmuligheder, men eksemplificeres ved henvisning til arbejdsmiljøet, økonomiske forhold og hensynet til andre. Det har ligeledes betydning, om der er tale om en permanent lidelse, der medfører meget fravær, og om en psykisk sårbar medarbejder isolerer sig og har vanskeligt ved at indgå i en dialog om sin tilstand.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

### **1.2.2. Et veldefineret skånebehov øger mulighederne for fastholdelse**

Det er nemmere at fastholde en psykisk sårbar medarbejder, hvis skånebehovet er veldefineret og kendt af virksomheden. Tidligere erfaringer med psykisk sårbare medarbejdere fremmer ligeledes mulighederne for at gennemføre et fastholdelsesforløb med et godt resultat. Endelig spiller lang anciennitet en rolle. Desto længere tid en medarbejder har været ansat, jo mere motiveret er såvel leder som kolleger for at hjælpe vedkommende i tilfælde af psykiske problemer.

I mindre virksomheder har ledelsen ofte et mere personligt kendskab til medarbejderne og har derfor nemmere ved at få øje på psykisk sårbarhed blandt de ansatte. Omvendt kan det være vanskeligt at fastholde en psykisk sårbar medarbejder i en mindre virksomhed, hvor færre arbejder tæt sammen, og hvor driften forudsætter en stabil arbejdsindsats.

### **1.2.3. En rummelig personalepolitik kan indebære et dilemma**

Det kan skabe et dilemma, at virksomhedsrepræsentanterne på den ene side lægger vægt på, at personalepolitikken skal gælde for alle ansatte, og på den anden side påpeger, at psykisk sårbare har særlige behov.

Psykisk sårbarhed har mange udtryksformer, og allerede af den grund tager virksomhedsrepræsentanterne afstand fra at formulere en personalepolitik, der i særlig grad drejer sig om medarbejdere med psykiske problemer. Det kommer til udtryk i interviewene på den måde, at det ikke giver mening at lave "skabeloner" for, hvordan virksomheden skal agere over for psykisk sårbare medarbejdere. Holdningen er, at de skal kunne rummes inden for rammerne af den generelle personalepolitik.

Det personalepolitiske arbejde er præget af forbehold mod at gøre forskel på medarbejderne. Alligevel giver virksomhedsrepræsentanterne udtryk for, at det er nødvendigt at forskelsbehandle medarbejdere, netop fordi de er forskellige. Det er således ikke udtryk for ligebehandling at behandle det forskellige ens. Ligebehandling indebærer derimod hensynstagen til medarbejdernes forskelligheder, hvor det er sagligt begrundet.

Problemet med generelle personalepolitikker er, at de kan være så rummelige, at de ikke giver en anvisning på, hvordan virksomheden skal forholde sig, når og hvis en medarbejder får psykiske problemer. Konsekvensen kan blive yderligere tabuisering og stigmatisering af psykisk sårbarhed.

Virksomhedsrepræsentanterne er på det område nærmest unisone i deres opfattelse af, hvad der skal til for at forebygge en sådan situation:

Dialog og åbenhed mellem ikke blot den pågældende medarbejder og dennes leder, men også mellem medarbejder og kolleger. Det nære arbejdsmiljø spiller en central rolle, fordi det kan udgøre et meget stærkt netværk for en psykisk sårbar. Omvendt kan det blive et uudholdeligt sted at opholde sig, hvis kollegerne ikke bakker helt og fuldt op om den pågældende og viser det i praksis.

Udfordringen består selvfølgelig i at etablere en tillidsfuld og værdig dialog, der ikke overskrider hverken personlige grænser eller lovgivningens bestemmelser om, hvad man som medarbejder har ret og pligt til at oplyse om ens egen helbredsmaessige situation.



Ligestilling, ligestilling, ligestilling, rehabilitering

#### 1.2.4. Fastholdelse bygger på anerkendelse og respekt

Undersøgelsen har ligeledes omfattet interviews med et mindre antal psykisk sårbare, der har erfaringer med et fastholdelsesforløb.

Det er bemærkelsesværdigt, at alle er inde på, hvad det betyder at blive hørt, forstået og respekteret som mennesker - og ikke at blive opfattet som underlige væsener, som deres omgivelser har svært ved at forholde sig til.

At blive hørt, forstået og respekteret er et følelsesmæssigt behov. Når det opfyldes, bliver man anerkendt som det menneske, man er. For psykisk sårbare på en arbejdsplads indebærer anerkendelse, at de bliver betragtet som ligestillede, at de bliver medbestemmende over deres tilværelse og arbejdsliv, og at der bliver taget hensyn til deres forskellighed. Det er at udvise rummelighed, og det har den effekt, at de føler sig inkluderet.

Anerkendelse er således et grundlæggende behov, der opstår i mødet med andre. Hvis psykisk sårbare ikke bliver hørt, forstået og respekteret, føler de sig afvist. Behovet for anerkendelse opfyldes jo ikke. De bliver tværtimod underkendt, hvilket lægger hindringer i vejen for en ligestillet dialog og dermed mulighed for at finde en løsning, der tilfredsstiller såvel leder, den psykisk sårbare medarbejder som dennes kolleger.

En leder kan for eksempel give udtryk for anerkendelse ved at fornemme en psykisk sårbar medarbejders følelsesmæssige tilstand af stress og angst og være imødekomende ved at skabe en tryk atmosfære. Respekten vises ved at lade medarbejderen komme til orde, som han eller hun nu foretrækker det, ved at lade det ske i den pågældendes eget tempo, ved at lægge vægt på de synspunkter, der bliver fremført, og ved at sikre vedkommende indflydelse på det videre forløb.

En ligestillet og respektfuld dialog mellem leder og medarbejder forudsætter således både gensidig opmærksomhed og social kontakt. Fælles social kontakt afspejler en relation mellem de to parter, der indebærer, at de er i stand til at handle sammen.

Gensidig opmærksomhed og fælles social kontakt mellem en leder og en psykisk sårbar medarbejder øger sandsynligheden for, at deres samtale bliver præget af tryghed. Trygheden medvirker til at forebygge stress, angst og konflikter, og det bliver dermed "ufarligt" for medarbejderen at deltage i samtalen. Den "ufarlige" samtale danner således et værn mod alt, hvad der er uforståeligt og kaotisk for psykisk sårbare, fordi de har brug for struktur, som kan give forudsigelighed og ro.

At blive hørt, forstået og respekteret på egne præmisser er ikke ensbetydende med også at få ret. En psykisk sårbar medarbejder, der føler sig anerkendt, vil imidlertid have langt lettere ved at acceptere en afgørelse, som han eller hun ikke er enig i.

En leders evne til at vise anerkendelse øger sandsynligheden for, at en psykisk sårbar medarbejder bliver i stand til at finde egne ressourcer og potentialer samt genfinde sin motivation. Derved hjælper man den pågældende til bedre at mestre tilværelsen og sit arbejdsliv.<sup>1</sup>

De følgende kapitler uddyber baggrunden for resultaterne og konklusionerne.

<sup>1</sup> Marianne Bjørkøe, *Empowerment - At gøre eleverne til hovedpersonerne i deres eget liv*, i Ole Meldgaard (red.) *Noget på hjerte 1928 - 2008*, 2008.





Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## Kapitel 2: Virksomhedernes personalepolitiske praksis

### Holdninger, værdier og grænser

Dette kapitel giver et overblik over de 40 virksomheders praksis med hensyn til at fastholde psykisk sårbare i arbejde og bygger på interviews med 44 ledere og personaleansvarlige.

Kapitlet belyser virksomhedsrepræsentanternes opfattelser af, hvad det vil sige at være psykisk sårbar, og hvad god personalepolitik indebærer. Desuden identificeres de værdier, som kendetegner virksomhedernes personalepolitiske praksis. Til sidst beskrives virksomhedernes grænser for fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere.

#### 2.1. Forskellige opfattelser af psykisk sårbarhed

Kun få virksomhedsrepræsentanter har gjort sig overvejelser om, hvad det vil sige at være psykisk sårbar. Langt flertallet er enige om, at psykisk sårbarhed ikke nødvendigvis handler om en tilstand, der er blevet diagnosticeret. De fleste opfatter derfor også medarbejdere, som har stress, sorg eller et misbrug af den ene eller anden art som psykisk sårbare.

Virksomhedsrepræsentanterne har imidlertid forskellige opfattelser af, hvad det indebærer at være psykisk sårbar.

Nogle lægger vægt på, at det er den pågældende medarbejder, der har myndighed til at definere sig selv som psykisk sårbar. En virksomhedsrepræsentant siger for eksempel, at man ikke er psykisk sårbar, hvis man ikke selv har den opfattelse, eller hvis man ikke mener, at man har et skånebehov.

Andre peger på en medarbejders produktivitet som et pejlemærke for, om der er noget galt. En virksomhedsrepræsentant giver udtryk for, at man er psykisk sårbar, når man ikke er i ligevægt med sig selv og derfor ikke er lige så produktiv, som man plejer at være.

Den opfattelse, der hyppigst kommer frem, er dog, at psykisk sårbarhed afspejles i en medarbejders behov for hjælp til at varetage sit arbejde og få hverdagen til at hænge sammen. Det er i den sammenhæng ligegyldigt, hvilke problemer en medarbejder har. Det afgørende er, om en medarbejders psykiske tilstand er af en sådan beskaffenhed, at vedkommende ikke kan møde op på arbejdspladsen og varetage sit arbejde.

Langt de fleste virksomhedsrepræsentanter mener, at psykisk sårbarhed kan ramme os alle. Der er ligeledes nogen, der siger, at psykisk sårbarhed uundgåeligt vil ramme os alle før eller siden. En virksomhedsrepræsentant giver denne uddybning:

*"Vi er alle sammen psykisk sårbare i perioder af vores liv. Nogle er det måske, fordi de har mistet en af deres forældre, en ægtefælle eller et barn, andre på grund af depressioner."*

#### 2.2. Modstand mod en specifik personalepolitik for psykisk sårbare

Kun ganske få virksomheder har nedskrevet retningslinjer for, hvordan medarbejderne bør behandles, såfremt de får psykiske problemer. I de tilfælde er der udelukkende tale om virksomheder i udsatte brancher eller med særligt belastende arbejdsopgaver. Disse virksomheder ved, at deres ansatte kan komme i situationer, som medfører psykiske problemer. En virksomhedsrepræsentant forklarer:



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

*”Som medarbejder i denne virksomhed kan man godt komme i psykisk belastende situationer, men det skyldes jo ikke, at vi ansætter psykisk sårbare. Man skal blot være psykisk robust for at arbejde her.”*

Stort set alle virksomhedsrepræsentanter tager afstand fra at formulere en specifik personalepolitik for psykisk sårbare medarbejdere. Forklaringen er, at man ikke ønsker at gøre forskel på medarbejderne, og flere virksomhedsrepræsentanter tilkendegiver tillige, at det vil medvirke til at stigmatisere psykisk sårbare. Der bliver derimod lagt vægt på, at personalepolitikken er karakteriseret ved rummelighed, og at den gælder alle medarbejdere. Se eksempler i tekstboksen.

Andre giver udtryk for, at det er vigtigere at bruge sin sunde fornuft, når man står i den situation, at en medarbejder har fået psykiske problemer, end at lade sig styre af mere eller mindre generelle regler eller hensigtserklæringer. Her spiller virksomhedernes tidligere erfaringer en vigtig rolle.

Til trods for den manglende lyst til at formulere en personalepolitik, der specifikt drejer sig om psykisk sårbarhed, fremhæver flere virksomhedsrepræsentanter, at det er nødvendigt at behandle medarbejderne forskelligt. De begrundes synspunktet med, at mennesker er forskellige, og at det derfor er nødvendigt - og i øvrigt udtryk for sund fornuft - at behandle medarbejderne forskelligt. Nogle virksomhedsrepræsentanter er inde på, at en sådan forskelsbehandling er udtryk for ligebehandling, fordi der bliver taget individuelle hensyn og ikke anvendt standardløsninger.

Der er desuden en iøjnefaldende forskel på virksomhedernes praksis alt efter, om en medarbejder har et fysisk eller psykisk handicap.

En virksomhedsrepræsentant fortæller således, at det er lettere at forholde sig til en medarbejder, der har brækket sit ben. Alle ved, at der kommer en periode, hvor benet er i gips, og der skal måske også bruges tid på genoptræning. Selv om medarbejderen med det brækkede ben vil være sygemeldt, er fraværperioden til at forholde sig til, fordi den er forudsigelig.

Psykisk sårbarhed er derimod uforudsigelig, hvilket i særlig grad kræver forståelse og tolerance hos alle parter. Den psykisk sårbare medarbejder bliver let frustreret over sin egen situation, og hans eller hendes leder og kolleger skal kunne agere på vilkår, der ikke er nemt gennemskuelige.

### TO EKSEMPLER PÅ RUMMELIGE PERSONALEPOLITIKKER

Følgende citater er uddrag fra en virksomheds politik for sygefravær:

*”Årsager til fravær skal identificeres, og der skal ske opfølgning og handling på sygefravær. Dette gælder hvad enten fraværet er arbejdsrelateret i forhold til fysisk eller psykisk arbejdsmiljø, sygdom eller private forhold.*

*Der iværksættes planer for, hvilke opgaver den langtidssygemeldte medarbejder kan løse i en aktiv sygemelding med specielle skånehensyn, ændrede arbejdsopgaver, hvilemuligheder, hjemmearbejde og lign.”*

En anden virksomhed skriver følgende i sin personalepolitik:

*”Personalepolitikken indeholder de overordnede rammer til håndtering af forholdet mellem medarbejderne og imellem medarbejder og leder. Der er tale om overordnede retningslinjer som ikke giver standardløsninger til alle situationer. Der skal stadigvæk vurderes og handles individuelt i hver enkelt situation.*

*(...) Vi er bevidste om og tolerante overfor hinandens forskellighed.*

*Vi har forståelse for, at mennesker kan have forskellige svagheder og styrker og vil se mere efter styrker hos hinanden end efter svagheder.”*



Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

### 2.2.1. Personalepolitikken behøver ikke at være nedskrevet for at kunne bruges

Der er bred enighed blandt virksomhedsrepræsentanterne om, at en skriftlig personalepolitik ikke vil kunne tage højde for alle de problemstillinger, der knytter sig til fastholdelse af en psykisk sårbar medarbejder. Dertil er situationen for kompleks og uforudsigelig.

Meget få virksomhedsrepræsentanter går derfor ind for en personalepolitik, der fokuserer på psykisk sårbare.

Langt de fleste lægger vægt på, at arbejdet med at fastholde psykisk sårbare bør tage udgangspunkt i virksomhedens værdier, der afspejles i praksis og arbejdspladskulturen.

Nogle virksomhedsrepræsentanter mener, at det kan have positiv betydning, at disse værdier er nedskrevet, fordi det kan være med til at skabe sammenhæng mellem den konkrete hverdag og den overordnede personalepolitik. En virksomhedsrepræsentant tilføjer, at det ligeledes kan være en fordel at udarbejde egentlige handleplaner på nogle personalepolitiske områder:

*"En personalepolitik er død, hvis den ikke praktiseres. Derfor forsøger vi at bakke vores personalepolitik op ved at have en handlingsplan, der er godkendt af personaleforeningerne, og som der er bred konsensus om."*

En anden virksomhedsrepræsentant mener, at det er betryggende at kunne støtte sig til nogle skriftlige formuleringer i personalepolitikken:

*"Jeg er glad for de linjer i vores personalepolitik, der giver mig mulighed for med god samvittighed at anbefale en medarbejder at tage kontakt til en psykolog for at tale om sine psykiske problemer."*

En begrundelse for at have i hvert fald nogle skriftlige retningslinjer, der fortæller, hvad man bør gøre som leder og kollega, hvis en medarbejder får psykiske problemer, er derfor, at de kan være med til at mindske afstanden mellem personalepolitik og praksis og gøre en i forvejen vanskelig situation mere overskuelig.

### 2.2.2. Forskellige former for praksis

En del virksomhedsrepræsentanter mener, at enhver virksomhed på et tidspunkt vil komme ud for, at en medarbejder får psykiske problemer. Det er derfor vigtigt, at ledelsen på forhånd gør sig nogle overvejelser om, hvordan den vil forholde sig, skulle situationen opstå.

De fleste virksomhedsrepræsentanter har den holdning, at det kan forøge livskvaliteten hos en psykisk sårbar medarbejder at fortsætte med at arbejde. Det er derfor vigtigt at fastholde den pågældende og medvirke til, at et eventuelt sygefravær bliver så kortvarigt som muligt.

En del virksomhedsrepræsentanter tilkendegiver, at virksomheder, der ønsker at fastholde psykisk sårbare, må være menneskeorienterede og ikke blot fokusere på drift, produktion og rentabilitet. En virksomhedsrepræsentant siger, at hun arbejder i en virksomhed, som adskiller sig fra andre på den måde, at *"(...) cheferne ikke er nogle hårde, resultatorienterede typer"*. Derfor er der større interesse for at hjælpe psykisk sårbare medarbejdere.

Derudover mener nogle virksomhedsrepræsentanter, at rummelighed har en positiv effekt på virksomhedens arbejdsmiljø og omgivelser:



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

*”Det bedste, man kan gøre, er at kommunikere, at virksomheden er mangfoldig og har respekt for ligebehandling, for det har god effekt på arbejdsmiljøet og forplanter sig til omverdenen”.*

Mange virksomhedsrepræsentanter bemærker imidlertid også, at det kan være svært at sige noget generelt om, hvordan praksis er med hensyn til at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. Forklaringen er, at praksis altid vil være konkret, i og med mulighederne for at fastholde psykisk sårbare vil være forskellig fra virksomhed til virksomhed.

### **2.3. Hvorfor fastholde psykisk sårbare medarbejdere?**

Virksomhedsrepræsentanterne angiver flere grunde til at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. De hyppigst nævnte beskrives i det følgende.

#### **2.3.1. Fastholdelse styrker virksomhedskulturen**

En ofte nævnt begrundelse for at fastholde en psykisk sårbar medarbejder er, at han eller hun har kompetencer og erfaringer, der er værdifulde for virksomheden.

Som udgangspunkt har medarbejderen en viden, nogle kompetencer eller faglige færdigheder, der er tillagt værdi allerede ved ansættelsen, og som jo er begrundelsen for at ansætte vedkommende. Flere virksomhedsrepræsentanter mener derfor, at det i sig selv er en god grund til at fastholde en medarbejder, der får psykiske problemer.

Andre fremhæver i tillæg hertil den erfaring, som en medarbejder opbygger gennem ansættelsesforløbet, og som det er vigtigt at bevare i virksomheden.

En virksomhedsrepræsentant tilføjer, at medarbejdere, der har været ansat i en årrække, er værdifulde kulturbærere, fordi de instinktivt ved, *”(...) hvordan tingene fungerer her på vores arbejdsplads”*. Hun mener derfor, at man skal tænke sig godt om, før man beslutter sig for at afskedige medarbejdere, der har virksomhedens kultur under huden, fordi de ikke uden videre kan erstattes blot ved at ansætte andre. Den kulturbærende og -formidlende funktion hos især mangeårige medarbejdere bidrager derfor til at skabe og bevare stabilitet på arbejdspladsen.

Størsteparten af virksomhedsrepræsentanterne mener desuden, at det har signalværdi over for andre ansatte at fastholde en psykisk sårbar medarbejder, og at det bidrager til at udvikle en god virksomhedskultur. Det er betryggende for alle at vide, at der bliver taget hånd om én i tilfælde af psykiske problemer:

*”Vi mener helt klart, at virksomheden vinder noget ved at kunne vise over for sine medarbejdere, at man gerne vil fastholde dem. Hvis en medarbejder bliver syg af den ene eller anden årsag, så ved han eller hun godt, at ledelsen ikke starter med at tænke i afskedigelse. Det skaber tryghed, og så kommer den pågældende hurtigere tilbage. Det er også en fordel, at andre ansatte kan se, at de ikke bliver afskediget som det første, hvis de bliver syge.”*

Den afledte effekt af en sådan personalepolitik er, at den medvirker til at skabe medarbejderloyalitet over for virksomheden. En virksomhedsrepræsentant nævner i den forbindelse, at en psykisk sårbar, der har oplevet et vellykket fastholdelsesforløb, nemt kommer til at fungere som en slags ambassadør for virksomheden både udadtil og indadtil.

Endelig peger flere virksomhedsrepræsentanter på, at det har betydning for sammenholdet på arbejdspladsen, at virksomheden aktivt forsøger at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. Sam-



Ligestilling, ligestilling, rehabilitering

menholdet viser sig ved, at psykisk sårbarhed i nogle tilfælde fremmer empati, omtanke og hensyntagen blandt medarbejderne. De udviser dermed omsorg for hinanden, hvilket igen forstærker sammenholdet.

### 2.3.2. Fastholdelse er godt for forretningen

Mange virksomhedsrepræsentanter kan tillige se økonomiske fordele ved at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. De mener, at det som udgangspunkt vil være ufornuftigt at smide de penge væk, som man har investeret i rekruttering, oplæring og kompetenceudvikling af en medarbejder, der får psykiske problemer. Dertil kommer, at det er dyrt at ansætte og oplære nye medarbejdere.

Set ud fra virksomhedens synsvinkel er der således både et potentielt økonomisk tab og en udgift forbundet ved ikke at forsøge at fastholde en psykisk sårbar medarbejder. Desuden er det tidskrævende at oplære nye medarbejdere:

*”Det tager et stykke tid, før en nyansat lærer virksomheden ordentligt at kende, kommer ind i rutinerne og forstår kulturen. Derfor kan det godt betale sig at passe på sine medarbejdere. De holder også af hinanden, så derfor vil de hellere bruge energi på at fastholde en syg kollega end at ansætte en ny. Det koster penge, og det tager tid.”*

En virksomhedsrepræsentant har den opfattelse, at det vil være økonomisk fordelagtigt for alle virksomheder at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. Hun oplever dog, at nogle virksomheder hellere fortæller omverdenen, hvad de udretter, end hvad de opnår økonomisk ved at være socialt ansvarlige.

Hun mener derfor, at det ville gavne det danske samfund, hvis man blev bedre til også at nævne de økonomiske fordele, der er forbundet med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere, fordi det vil kunne inspirere flere virksomheder til at gøre det samme.

Nogle virksomhedsrepræsentanter henviser derudover til, at det har en positiv effekt på produktiviteten at fastholde en psykisk sårbar medarbejder. Den tidligere nævnte signalværdi fremmer trivslen, og det betyder, at medarbejderne bliver mere tilfredse. Derfor bliver de mere produktive og leverer bedre resultater. En yderligere fordel er, at nogle virksomheder har registreret et fald i personaleomsætningen, hvilket tilskrives en rummelig personalepolitik. En virksomhedsrepræsentant uddyber:

*”Vi har arbejdet rigtig meget med at fastholde vores medarbejdere. For bare fem år siden havde vi en personaleomsætning på over 30 pct. Nu er vi nede på ca. 10 pct., så der er sket meget. Før i tiden var der mange flere, der forlod os. I dag vil de fleste gerne blive.”*

Flere virksomhedsrepræsentanter mener endvidere, at en god signalværdi har betydning for antallet af kvalificerede ansøgere:

*”Vi kan se, at arbejdet med at skabe en god arbejdsplads har givet os positiv omtale, der tiltrækker gode ansøgere. Vi har færre omkostninger ved at rekruttere nye medarbejdere, fordi vores ansatte anbefaler os til andre. Derfor får vi også flere uopfordrede ansøgninger.”*

De tilføjer, at signalværdien ikke kun har betydning for antallet af kvalificerede ansøgere, men også for kundetilvæksten. Deres synspunkt er, at mange potentielle kunder vil være tilbøjelige til at handle med en virksomhed, der også er kendt for at udvise socialt ansvar.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

### 2.3.3. Fastholdelse er udtryk for god etik

Det er et udbredt synspunkt blandt virksomhedsrepræsentanterne, at virksomheder generelt har et socialt ansvar. Flere siger ligefrem, at virksomhederne har pligt til at afspejle de værdier, som samfundet bygger på.

En virksomhedsrepræsentant fortæller, at hun er ansat i en virksomhed, hvor holdningen er, at man skal tage et socialt ansvar, hvis man har mulighed for det. Filosofien er, at de, der har mulighed for at løfte lidt ekstra, også skal gøre det.

Det er derfor ifølge denne virksomhedsrepræsentant også et fælles ansvar at gøre, hvad man kan for at hjælpe en psykisk sårbar medarbejder.

Andre siger, at de ikke blot fastholder psykisk sårbare medarbejdere, fordi de mener, at de har pligt til det, men også fordi de har lyst til at forbedre samfundet:

*”Vi forventer egentlig ikke at tjene penge på at fastholde medarbejdere med psykiske problemer. Vi gør det mest for at holde dem i gang. Hvis alle virksomheder gjorde det, så ville vi nok få et bedre samfund.”*

Mange virksomhedsrepræsentanter gør gældende, at det ikke er muligt at opgøre værdien ved at fastholde en psykisk sårbar medarbejder. Hvis det er muligt at bruge et ord som ”værdi” i den sammenhæng, kommer den til syne som stolthed og en god fornemmelse, der giver ekstra kræfter, og som bidrager til den generelle trivsel på arbejdspladsen. En leder i en offentlig virksomhed siger eksempelvis:

*”Vi føler et personligt ansvar for alle vores medarbejdere. Det betyder så også, at medarbejderne får et andet forhold til virksomheden og ikke blot ser den som et sted, hvor de kommer for at tjene penge.”*

Nogle virksomhedsrepræsentanter mener, at der er tale om et arbejdsrelateret ansvar, der hænger sammen med de vilkår, som kendetegner deres respektive brancher. De nævner som eksempel byggebranchen, der må forholde sig til, at medarbejderne kan komme ud for farlige situationer på en byggeplads, eller daginstitutionsområdet, hvor hverdagen kan være hektisk og støjende for både ansatte og børn.

I mange af de 40 virksomheder, der har medvirket i undersøgelsen, skyldes indsatsen med at udmønte det sociale ansvar en personlig interesse hos virksomhedens grundlægger, direktør eller daglige leder. Flere virksomhedsrepræsentanter peger på, at det er nødvendigt, at det netop er ledelsen, der tager initiativ til at fastholde psykisk sårbare medarbejdere.

I langt størstedelen af de 40 virksomheder er det blevet en selvfølge at fastholde psykisk sårbare medarbejdere, men det er en proces, der har taget tid, hvad følgende udtalelse indikerer:

*”Der går altid lidt tid, fra en ledelse siger noget, til budskabet forplanter sig i organisationen. Folk skal have hverdagen til at fungere, og bare fordi direktøren er socialt ansvarlig, er det ikke sikkert, at den lokale arbejdsleder er det.”*

Ikke alle medarbejdere finder det lige meningsfuldt at arbejde med fastholdelse, og der er også grænser for, hvor langt det er muligt at gå. Disse grænser belyses i næste afsnit.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## 2.4. Grænser for fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere

Samtlige virksomhedsrepræsentanter mener, at det er vigtigt at gøre en indsats for at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. De fleste har imidlertid også erfaret, at der er grænser for, hvor langt man kan komme. Det varierer fra virksomhed til virksomhed, hvor langt man går, og hvornår grænsen er nået, men der er visse fællestræk, der sammenfattes i det følgende.

### 2.4.1. Når fastholdelse bliver en dårlig forretning

Det er en udbredt opfattelse blandt virksomhedsrepræsentanterne, at det af økonomiske grunde kan være umuligt at fastholde en psykisk sårbar medarbejder.

De henviser til, at en virksomheds hovedformål er at tjene penge, og derfor skal en psykisk sårbar medarbejder kunne bidrage til indtjeningen som andre ansatte. Det gælder naturligvis først og fremmest kommercielle virksomheder.

Virksomhedsrepræsentanter fra offentlige virksomheder er imidlertid inde på samme tankegang, nemlig at det over tid skal kunne betale sig for såvel den psykisk sårbare medarbejder at gå på arbejde som for arbejdspladsen at fastholde vedkommende.

De økonomiske omkostninger kan i nogle tilfælde være for store:

*”Det er et problem, at vi kun får dækket ca. to tredjedele af lønudgiften i form af sygedagpenge. Det betyder, at det bliver meget dyrt for os at fastholde en medarbejder.”*

Derfor lægger virksomhedsrepræsentanterne også vægt på andre aspekter end den direkte løn-omkostning, når de skal vurdere, om det giver mening at fastholde en psykisk sårbar medarbejder. De kigger blandt andet på, hvilken effekt det vil have på den samlede drift enten at fastholde eller afvikle den pågældende.

Det er naturligvis afgørende, at driften kan fortsætte. Pointen er, at dårlig drift og usund driftsøkonomi kan få konsekvenser for de øvrige medarbejdere:

*”Det kan være svært at tilrettelægge et fastholdelsesforløb, hvor vi ikke taber for mange penge. Hvis vi fastholder for mange medarbejdere, kan det få den utilsigtede konsekvens, at vi bliver nødt til at fyre raske medarbejdere, og den vej er naturligvis ikke farbar.”*

Virksomhedsrepræsentanterne er således enige om, at betingelsen for at fastholde psykisk sårbare medarbejdere er, at driften kan hænge sammen. Det er muligt, at virksomheden sætter penge til på kort sigt ved at fastholde en medarbejder, men det skal kunne betale sig i længden. Præcis hvor meget en virksomhed er villig til at tabe - eller positivt formuleret *satse* - på en psykisk sårbar medarbejder afhænger derfor af, hvilken værdi den pågældende vurderes at kunne tilføre sin arbejdsplads.

### 2.4.2. Når fastholdelse går ud over arbejdsmiljøet

Virksomhedsrepræsentanterne henviser dernæst til arbejdsmiljøet som en vigtig parameter, når de skal vurdere, om det er muligt at fastholde en medarbejder med psykiske problemer:

*”Når en medarbejder bliver sygemeldt, og fraværet forventes at vare i længere tid, bliver kollegerne nødt til at overtage nogle af arbejdsopgaverne, og det kan faktisk være temmelig hårdt for dem.”*



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

*Derfor bliver ledelsen nødt til på et tidspunkt at vurdere, hvor længe det er forsvarligt at fortsætte en midlertidig løsning”.*

Som ovenstående citat eksemplificerer, er virksomhedsrepræsentanterne opmærksomme på, hvilken effekt det kan have på de øvrige ansatte at fastholde en psykisk sårbar medarbejder. Det fremmer ikke motivationen, hvis fastholdelsen indebærer en arbejdsbelastning, som det kan være vanskeligt at tidsbegrænse, fordi det kan være usikkert, hvornår en medarbejder, der er sygemeldt på grund af psykiske problemer, er klar til at genoptage arbejdet og i hvilket omfang.

En anden hindring kan være, at det ofte stiller store krav til kollegerne at omgås en psykisk sårbar medarbejder. Nogle mennesker har overskud, andre har vanskeligere ved at mobilisere det.

Psykisk sårbarhed bliver ligeledes et problem, hvis det går ud over andre end de ansatte, eksempelvis kunder eller brugere. Det nytter for eksempel ikke, at en daginstitution fastholder en psykisk sårbar medarbejder, hvis det gør det vanskeligt at planlægge dagen for ansatte og børn:

*”Hvis en medarbejder har været væk rigtig længe og så kommer tilbage i en måned og så igen bliver sygemeldt i en lang periode, ja, så begynder jeg selvfølgelig at overveje, hvad jeg skal gøre for at få dagen til at hænge sammen for såvel de andre medarbejdere som børnene. Hvordan fordeles vi opgaverne? Hvad gør vi i forhold til børnene? Det er jo dem, vi er her for. Hvordan kan jeg skabe kontinuitet?”*

En virksomhedsrepræsentant, der arbejder med ældre borgere, fortæller noget tilsvarende:

*”Det er ikke sikkert, at vi kan få den samme afløser i hele sygeperioden. Hvis afløseren kun kan være her i en måned og derpå bliver afløst af en anden, som derefter bliver afløst af en tredje, så bliver det for forvirrende for vores beboere. Alt for forvirrende. Det kan godt blive et problem.”*

Det kan således være svært at fastholde en psykisk sårbar medarbejder, hvis det forstyrrer driften. Det gælder ligeledes mennesker i professioner, der har til formål at hjælpe andre, for eksempel psykologer og læger, som ifølge en virksomhedsrepræsentant *”(...) må have et større psykisk overskud end den borger, som har behov for hjælp”.*

### **2.4.3. Når fastholdelse bliver uoverskuelig eller håbløs**

Det fremgår af interviewene med virksomhedsrepræsentanterne, at det kan blive en uoverskuelig opgave at fastholde psykisk sårbare medarbejder, fordi det er uoverkommeligt at sætte sig ind i de forskellige regelsæt, støtteordninger m.v. Enkelte siger lige ud, at det er svært at finde ud af det offentlige tilskudssystem:

*”Man skal undertiden tænke i helt andre baner for at få tingene til at lykkes. Man kan godt mene, at det måske ville være nemmere at undgå systemet, fordi det ofte kan være meget forvirrende at forholde sig til egne medarbejdere udover sagsbehandlere, rådgiverne, konsulenterne, lægerne og så videre. Det kan godt være både svært og tidskrævende at gennemskue tilskudssystemet. Hvis du spørger vores lønbogholder, så tager det rigtig meget tid at søge de tilskud og refusioner, der er mulighed for at få. Det er ikke bare et spørgsmål om at trykke på en knap.”*

Flere virksomhedsrepræsentanter efterlyser derfor mere overskuelige offentlige ordninger for refusion og støtte. De lægger ligeledes vægt på, at det skal være nemt at indgå aftaler med kommunen om forløbet og vilkårene for fastholdelse. De mener derved, at det må være administrativt overkommeligt for virksomheden at fastholde en psykisk sårbar medarbejder.





Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

Andre fortæller, at de når grænsen, når det efter et længerevarende forløb viser sig, at det er håbløst at fastholde en psykisk sårbar medarbejder, fordi der ikke er udsigt til, at vedkommende bliver i stand til at passe et arbejde på hverken ordinære eller støttede vilkår.

#### **2.4.4. Når det ikke er muligt at samarbejde eller modtage hjælp**

Et vellykket fastholdelsesforløb forudsætter ifølge virksomhedsrepræsentanterne, at en medarbejder med psykiske problemer erkender sin tilstand. Nogle virksomhedsrepræsentanter bemærker, at medarbejderen må vise interesse for at fortsætte i virksomheden. Flere giver udtryk for, at de ikke vil fastholde en psykisk sårbar medarbejder, hvis de oplever uvilje fra den pågældende eller mangel på samarbejde. En virksomhedsrepræsentant belyser problemstillingen på denne måde:

*"Medarbejderen skal selv ville det. Det kan godt være, at det er svært, men så kan virksomheden hjælpe. Virksomheden kan ikke hjælpe, hvis medarbejderen ikke vil, men godt kan."*

Det har derfor betydning, at den psykisk sårbare medarbejder udtrykker vilje til at samarbejde og modtage hjælp. Det kan ifølge en virksomhedsrepræsentant blive problematisk, hvis en psykisk sårbar ikke er i stand til at indgå i en opgaveløsning med andre, deltage i det almindelige sociale samvær på arbejdspladsen m.v., men isolerer sig. I sådanne tilfælde kan medarbejderens sårbarhed blive forvekslet med modvilje.

Manglende evne hos en psykisk sårbar til at modtage hjælp kan vise sig på forskellige stadier i et fastholdelsesforløb og til sidst resultere i, at vedkommende opgiver at fortsætte. En virksomhedsrepræsentant fortæller følgende om en tidligere medarbejder:

*"Det var en kvinde, der ikke kunne komme ud af en dyb depression. Medicinen virkede simpelthen ikke. Hun havde været her i mange år, og hun var en dygtig og anerkendt medarbejder med en god leder, der også gjorde en stor indsats for at hjælpe hende. Depressionen ville imidlertid ikke slippe hende, og til sidst sagde hun: 'Jeg tror ikke, jeg kommer på arbejde igen. Jeg kan slet ikke se, hvordan det her kan komme til at fungere igen', og så måtte vi jo skilles på en god og ordentlig måde."*

En virksomhedsrepræsentant tilføjer, at det heller ikke er muligt at fortsætte et forløb, hvis arbejdsgiverens gode vilje bliver misbrugt. Hun nævner som eksempel en psykisk sårbar medarbejder, der udnyttede hendes tillid til at få flere fridage, som blev brugt til at gå mere ud for at feste.

Andre har oplevet psykisk sårbare, der gerne modtager hjælp og støtte, men som ikke er interesseret i at forblive i den pågældende virksomhed. Også i disse tilfælde kan arbejdsgiveren få en fornemmelse af at blive misbrugt.

#### **2.4.5. Omsorgsafskedigelser**

Flere virksomhedsrepræsentanter oplyser, at de ikke vil fastholde en psykisk sårbar medarbejder, hvis de vurderer, at det vil være skadeligt for vedkommende. I disse situationer vil man hellere afskedige end fastholde medarbejderen. En virksomhedsrepræsentant kalder det for en omsorgsafskedigelse:

*"Nogle gange er det bedst at foretage, hvad jeg vil betegne som en 'omsorgsafskedigelse', hvor hensynet til medarbejderens velbefindende vejer tungest. Så behøver han eller hun ikke længere mobilisere kræfter og energi for at blive fastholdt i sit job, men kan koncentrere sig om at blive rask."*



Ligestilling, ligestilling, rehabilitering

En anden virksomhedsrepræsentant fortæller, at et forløb i nogle tilfælde kan få en uheldig virkning, idet den pågældende medarbejder fastholdes i rollen som psykisk sårbar, hvilket kan lægge hindringer i vejen for rehabiliteringen.

Når det er nødvendigt at gennemføre en såkaldt omsorgsafskedigelse er den væsentligste grund dog, at det ikke kan lade sig gøre at tilbyde arbejdsforhold, som passer den psykisk sårbare medarbejder. Virksomhedsrepræsentanterne er her inde på, at arbejdet i hvert fald ikke skal undergrave den pågældende medarbejders tilstand yderligere:

*"Vi har en medarbejder, der har været sygemeldt tre gange på grund af stress eller angst. I den forbindelse har jeg da overvejet, om det skyldes hendes arbejde, og om jeg overhovedet kan hjælpe hende."*



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## Kapitel 3: Ledelsens udfordringer og strategier

### Problemer, overvejelser og løsninger

Hvad gør ledelsen på en virksomhed, når det viser sig, at en medarbejder har psykiske problemer og har vanskeligt ved at passe sit arbejde?

Det fremgår af interviewene med virksomhedsrepræsentanterne, at det vitterligt kan være en udfordring at fastholde en psykisk sårbar medarbejder. Ledere og personaleansvarlige skal dels tage stilling til problemer af meget individuel og personlig art, dels håndtere en situation, som er uvant for de fleste.

Dette kapitel beskriver først, hvilke udfordringer virksomhederne står overfor, når en medarbejder får psykiske problemer. Dernæst belyses, hvad ledelsen gør for at løse problemerne, og hvilke strategier den anvender for at fastholde en psykisk sårbar medarbejder.

#### 3.1. Fem spørgsmål til ledelsen

Selv om virksomhederne i undersøgelsen er meget forskellige, er der nogle ret fremtrædende lighedspunkter i virksomhedsrepræsentanternes beretninger om, hvad det er, de skal forholde sig til, og hvordan de løser opgaven med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere.

Ledelsen skal især forholde sig til fem spørgsmål:

1. Hvordan håndteres eventuel berøringsangst over for psykiske problemer?
2. Hvilken betydning har det, at årsagen til psykisk sårbarhed ofte er usynlig?
3. Hvad kan der gøres for at opretholde et godt arbejdsmiljø i hele forløbet?
4. Hvad kræver det af ressourcer at gennemføre forløbet?
5. Hvordan afbalanceres hensynet til medarbejdernes trivsel og virksomhedens behov for stabil drift?

De fem spørgsmål uddybes i det følgende.

##### 3.1.1. Psykiske problemer kan skabe berøringsangst og isolation

Psykiske lidelser er et ømtåleligt emne for mange mennesker. Når en person, man kender, for eksempel en kollega, får psykiske problemer, kan det være svært at vide, hvad man skal gøre. Manglende eller utilstrækkelig viden om psykiske sygdomme gøder jorden for berøringsangst. Det nemmeste er at lade som ingenting og håbe på, at sygefraværet bliver kort, og at den sygemeldte kollega kommer frisk og rask tilbage.

Sådan går det sjældent i virkeligheden. Derfor giver mange virksomhedsrepræsentanter udtryk for, at psykisk sårbarhed er vanskelig at håndtere, fordi emnet traditionelt og kulturelt er ømtåleligt. Dertil kommer, at psykisk sårbare har særlige behov, som man normalt ikke kommer ud for på en arbejdsplads.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

Emnet kan være så tabubelagt, at nogle virksomhedsrepræsentanter beretter om medarbejdere, der i en fortrolig stund ligefrem har udtrykt skam over deres psykiske problemer. En sådan følelse fremmer naturligvis ikke mulighederne for at få en mere åben samtale om problemerne og årsagen til dem.

En virksomhedsrepræsentant fortæller, at der ligeledes kan opstå en afstand mellem den psykisk sårbare medarbejder og kollegerne, fordi begge parter har svært ved at håndtere det u håndgribelige. Den psykisk sårbare vil måske helst blot være sig selv, og kollegerne er i tvivl om, hvor åbent de må tale om problemerne. Andre siger, at også ledelsen kan have berøringsangst ud fra et måske misforstået hensyn til den pågældende medarbejder om ikke at gøre vedkommende ked af det.

Flere virksomhedsrepræsentanter tilføjer, at berøringsangsten ikke må føre til passivitet. Det vil blot resultere i, at den psykisk sårbare bliver isoleret og derved risikerer at få det værre.

Det har tillige stor betydning, at en psykisk sårbar medarbejder, der har det svært nok i forvejen, ikke også kommer i situationer, som giver den pågældende en følelse af mindreværd. Det er derfor en vigtig erfaring blandt virksomhedsrepræsentanterne, at det gælder om at komme ud af et eventuelt dødvande i samværet på arbejdspladsen med en medarbejder, der har psykiske problemer, så hurtigt som muligt via en værdig dialog.

Det kan i den forbindelse være tillidsopbyggende at tale om de forhold, der har udløst de psykiske problemer, i stedet for at fokusere på selve lidelsen. En sådan tilgang forebygger, at psykisk sårbarhed ikke opfattes som et karaktertræk ved den pågældende medarbejder, men en tilstand som det er muligt at gøre noget ved.

Det er derfor også vigtigt at inddrage kollegerne til den psykisk sårbare i dialogen med vedkommende, når det er passende i situationen. På den måde forebygges rygtedannelse, hvilket ellers kan føre til tabuisering af psykisk sårbarhed.

### **3.1.2. Psykiske problemer er vanskelige at forholde sig til**

Det kan især være svært at fastholde psykisk sårbare medarbejdere, fordi årsagerne til de psykiske problemer sjældent er synlige og måske ikke erkendte. Psykisk sårbarhed kan normalt heller ikke observeres.

Det er vanskeligt for både ledelsen og kollegerne at sætte sig ind i den pågældende medarbejders situation, medmindre han eller hun er indstillet på at fortælle om den. En virksomhedsrepræsentant illustrerer problematikken ved hjælp af to sygemeldinger, hvoraf den ene skyldes et brækket ben, den anden et psykisk sammenbrud. Forskellen er synligheden.

Et brækket ben kan de fleste forholde sig til. Problemet - det brækkede ben - er tydeligt og let at se. Det er tillige muligt at afgøre, om medarbejderen med det brækkede ben er i stand til at passe sit arbejde. Hvis det ikke er tilfældet, foreligger der sandsynligvis en forholdsvis klar tilkendegivelse om, hvornår han eller hun vil være i stand til at genoptage arbejdet.

Samme lette tilgang dur ikke, når der er tale om et psykisk problem. Det kan ikke identificeres og defineres på samme entydige måde som et brækket ben i ovennævnte eksempel. Det er endvidere heller ikke muligt at forudsige med samme grad af sandsynlighed, hvornår og under hvilke vilkår en psykisk sårbar medarbejder vil være stabiliseret så meget, at vedkommende kan vende tilbage til sit arbejde.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

I sidstnævnte tilfælde er det i særlig grad nødvendigt at etablere en dialog for at få den psykisk sårbare til at åbne op for sine følelser, overvejelser og behov, så det bliver muligt for både chef og kolleger at bistå med relevant støtte. Det er ifølge mange virksomhedsrepræsentanter nemmere sagt end gjort.

En del fortæller, at ikke alle medarbejdere orienterer deres arbejdsplads om årsagen til sygefraværet, og det kan derfor være svært for såvel den nærmeste chef som ledelsen på en virksomhed at disponere på en hensigtsmæssig måde.

En virksomhedsrepræsentant udtrykker forståelse for, at psykisk sårbare kan være tilbageholdende med at redegøre for, hvorfor de er sygemeldt, fordi det måske er uklart for dem, hvilke konsekvenser det kan få for deres arbejdsliv:

*”Medarbejderne tøver ofte med at fortælle om deres psykiske problemer, hvis de er usikre på, hvordan budskabet bliver modtaget. Det kan jo være meget forståeligt at tænke sådan, hvis arbejdsmiljøet ikke er specielt tillidsfuldt. Så ligger virksomheden jo, som den har redt.”*

Flere virksomhedsrepræsentanter er inde på, at uvidenhed om psykisk sårbarhed kan betyde, at medarbejdere, der har eller får psykiske problemer, isolerer sig og tager afstand fra virksomheden. I og med psykiske problemer og deres årsager for det meste er usynlige, kan det være svært for ledelsen på en virksomhed at vide, hvad fraværet skyldes.

Ledelsen og kollegerne kan i en sådan situation ikke gøre andet end at forholde sig til selve sygefraværet. De har ikke mulighed for at forstå baggrunden, og hvis den pågældende medarbejder oven i købet opleves som en modspiller, kan det i værste fald resultere i afskedigelse.

### **3.1.3. Psykiske problemer kan belaste arbejdsmiljøet**

Psykisk sårbarhed hos en medarbejder kan belaste arbejdsmiljøet og få negativ indvirkning på de kollegiale forhold samt virksomhedens drift. Det kan undertiden medføre, at også andre medarbejdere får symptomer på psykiske problemer, for eksempel stress, et u hensigtsmæssigt reaktionsmønster e.l.

En virksomhedsrepræsentant fortæller, at psykisk sårbare ofte befinder sig på et mellemstadium, hvor de på den ene side er raske nok til at passe nogle af deres sædvanlige arbejdsopgaver, men på den anden side er for syge til at varetage andre. Det skaber uforudsigelighed, som det kan være svært at forholde sig til:

*”Det er naturligvis nemmest, hvis en medarbejder enten er rask eller syg og ikke befinder sig et sted midt i mellem. Hvis en medarbejder har psykiske problemer og må sygemelde sig, skal vi nok klare det, hvis fraværet kun drejer sig om en kortere periode. Det bliver først svært, hvis det trækker ud.”*

Tilsvarende oplyser en virksomhedsrepræsentant, at psykisk sårbare sjældent er i stand til at præstere samme indsats som tidligere, og det kan have konsekvenser for arbejdsrytmen. Det gælder især, hvis den pågældende medarbejder arbejder sammen med andre, eller andre er afhængige af hans eller hendes indsats for at kunne løse deres egne opgaver.

Problemet bliver naturligvis mærkbart i de tilfælde, hvor virksomheden ikke er i stand til at neutralisere virkningerne af de psykiske problemer på arbejdsmiljø, arbejdsdag, rutiner m.v., eksempelvis ved at kunne tilbyde opgaver, der kan løses i et tempo, der svarer til arbejdssevnen hos den psykisk



Ligestilling, ligestilling, rehabilitering

sårbare.

Når præstationsniveauet hos en psykisk sårbar ændrer sig, kan det skabe usikkerhed hos kollegerne, idet de ikke længere ved, hvad de kan forvente sig af den pågældende. Et stort og uforudsigeligt sygefravær kan få samme effekt. Hvis en medarbejder er fraværende i flere og længerevarende perioder, kan det resultere i, at kollegerne begynder at knytte negative forventninger til vedkommende.

Det kan komme til udtryk ved, at kollegerne ikke forventer, at den psykisk sårbare medarbejder vender tilbage til sit arbejde. Sker det alligevel, kan det blive sværere at gennemføre et fastholdelsesforløb, fordi der er tvivl, om det er realistisk.

Nogle virksomheder har oplevet, at medarbejdere har fået psykiske problemer på grund af arbejdsmængden eller dårlige indbyrdes relationer på arbejdspladsen. Ifølge en virksomhedsrepræsentant kan det medføre, at de pågældende ikke skal tilbage til samme jobfunktion efter sygefraværet for at undgå en genoplussen af den tilstand, der førte til sygemeldingen.

#### **3.1.4. Det kræver meget planlægning og koordination at fastholde psykisk sårbare**

Flere virksomhedsrepræsentanter oplyser, at det kræver meget planlægning og koordination både at forberede og gennemføre et fastholdelsesforløb. Ledelsen skal derfor være i stand til at mobilisere engagement, tid og kræfter for at kunne håndtere de forskellige opgaver, der knytter sig til et forløb:

*"Der er meget at holde styr på, og derfor stiller det store krav til virksomheden at fastholde en medarbejder - især hvis der er tale om psykiske problemer. Både den pågældende medarbejder, kollegerne, virksomheden som sådan, det kommunale system og sundhedssektoren skal gerne bevæge sig i samme retning. Det kræver meget planlægning og koordination, og det er der meget arbejde i. Jeg kan godt forstå, at mindre virksomheder med én chef, der sidder med det hele selv, kan have svært ved at overskue alt det."*

Andre fortæller, at også kollegerne skal finde overskud i samarbejdet med en psykisk sårbar. Der opstår nemt situationer, hvor det er påkrævet at vise mere tolerance og forståelse end under normale omstændigheder. Desuden har mennesker med psykiske problemer heller ikke altid selv overskud til at være forstående og tålmodig, hvilket kan være anstrengende for kollegerne.

#### **3.1.5. Medarbejdernes trivsel og virksomhedens drift vejer tungest**

En del virksomhedsrepræsentanter lægger vægt på, at det er ledelsens ansvar, at medarbejderne trives. Ledelsen bør derfor også bistå medarbejderne, hvis de får psykiske problemer. En virksomhedsrepræsentant understreger dog, at det aldrig kan være virksomhedens ansvar alene:

*"Som medarbejder har man også selv et ansvar. Man kan ikke bare overlade alt til virksomheden. Virksomheden udgør jo kun en del af ens liv."*

En anden virksomhedsrepræsentant mener, at offentlige institutioner med pædagogiske, sociale e.l. opgaver har et særligt ansvar for at hjælpe medarbejdere, der får psykiske problemer. Hendes argument er, at det er svært at forlange af kommercielle virksomheder, at de skal være rummelige, hvis ikke offentlige institutioner, der arbejder med pædagogik, social udvikling m.v., selv gør det. Hun tilføjer, at man som leder også har et ansvar for helheden, og at der derfor kan opstå et di-



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

lemma, når og hvis fastholdelse af en psykisk sårbar medarbejder belaster eller ligefrem truer driften.

Flere virksomhedsrepræsentanter er inde på samme tankegang, og én af dem har denne historie:

*”Jeg har engang været nødt til at guide en medarbejder på arbejde, fordi hun skulle åbne. Jeg måtte tale med hende i tre kvarter bare for at få hende til at trække vejret stille og roligt. Her opstår jo nemt et etisk dilemma, for hvor langt kan man tillade sig at presse en medarbejder? Det er selvfølgelig forskelligt fra situation til situation. Her var den pågældende medarbejder altså den eneste, der skulle åbne den dag, og jeg var for langt væk til at kunne komme og gøre det, så derfor måtte jeg guide hende. Vi talte om det senere på dagen, hvor hun havde fået det godt igen. Hendes psykiske problemer kom nærmest i bølger.”*

Historien i citatet viser, at psykisk sårbarhed blandt personalet kan medføre, at det bliver vanskeligere for en leder at disponere ressourcerne, fordi det er usikkert, i hvilken udstrækning det er muligt at fordele opgaverne blandt alle ansatte og regne med, at de bliver løst som aftalt.

### **3.2. Opskriften på et godt fastholdelsesforløb**

Virksomhedsrepræsentanterne har mange erfaringer med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. De har derfor også mange bud på, hvordan de vidt forskellige problemer, som man møder undervejs i et forløb, kan løses. Deres erfaringer afspejler tilsammen en opskrift på et godt fastholdelsesforløb.

De resterende afsnit i dette kapitel er et koncentrat af disse erfaringer og gode råd.

#### **3.2.1. Hold kontakten**

Virksomhedsrepræsentanterne har et nærmest enslydende budskab, nemlig at det er vigtigt at holde kontakt med sygemeldte medarbejdere. Det gælder især, når fraværet skyldes psykiske problemer, fordi psykisk sårbare er tilbøjelige til at isolere sig.

Der er flere måder at holde kontakt på:

Nogle virksomheder sender en buket blomster og et kort med en hilsen fra kollegerne. Kommunikationen går én vej, og selv om effekten kan være positiv, er den forbigående. Der er tale om høflighed, hvilket naturligvis er vigtigt, men det har reelt ingen betydning, hvis budskabet er: *”Vi vil gerne have dig tilbage!”* Der skal mere til end en velment blomsterhilsen.

Flere virksomhedsrepræsentanter giver derfor udtryk for, at det er nødvendigt at aflægge besøg hos hinanden - skiftevis på virksomheden og i hjemmet hos medarbejderen, hvis det er muligt. Hvis den sygemeldte medarbejder har svært ved at overskue et møde, kan kontakten alternativt foregå telefonisk, som mailkorrespondance eller ved at sende en sms.

Det er også vigtigt at finde ud af, hvem der bør varetage kontakten med den sygemeldte. Det kan være vedkommende chef, men også - og ofte bedre - en nær kollega. Det kan opleves mere pinagtigt at udstille sin svaghed over for sin chef end over for en kollega, som man har et tillidsfuldt samarbejde med. Det kan jo også være, at det netop er chefen, der er ophav til de psykiske problemer.



Ligestilling, ligestilling, rehabilitering

Mange virksomhedsrepræsentanter mener, at det er en fordel at inddrage en eller flere af de nære kolleger i kontakten med den psykisk sårbare medarbejder. Det har i høj grad en positiv effekt på mulighederne for at fastholde vedkommende. Deres begrundelse er, at kollegerne altid vil spille en afgørende rolle i et fastholdelsesforløb, fordi de har stor indflydelse på, hvordan det kommer til at fungere, og hvordan den psykisk sårbare oplever det.

Flere siger lige ud, at det er kritisk at inddrage kollegerne på det rette tidspunkt og på den rigtige måde for at sikre, at de får en støttende rolle i forhold til den psykisk sårbare medarbejder helt fra begyndelsen.

En virksomhedsrepræsentant understreger, at det af hensyn til mulighederne for at påbegynde eller fortsætte en dialog med en sygemeldt medarbejder er vigtigt at holde regelmæssig kontakt med vedkommende. Det gælder også, selv om han eller hun isolerer sig eller ikke er i stand til at mødes med nogen. Kontakten kan i så fald foregå gennem en tredjeperson, eventuelt en ægtefælle, et familiemedlem eller en nær ven, der kan optræde som bindeled mellem arbejdsplads og medarbejder.

### 3.2.2. Den nødvendige dialog

Langt flertallet af virksomhedsrepræsentanter nævner dialog og åbenhed som hjørnesten i et godt fastholdelsesforløb.

De har imidlertid forskellige holdninger til, hvad der er mulighed for at opnå gennem dialog, og hvilken værdi det har.

Nogle virksomhedsrepræsentanter mener, at dialogen har værdi i sig selv, i og med den kan få medarbejderne til at forundre sig over problemer og tænke på, hvordan de kan blive løst. Dialogen motiverer derfor medarbejdere med forskellige holdninger til at samarbejde om problemløsningen.

Andre lægger vægt på, at dialog er en måde at opnå værdifuld viden om hinanden på. Det er for eksempel relevant, når det drejer sig om at afdække skånebehovet hos en psykisk sårbar medarbejder:

*”Man kommer langt med dialog. Vi bliver klogere, hvis der bliver stillet spørgsmål. Det tror jeg gælder i alle slags forhold, også når folk har det svært psykisk. Man skal ikke være bange for spørgsmålene. Som leder vil jeg sige, at det er vigtigt at åbne for dialog. Man kommer ikke ret langt, hvis der ikke bliver stillet spørgsmål, og så får man heller ikke noget at vide.”*

Flere virksomhedsrepræsentanter mener, at det er ledelsens ansvar at lægge op til dialog. Se også tekstboks.

#### LOVPLIGTIG SAMTALE OM SYGEFRAVÆR

Ifølge lovgivningen er arbejdsgiveren forpligtet til at afholde en samtale med medarbejderen senest fire uger efter første sygedag.

##### Lovgrundlag

De gældende bestemmelser er beskrevet i bekendtgørelsen af lov om sygedagpenge:

*”§ 7 a. Arbejdsgiveren skal indkalde en sygemeldt lønmodtager til en personlig samtale om, hvordan og hvornår lønmodtageren kan vende tilbage til arbejdet. Samtalen skal holdes senest 4 uger efter den første sygedag.*

*Stk. 2. Giver sygdommen eller praktiske omstændigheder ikke mulighed for en personlig samtale, holdes samtalen så vidt muligt telefonisk. Lønmodtagerens manglende medvirken i samtalen har ikke konsekvenser for retten til sygedagpenge.”*

Kilde: Lov nr. 653 af 26. juni 2012 om sygedagpenge.





Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

En virksomhedsrepræsentant fortæller, at en god leder skal være i stand til at tage de svære samtaler, og her kan en mulighedserklæring være et godt redskab.<sup>2</sup>

*"Jeg synes, at mulighedserklæringen er et godt værktøj til at skabe dialog. Så ved medarbejderen også, at det ikke skyldes, at virksomheden ikke vil lade vedkommende være i fred, hvis det er det, han eller hun helst vil. Det er blot vigtigt, at der er en eller anden form for kontakt."*

### 3.2.2.1. Hvad indebærer god dialog?

Det er ikke altid nemt at skabe god dialog, og det gælder især, når det drejer sig om et følsomt emne som psykiske problemer.

En virksomhedsrepræsentant fortæller, at det er vigtigt at komme hurtigt i gang, og at det først og fremmest gælder om at skabe rammer, der gør den pågældende medarbejder tryk ved situationen. En anden virksomhedsrepræsentant tilføjer, at det vigtigste er at have lyst til at engagere sig i det menneske, der nu sidder over for én og har det skidt.

Dialog og fastholdelse forudsætter derfor, at ledelsen er i stand til at skabe en tryk relation til medarbejderen, så han eller hun bliver motiveret til at fortælle om sine psykiske problemer, og hvad der kan være grunden til dem. Bindeleddet mellem dialog og åbenhed er således tryk.

Flere virksomhedsrepræsentanter mener, at man som leder skal bestræbe sig på at være mere lyttende end talende og give sig tid til at sætte sig ind i den psykisk sårbare oplevelser og følelser. Dernæst skal man være opmærksom på ikke at pakke noget ind, men være åben og ærlig.

En virksomhedsrepræsentant fortæller, at man bør undgå at give gode råd og koncentrere sig om at lytte:

*"Man skal lære ikke at give gode råd, for det kan man ikke. Man skal lytte aktivt, og så må de [medarbejderne] selv finde ud af, hvad der virker for dem. Derefter kan man spørge, hvordan medarbejderen synes, at situationen bedst kan løses. Det er meget bedre end at komme med en masse forslag."*

En anden virksomhedsrepræsentant siger tilsvarende, at man skal bestræbe sig på at være lyttende og samtidig turde sætte grænser:

*"Man skal mestre kommunikationen og dialogen, men også have store ører og en lille mund. Man skal bruge munden med den rigtige timing. Man skal være til stede i øjeblikket og også turde sætte en grænse og gøre det klart, hvad man kan, og hvad man ikke kan være med til. Man skal tydeliggøre det over for medarbejderen, så der ikke er nogen tvivl om, hvordan virkeligheden ser ud."*

Det er endelig sjældent, at det er tilstrækkeligt med en enkelt samtale. De fleste virksomhedsrepræsentanter nævner, at dialogen i virkeligheden består af en række samtaler, som også skal følges op af handling. Ellers ender det hele let med at blive tomme ord i indholdsløse samtaler.

---

<sup>2</sup> En mulighedserklæring er et redskab til dialog. Som arbejdsgiver kan man bede om at få udarbejdet en mulighedserklæring, der kan være relevant, hvis der er tvivl om, hvilke opgaver en medarbejder kan løse til trods for sygdom. Medarbejderen har pligt til at møde frem og bidrage til, at erklæringen bliver udfyldt. Hvis sygdom forhindrer fremmøde, har medarbejderen pligt til at medvirke i en telefonsamtale, hvor erklæringen bliver udfyldt. Kilde: Arbejdsmarkedsstyrelsen.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

### 3.2.2.2. Dialog foregår ikke altid problemløst

Når virksomhedsrepræsentanterne beretter om deres erfaringer med at skabe en god dialog med psykisk sårbare medarbejdere, bliver det tydeligt, at det ikke altid foregår nemt og ubesværet.

De er fælles om den holdning, at det ikke nytter at pakke noget ind. Nogle mener dog, at det kan være svært at tale helt åbent om følsomme emner. Andre har imidlertid erfaring med, at psykisk sårbare kun sjældent bliver stødt, når man som leder giver udtryk for sin ærlige mening:

*”Det er utroligt, hvad man kan slippe af sted med, hvis man bare er ærlig. Hvis en medarbejder kommer på arbejde og er usoigneret, så siger jeg: ’Du er simpelthen nødt til at gå hjem og gå i bad og klippe dit skæg og rede dit hår, for du er model for vores borgere. Vi kan ikke stå og sige, at nu skal borgeren gå i bad om morgenen, og så kommer du og ser sådan ud. Det går altså ikke!’ (...) Vi skal også stille krav. Det vokser man af.”*

Hun fortæller ligeledes, at en psykisk sårbar medarbejder kan have den opfattelse, at virksomheden bærer en del af ansvaret for, at de psykiske problemer er opstået, eksempelvis hvis den pågældende har haft meget travlt forud for sin sygemelding.

Det understreger blot behovet for en god dialog, hvilket kommer frem i nedenstående citat:

*”Det er vigtigt at få en dialog med medarbejderen for at finde ud af, hvad der er op og ned. Når en medarbejder bliver ramt af stress på grund af sit arbejde, hænger ordet skyld nemt i luften. Det er ikke behageligt, men man er nødt til at finde ud af, hvad der ligger bag. Det har medarbejderen jo sine egne forestillinger om, men der er også altid et eller andet element af bebrejdelse, berettiget eller ej, over for virksomheden, fordi vi måske burde eller kunne have gjort noget. Det er sådan set ligegyldigt, om det er rigtigt eller forkert. Man er nødt til at gå ind i en dialog om begge parter oplevelser, før man kan finde ud af, hvad der skal til for at undgå, at det sker igen.”*

Andre virksomhedsrepræsentanter har oplevet, at det kan være svært for den psykisk sårbare medarbejder at åbne sig over for en person, som man har en dyb relation til eller blot et rigtig godt kendskab til. I sådanne tilfælde kan det betale sig at hente støtte fra anden side, for eksempel jobcentret.

### 3.2.2.3. Åbenhed og tillid

Åbenhed er en forudsætning for et vellykket fastholdelsesforløb. Uden åbenhed kan det være vanskeligt at afdække skånebehovet hos den psykisk sårbare medarbejder. Hvis den pågældende er åben om sine psykiske problemer, får virksomhedens ledelse et mere realistisk billede af både situationen og skånebehovet, og der bliver derfor større mulighed for at tilrettelægge det videre forløb på en måde, som passer såvel medarbejder som arbejdsplads.

En del virksomhedsrepræsentanter mener, at det er medarbejderens vigtigste opgave at bidrage med åbenhed. Nogle af dem beskriver endda åbenhed som en tillidserklæring fra medarbejderens side. Åbenhed kan således have en signalværdi, der kan få betydning for, hvor langt virksomheden er villig til at strække sig for at fastholde en psykisk sårbar medarbejder.

Åbenhed har ligeledes en gavnlig effekt på arbejdsmiljøet. En virksomhedsrepræsentant siger, at åbenhed skaber en tillidsfuld atmosfære, der medvirker til at forstærke relationen mellem virksomhed og medarbejder. Det har stor betydning for fastholdelsen, da en tillidsfuld relation skaber tryk og fortrolighed mellem de involverede parter, hvilket forebygger berøringsangst og fordomme:



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

*"Hvis der ikke er åbenhed, så ved vi, at der opstår historier blandt medarbejderne. Så begynder de at undre sig og kigge skævt til hinanden: 'Hvorfor må han få så meget fravær, når jeg nu skal drøne rundt hver dag?' Hvis der er åbenhed, bliver det nemmere at forklare, hvorfor det lige forholder sig sådan i denne bestemte medarbejders tilfælde. Jeg har kun oplevet, at åbenhed skaber forståelse. Det kan godt være, at der er travlt til hverdag, men hvis vi er åbne over for hinanden, så skal vi nok klare det".*

Flere virksomhedsrepræsentanter tilføjer dog, at ønsket om åbenhed ikke må misforstås. Psykisk sårbare skal naturligvis ikke fortælle alle detaljer om deres problemer, og det har de heller ikke pligt til. Det er først nødvendigt at være åben, når en psykisk sårbar medarbejder har behov, der vedrører arbejdet, og som virksomheden derfor skal tage stilling til.

#### **3.2.2.4. Hvor meget må man sige?**

Det er en gylden regel, at virksomhederne ikke giver nogen som helst oplysninger på arbejdspladsen om en medarbejders sygefravær, medmindre den pågældende er indforstået med det. Lige så vigtigt det er, at en psykisk sårbar medarbejder taler åbent om sine problemer, lige så væsentligt er det, at han eller hun kan regne med, at åbenheden bliver respekteret og mødt med fortrolighed.

Flere virksomhedsrepræsentanter tilkendegiver, at det er vigtigt at indgå klare aftaler med den psykisk sårbare om, hvor meget eller lidt virksomheden må informere øvrige medarbejdere om situationen. Et sygefravær vil altid blive bemærket, og derfor kan ledelsen nemt komme ud for at skulle besvare spørgsmål fra kollegerne til den pågældende medarbejder. En virksomhedsrepræsentant uddyber:

*"Som det første skal vi selvfølgelig have samtykke fra medarbejderen. Vi informerer ikke kollegerne om noget, hvis det ikke er i orden med den pågældende. Hvis vi får samtykke, har vi møder i huset, hvor alle medarbejdere samles og får en kort briefing. Bagefter plejer medarbejderens nærmeste kolleger at få lidt mere information. Vi er jo en lille virksomhed, hvor alle kender hinanden og taler sammen indbyrdes, og derfor er det vigtigt at informere alle."*

En anden virksomhedsrepræsentant lægger vægt på, at en psykisk sårbar medarbejder selv forstår, hvor vigtigt det er at være åben over for kollegerne, selv om det føles ubekvemt i øjeblikket:

*"Jeg plejer at sige, at det ikke er nødvendigt at fortælle hele historien, men noget af den. Det er især vigtigt at fortælle kollegerne, hvordan de bedst kan støtte. Hvis det viser sig at være svært for medarbejderen, skal vi have en anden til at sige det. Så foreslår jeg ofte, at det enten er mig eller en anden leder, der informerer ved et personalemøde. Hvis der sidder nogen fra lokalpsykiatrien, kan det også være relevant, at de fortæller kollegerne, hvordan de bedst kan forholde sig over for den pågældende. Det er op til medarbejderen at vælge, hvordan det skal foregå, for det er vigtigt, at han eller hun hele tiden oplever at have kontrol over situationen."*

Andre virksomhedsrepræsentanter fortæller, at åbenhed i nogle tilfælde kan blive et krav, hvis det skal være muligt at fastholde en psykisk sårbar medarbejder. Det kan blive tilfældet, hvis tilstanden er kronisk, fordi virksomheden og kollegerne så skal indrette sig permanent efter den pågældende medarbejders behov.



Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

### 3.2.3. Forudsætninger for rehabilitering

Virksomhedsrepræsentanternes erfaringer med at rehabiliterer psykisk sårbare medarbejdere kan sammenfattes under tre overskrifter: Forventningsafstemning, omorganisering af arbejdet og optrapning af arbejdstid.

De uddybes i det følgende.

#### 3.2.3.1. Hvad forventer du - hvad forventer jeg?

I et fastholdelsesforløb kan der nemt opstå usikkerhed om, hvor meget arbejde den psykisk sårbare medarbejder kan påtage sig. Hvis det er aftalt at optrappe arbejdstiden gradvist, tror ledelsen måske, at den pågældende er i stand til at klare de sædvanlige opgaver, selv om han eller hun faktisk arbejder på nedsat tid. Set ud fra medarbejderens synsvinkel, kan det være vanskeligt nok at passe arbejdet, selv om arbejdsmængden på papiret er tilpasset den reducerede arbejdstid.

For at forhindre usikkerhed om hvor meget eller lidt en psykisk sårbar medarbejder kan overkomme, er det vigtigt at afstemme forventningerne på forhånd og i øvrigt følge op på dem løbende igennem forløbet.

I flere virksomheder udarbejder ledelsen en plan i samarbejde med vedkommende medarbejder efter at der er skabt klarhed over de indbyrdes forventninger. Planen udmønter disse forventninger i form af retningslinjer for samarbejde, opgaver, arbejdstid m.m.

En virksomhedsrepræsentant har oplevet, at en psykisk sårbar medarbejder ikke kunne magte at sige fra, når arbejdsbyrden blev for stor, hvilket medførte, at den pågældende nemt blev overbelastet. Her blev det nødvendigt at klarlægge, hvem der havde ansvar for at sige fra. Var det medarbejderen eller ledelsen, der skulle være opmærksom på, at vedkommende ikke fik for meget om ørene?

En sådan afklaring er ikke blot til gavn for den psykisk sårbare medarbejder og dennes leder, men også for kollegerne, idet de får lettere ved at forholde sig til, hvad vedkommende magter, og hvilke grænser det er vigtigt ikke at overskride.

Ifølge en virksomhedsrepræsentant har forventningsafstemningen et klart udgangspunkt:

*"Fastholdelsen tager altid udgangspunkt i virksomhedens perspektiv. Det handler jo om at finde frem til en løsning, så medarbejderen fortsat vil kunne udføre sit arbejde. Nogle gange ved medarbejderen det selv, men andre gange aner han eller hun det ikke, og det skaber bare frustration."*

#### 3.2.3.2. Omorganisering af arbejdet

Når en psykisk sårbar skal vende tilbage til sit arbejde, viser interviewene, at ledelsen ofte vælger at ændre på vedkommendes arbejdsforhold, og det er der flere grunde til:

For det første kan den psykisk sårbare medarbejder sjældent håndtere sit sædvanlige arbejdspress og har derfor behov for at få lettet arbejdsbyrden.

For det andet ønsker virksomhederne at få så meget arbejde ud af den tilbagevendte medarbejder som muligt uden at overbelaste vedkommende. Det er derfor nødvendigt at planlægge arbejdet med udgangspunkt i hans eller hendes arbejdssevne.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

Det er en gennemgående pointe i interviewene, at der typisk er behov for at sænke arbejdstiden og tilrettelægge arbejdsopgaverne på en overskuelig måde. Det kan endvidere være nødvendigt at gøre arbejdet lettere ved at finde nye og mindre komplicerede opgaver eller ved at sortere nogle af dem fra og derved reducere arbejdsbyrden. Det kan ligeledes komme på tale at udarbejde et nyt ansættelsesbrev, som også fortæller, hvilke særlige hensyn der skal tages:

*”Vi har en medarbejder, der er diagnosticeret med [sygdommens navn], og det er vigtigt, at hun ikke pludselig får en stor arbejdsopgave, som har deadline samme dag. Det giver hende stress, og så går hun i stå. Vi klarer det ved at planlægge os ud af det, og det er noget alle ved. Hendes skånebehov er beskrevet i ansættelsesbrevet, og det er jo ikke kun for hendes egen skyld, at vi har gjort det sådan. Det er også af hensyn til os selv.”*

### 3.2.3.3. Optrapning af arbejdstid

Gradvis optrapning af arbejdstiden nævnes ofte som et godt middel til at fastholde en psykisk sårbar medarbejder. Ved langsomt at udvide arbejdstiden nedsættes risikoen for, at den pågældende bliver overbelastet. Det er naturligvis vigtigt at tilrettelægge optrapningen på en måde, så den psykisk sårbare kan følge med, og det sker bedst i samarbejde med vedkommende og ved at følge op med regelmæssige intervaller.

En virksomhedsrepræsentant mener, at det kan være en god idé at holde regelmæssige møder med den psykisk sårbare medarbejder for at finde ud af, om det er muligt og realistisk at gå op eller ned i arbejdstid, eller om den gældende ordning skal fortsætte et stykke tid endnu.

En gradvis optrapning af arbejdstiden foregår sjældent som en lineær proces, hvor medarbejderen kun oplever fremgang. Det klogeste er at indstille sig på, at der også vil komme perioder i forløbet med tilbagegang. Det er endemålet, der tæller, og ikke den gradvise fremgang.

Andre er inde på, at det er vigtigt at være opmærksom på, at den øgede arbejdstid ikke får den psykisk sårbare til at overvurdere sin arbejdssevne og kommer til at overbelaste sig selv:

*”Vi har tit oplevet, at medarbejderne bliver så glade, at det ender galt. De overbelaster simpelthen sig selv og bliver så sygemeldt igen efter et par måneder. De vil bare så gerne vise, at de kan, men de glemmer, at de faktisk har et skånebehov. Virksomheden skal altså også være god til at sætte grænser for dem.”*

### 3.2.4. Kollegerne har stor betydning

Kollegerne spiller en central rolle i forbindelse med fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere. Det fremgår af interviewene med samtlige virksomhedsrepræsentanter.

Der er to grunde til kollegernes betydning:

For det første berører det også kollegerne, at en medarbejder har psykiske problemer.

For det andet vil især de nærmeste kolleger altid have en rolle i et forløb, der har til formål at fastholde en psykisk sårbar i arbejde, alene på grund af relationerne på arbejdspladsen. Kollegerne får derfor let stor betydning for, hvordan forløbet bliver, og de kan ifølge flere virksomhedsrepræsentanter være afgørende for, om det bliver godt eller dårligt.



Ligestilling, ligestilling, rehabilitering

Et betydeligt antal virksomhedsrepræsentanter mener, at det er en fordel at involvere en eller flere kolleger i forløbet, for derved forbedres chancen for, at de får en støttende rolle. En virksomhedsrepræsentant uddyber synspunktet:

*"Nogle kolleger kender jo den pågældende medarbejder bedre end andre, og de kan derfor bidrage til at gøre forløbet godt. De kan tage hjem og besøge medarbejderen eller ringe privat og høre, hvordan det går. Det virker somme tider bedre, hvis det er en kollega og ikke chefen, der ringer. På den måde fastholdes kontakten mellem arbejdspladsen og medarbejderen, og så kan vi begynde at finde ud af, hvordan vi kan hjælpe vedkommende."*

Kollegerne vil ofte være indstillet på at hjælpe, fordi de jo kender den psykisk sårbare og er interesseret i vedkommende. Dertil kommer, at de er vant til, at han eller hun er til stede på arbejdspladsen og har opgaver, der skal varetages. På et menneskeligt plan opstår der tillige ofte sympati med en sygemeldt, og derfor vil kollegerne gerne gøre en indsats for at få den pågældende tilbage igen.

Ifølge en virksomhedsrepræsentant har kollegerne desuden et andet og mere indgående kendskab til hinanden end ledelsen, hvilket især er tilfældet på større arbejdspladser. De vil derfor hyppigt have dybere indsigt i behovene hos en psykisk sårbar medarbejder end ledelsen.

Nære kolleger kan således få en formidlende rolle mellem den sygemeldte medarbejder og ledelsen og bidrage med værdifulde oplysninger om, hvordan fastholdelsesforløbet bør tilrettelægges set ud fra den psykisk sårbares perspektiv. Det kan medvirke til at skabe balance mellem arbejds-mængden og den pågældende medarbejders arbejdsevne.

Ifølge en virksomhedsrepræsentant har det ligeledes en god virkning på virksomhedskulturen at involvere nære kolleger i et fastholdelsesforløb, fordi de oplever stolthed, når det lykkes. Det bliver betragtet som en god fælles oplevelse, der er med til at styrke sammenholdet og arbejdsmiljøet.

Det er dog fortsat ledelsen, der skal have ansvaret for kontakten til den psykisk sårbare medarbejder. En virksomhedsrepræsentant begrundet det med, at kollegernes engagement og tålmodighed ændrer sig med tiden:

*"Kollegerne er altid meget støttende i starten, men desto længere tid der går, jo mere falder de fra, og det skyldes, at den psykisk sårbare kan have det så skidt, at han eller hun simpelthen ikke er i stand til at give noget igen."*

### 3.2.5. Mentorer kan spille en vigtig rolle

Mange virksomheder har gode erfaringer med at bruge en mentor i forbindelse med fastholdelse af psykisk sårbare<sup>3</sup>. Flere virksomhedsrepræsentanter er selv mentorer for medarbejdere med psykiske problemer. De ved derfor, hvor betydningsfuldt det kan være for en medarbejder at have kontakt til en mentor, der kan hjælpe til med at få arbejdsdagen til at glide på en fornuftig måde.

En del virksomheder uddanner medarbejdere til at varetage mentorfunktionen. Det sker typisk ved at indgå en partnerskabsaftale med jobcentret, som arrangerer mentorkurser for til gengæld at få

<sup>3</sup> Jobcentret kan bevilge en mentor, hvis en medarbejder har et særligt behov for støtte til at blive fastholdt i beskæftigelse. Mentorfunktionen tilrettelægges ud fra en konkret vurdering af sygemeldtes behov og varetages som regel af en frikøbt medarbejder i virksomheden. I nogle tilfælde - ofte i mindre virksomheder - kan virksomheden dog benytte en ekstern konsulent. Kilde: Lov nr. 1428 af 14. december 2009 om aktiv beskæftigelsesindsats.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

mulighed for at sende ledige med psykiske problemer i virksomhedspraktik. Det er omkostningsfrit for virksomheden, idet det er muligt at få betaling for de timer, der bruges på mentorarbejdet. En virksomhedsrepræsentant mener, at en sådan ordning også kan gavne virksomhedens andre ansatte:

*"Vi har lavet en partnerskabsaftale med jobcentret, som går ud på, at vi modtager praktikanter. Til gengæld sender vi så nogle af vores medarbejdere på mentorkurser, som jobcentret står for. På den måde får vi uddannet mentorer, der også kan bruges i virksomheden. Det er jo ikke kun til fordel for vores praktikanter, men også vores egne medarbejdere."*

En virksomhedsrepræsentant mener, at mentorens hovedopgave er at skabe rammer, der gør det muligt for den psykisk sårbare at vende tilbage til sit arbejde. Mentoren har ikke ansvar for den pågældende medarbejders opgaver eller arbejdsudførelse, men for at han eller hun trives på arbejdspladsen. Det indebærer meget kontakt mellem mentor og medarbejder:

*"Jeg er blevet tildelt et bestemt antal timer, som jeg kan bruge på at hjælpe medarbejdere med psykiske problemer. Jeg skal have kontakt med dem alle hver eneste dag, men selvfølgelig i varierende omfang. Nogen af dem kan nøjes med en time, mens andre har behov for længere tid. Hvis jeg så har ferie eller er til et møde, der varer hele dagen, får jeg en af mine kolleger til at overtage."*

Andre virksomheder bruger ikke samme ordning, men lader sig inspirere af principperne. Det kan for eksempel ske ved, at en leder eller en kollega påtager sig at fungere som støtteperson, der bistår den psykisk sårbare medarbejder med at tilrettelægge og få overblik over arbejdet, og som har jævnlige opfølgningssamtaler med vedkommende.

### **3.2.6. Fastholdelse på arbejdsmarkedet**

Samtlige virksomhedsrepræsentanter ser fordele i at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. Interviewene viser, at de også bruger mange kræfter og meget tid på opgaven. De siger tillige, at der er grænser for, hvor langt den enkelte virksomhed kan komme med at fastholde en medarbejder med psykiske problemer. De tilføjer, at det ikke er realistisk at tro, at fastholdelse altid kan lade sig gøre. Der er grænser.

Nogle gange kan de psykiske problemer være så omfattende, at der sker mærkbare ændringer i medarbejderens personlighed. Det kan føre til den erkendelse, at vedkommende ikke passer ind i virksomheden længere - eller ikke selv ønsker at være ansat. Også andre barrierer kan blive så store, at det ikke er muligt at opretholde ansættelsesforholdet.

Det forhindrer dog ikke, at den pågældende medarbejder ikke skulle kunne finde et passende arbejde et andet sted på arbejdsmarkedet.

Nogle virksomhedsrepræsentanter har erfaring med at hjælpe psykisk sårbare medarbejdere videre på arbejdsmarkedet, når det har vist sig, at det ikke længere er muligt at fastholde vedkommende i virksomheden. Han eller hun bliver altså ikke blot ført ud af virksomheden, men videre til den næste om muligt.

Denne strategi kan ifølge nogle virksomhedsrepræsentanter være meget værdifuld, fordi der bliver sendt et signal til de øvrige medarbejdere om, at alle vil blive hjulpet. Det gør virksomheden mere attraktiv som arbejdsplads, som derfor også kan tiltrække flere kvalificerede ansøgere.



Ligestilling, ligestilling, rehabilitering

Mulighederne for at fastholde en psykisk sårbar medarbejder på arbejdsmarkedet og altså ikke blot i virksomheden øges ved at hjælpe den pågældende med at afklare sine kompetencer, udarbejde CV og jobansøgninger eller ved at anbefale vedkommende til job i andre virksomheder. En virksomhedsrepræsentant fortæller:

*"Vi tilbyder medarbejderne et genplaceringsforløb, hvor de får hjælp af en konsulent til at finde ud af, hvad de er gode til, og hvilke ambitioner de har. Forløbet slutter ikke, før medarbejderne har fundet et nyt job, så det udløber ikke efter en bestemt periode. Hvis der går tre år, før de kommer i arbejde, så er konsulenten med hele vejen, for vi synes, at det er meget vigtigt, at vi ikke bare slipper folk."*





Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## **Kapitel 4: Sådan ser andre på fastholdelse**

### **Psykisk sårbare, kolleger og jobkonsulenter**

Det primære formål med undersøgelsen har været at tegne et billede af virksomhedernes erfaringer med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. Det er grunden til, at det først og fremmest er ledere og personaleansvarlige, der er blevet interviewet.

De ledelsesmæssige synspunkter er imidlertid blevet sat i perspektiv ved at interviewe andre vigtige interessenter i et fastholdelsesforløb, nemlig et mindre antal psykisk sårbare, nogle kolleger til ansatte med psykiske problemer samt enkelte jobkonsulenter.

Disse interessenter har enten direkte eller indirekte erfaringer med forløb, der har til formål at fastholde mennesker med psykiske problemer i beskæftigelse. Deres synspunkter er derfor et vigtigt bidrag til den overordnede forståelse af virksomhedernes praksis på dette område.

#### **4.1. Fastholdelse som psykisk sårbare opfatter forløbet**

Der er gennemført interviews med syv medarbejdere, der er psykisk sårbare, og som har været igennem et fastholdelsesforløb. Deres beretninger giver et førstehåndsindtryk af og en forståelse for, hvad det vil sige at være psykisk sårbar. De giver samtidig en indsigt i, hvordan de vurderer fordele og ulemper ved de forløb, som de hver især har gennemgået.

##### **4.1.1. Det kan være svært at komme i gang**

Et fastholdelsesforløb indledes typisk med en fraværsperiode, hvor den psykisk sårbare medarbejder har begrænset kontakt med virksomheden. Der er imidlertid forskel på, hvordan de syv interviewpersoner har oplevet kontakten. En af dem havde hyppig kontakt med virksomhedens leder, der ofte kom på besøg for at høre, hvordan det stod til, en anden fik tilsendt blomster vedlagt en hilsen, mens andre selv måtte tage initiativ til at opretholde kontakten med arbejdspladsen under sygefraværet.

Det er dog et gennemgående træk, at alle kun har haft sporadisk kontakt med deres respektive virksomheder under sygefraværet. Flere giver derfor også udtryk for, at det kan være underligt at vende tilbage til arbejdspladsen.

Denne følelse af fremmedgørelse kan blive forstærket af den måde, som kollegerne til en psykisk sårbar medarbejder modtager vedkommende på. Flere interviewpersoner fortæller, at de har oplevet en berøringsangst, der ligefrem bliver synlig ved, at det nærmest er tabu at omtale psykiske problemer, og som medvirker til at gøre modtagelsen akavet og ubehagelig.

En interviewperson har for eksempel oplevet at vende tilbage til virksomheden efter en længere fraværsperiode, uden at nogen kommenterede, at han havde været væk. En anden har været ude for noget lignende, og tilføjer at kollegernes attitude kan skyldes, at de er bange for at gøre ondt værre. De tror måske, at psykisk sårbare er skrøbelige, og derfor opstår der let berøringsangst hos dem, mener hun.

En tredje af interviewpersonerne er inde på, at der historisk er mange forskellige - og især negative - opfattelser af, hvad det vil sige at være psykisk sårbar. Opfattelserne kan være vanskelige at ændre, og i værste fald udvikler de sig til fordomme.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

Hun har dog også det indtryk, at samfundet er blevet mere tolerant og rummeligt, og at det især kommer frem, når psykisk sårbare selv tager initiativ til at vise åbenhed og tale om deres psykiske problemer.

Kollegernes berøringsangst kan blive et problem for den måde, som en psykisk sårbar opfatter sig selv på. Berøringsangsten kan vække en følelse hos den psykisk sårbare af at være anderledes, hvilket kommer til udtryk i følgende citat:

*”Jeg vil allerhelst bare være en del af mængden. Engang imellem har det faktisk været rart for mig, at mine kolleger har haft dårlige dage og svære perioder i deres liv, hvor det også viste sig på arbejdet. Det kan indimellem være meget rart, at de har det skidt, for når de har dårlige dage, så kan jeg måske gøre en forskel for dem og prøve at hjælpe dem lidt mere med deres arbejde eller måske bare lytte til dem. Altså, det kan være rart for mig, at det også engang imellem er den anden vej rundt.”*

Andre mener, at være ”anderledes” er en kategorisering, som kan virke beroligende. Hvis man for eksempel altid har døjet med social angst, kan det være rart at få en forklaring, som giver mening for én selv og omgivelserne. Problemet ved at blive kategoriseret som psykisk sårbar er altså ikke kategoriseringen i sig selv, men den berøringsangst, som man kan møde i sin omverden.

Flere interviewpersoner fortæller desuden, at man starter på en læreproces, når man erkender, at man er psykisk sårbar. Mennesker tager det som regel for givet at kende egne evner og begrænsninger. Psykisk sårbare skal imidlertid genfinde sig selv og etablere en ny selvforståelse.

En interviewperson nævner som eksempel, at hun har haft svært ved at affinde sig med, at hun ikke længere har sit sædvanlige overblik og derfor ikke kan overskue en travl kalender. En anden siger, at det kan være vanskeligt at finde sig selv og sin egen retning i livet, når man sjældent oplever succes.

Ovenstående tilkendegivelser vedrører interviewpersonernes oplevelser med det nære arbejdsmiljø.

Derudover har en anden vigtig ”spiller” betydning for relationen mellem psykisk sårbare, deres arbejdsplads og arbejdsmarkedet, nemlig det offentlige beskæftigelsessystem - ”systemet”, som det kaldes gentagne gange i interviewene:

*”Det er et meget langsomt system. Sygedagpengesystemet og alle de her afklaringsforløb, kurser, lægerecepter og speciallægeerklæringer tager meget tid. Systemet kan være en forhindring, for man vil bare så gerne have, at tingene går lidt stærkere. Jeg har kun været sygemeldt i en kortere periode, så for mig har det kun taget et par år, men andre har været det i meget længere tid, og det kan virkelig føles som en forhindring, når man er i venteposition.”*

Den opfattelse, der kommer frem i citatet, nuanceres af andre, som fremhæver, at de også har mødt meget velvilje og stor hjælpsomhed, som har gjort det nemmere for dem at genoptage arbejdet.

#### **4.1.2. Hvad har virket?**

De syv interviewpersoner fortæller, hvad der har gjort det muligt for dem at blive på arbejdsmarkedet til trods for deres psykiske problemer. Historierne er forskellige, men med fællestræk.



Ligestilling, ligestilling, rehabilitering

Det har været en positiv oplevelse for langt de fleste at få afklaret deres skånebehov. Nogle har løbende haft behov for opfølgning, fordi skånebehovene har ændret sig med tiden. Andre har konstateret, at deres skånebehov er permanente i en sådan grad, at det har været muligt at skrive dem ned i deres CV. Alle er kendetegnet ved at have meget forskellige skånebehov.

Mange har haft behov for at få lettet deres arbejdsbyrde, og her har det vist sig nyttigt at starte på nedsat tid ved tilbagevenden til virksomheden og efterfølgende optrappe arbejdstiden langsomt, indtil en mere permanent grænse er fundet.

Det har dog ikke været problemløst i alle tilfælde. Nogle interviewpersoner fortæller, at deres kolleger jo vidste, hvad de kunne, før de blev sygemeldt, og de har derfor haft en forventning til dem om, at deres arbejdsindsats ville være den samme, da de genoptog arbejdet.

Det har derfor også været nødvendigt for flere interviewpersoner at lære at sætte grænser for, hvad de kunne magte. Tilsvarende har deres kolleger skulle lære, at deres tilbagevendte kollega nu havde en nedsat arbejdssevne i forhold til tidligere.

Nogle af interviewpersonerne arbejder i dag på fuld tid. Andre har et permanent behov for at arbejde på nedsat tid. To af de pågældende interviewpersoner er for eksempel blevet afklaret med, at de ikke kan overskue en hel arbejdsuge, og de har derfor en fast fridag midt i ugen.

En af interviewpersonerne fortæller om andre skånebehov, for eksempel at hun sagtens kan overskue en hel arbejdsuge, men at hverdagene derimod bliver for belastende, hvis det ikke er forudsigeligt, hvad hun skal arbejde med, og hvis hun ikke har mulighed for at holde små pauser for sig selv. Når hendes kolleger holder pause, sidder de ofte sammen og taler med hinanden. De kan derfor have svært ved at forstå, hvorfor hun ønsker at holde pause for sig selv. En anden interviewperson har samme behov, idet hun i løbet af en arbejdsdag kan komme ud for mange begivenheder og få mange tanker, som det er nødvendigt for hende at bearbejde for sig selv for at bevare overblikket:

*"Jeg har lært at være mere opmærksom på, hvornår jeg skal reagere og sætte en grænse. Jeg er stadigvæk for længe om det, men ikke så længe at jeg går i stå. Jeg kan huske engang, hvor lederne holdt møde inde på et kontor, og hvor jeg pludselig blev meget presset nede i afdelingen og ikke kunne overskue noget mere. Så gik jeg ind på kontoret, lukkede døren og sagde: 'Jeg ved godt, at I har møde, men jeg kan simpelthen ikke mere', og så begyndte jeg bare at græde. Så var der selvfølgelig en af lederne, der gik ud og fik styr på arbejdet, så jeg kunne få ro, men i den situation var jeg for længe om at sætte grænsen."*

Ledelsens rolle i et fastholdelsesforløb er et gennemgående tema i interviewpersonernes tilkendegivelser. Det kan siges kort: Et vellykket forløb afhænger af god ledelse.

Det er god ledelse, når lederen går i dialog med både den psykisk sårbare medarbejder og dennes kolleger og oprigtigt forsøger at finde ud af, hvad der skal til for at tilrettelægge såvel opgaver som arbejdstid på en sådan måde, at alle parter mener, at det er en fornuftig løsning. Det indebærer også, at lederen er indstillet på at ændre praksis, hvis det viser sig nødvendigt undervejs i forløbet.

Enkelte interviewpersoner nævner, at det kan være berigende og ligefrem nødvendigt at involvere rådgivning og støtte udefra, for eksempel fra jobcentret, distriktpsychiatrien eller i form af psykologisk bistand. Ledelsen på en virksomhed har andet at tage sig til end at sætte sig ind i psykiske problemer. Det er heller ikke virksomhedernes formål, som flere interviewpersoner pointerer. Det kan derfor være en personalepolitisk styrke at alliere sig med eksterne kræfter for at sikre, at fast-



Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

holdelsesforløbet bliver tilrettelagt og gennemført så godt som muligt.

#### 4.1.3. Kollegerne har stor betydning, og sociale relationer kan være en udfordring

En interviewperson fortæller, at tre betingelser skal være opfyldt for at motivere ham til at arbejde, selv om han har psykiske problemer:

- Der skal for det første være et økonomisk incitament.
- Han skal for det andet opleve, at der er fornuft i arbejdsopgaverne.
- Endelig skal det sociale samvær på arbejdspladsen fungere.

Han siger endvidere, at psykisk sårbare oftest har svært ved at forholde sig til sociale relationer, måske fordi kollegerne tager misforståede hensyn. En anden grund kan være, at der hyppigt kommer mange følelser i spil i sociale sammenhæng. Det kan have den effekt, at en psykisk sårbar bliver følsom over for social kontakt og har behov for at være alene. Kollegerne kan derfor let misforstå vedkommende og få den opfattelse, at hun eller han tager afstand fra det kollegiale fællesskab.

Flere interviewpersoner fortæller enslydende, at de allerede i fastholdelsesforløbet var bevidste om, at deres psykiske problemer kunne være en byrde for deres kolleger. Det gav nogle af dem dårlig samvittighed, og de holdt sig derfor mere tilbage i det sociale samvær på arbejdspladsen.

En interviewperson siger, at det påvirkede hende at se, hvordan hendes tristhed og dårlige humør smittede af på kollegerne. Hun mener derfor, at det bedste, som kollegerne kan gøre, er at anerkende den psykiske sårbarhed:

*”Det er faktisk bare at anerkende, at jeg har det dårligt og så gøre mig opmærksom på, at jeg altid kan komme og tale med dem, hvis jeg har lyst. Det bedste er sådan set anerkendelsen. De må godt konfrontere mig med nogle af de ting, der gør det svært for dem. De må gerne fortælle mig, at det også er svært for dem, når jeg har det dårligt. Det værste er, hvis de bliver handlingslammede på grund af mine psykiske problemer.”*

Interviewpersonerne har meget forskellige indtryk af kollegernes væremåde i forbindelse med fastholdelsesforløbet. Nogle har oplevet megen betænksomhed og støtte, hvilket naturligvis har haft en positiv indflydelse på forløbet, mens andre fortæller, at deres kolleger tog afstand og nærmest lukkede sig om sig selv, hvilket gjorde det sværere at komme igennem.

Alle interviewpersoner giver udtryk for, at kollegerne spiller en meget stor rolle på godt og ondt, som det udtrykkes, i forbindelse med fastholdelse af en psykisk sårbar. Det er derfor vigtigt, at ledelsen er meget opmærksom på at inddrage kollegerne på passende måde allerede i planlægningen af forløbet.

Det er en vigtig - måske den vigtigste - forudsætning, der skal opfyldes, når man gerne vil opnå, at kollegerne optræder støttende og ikke distancerende over for en psykisk sårbar medarbejder.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## 4.2. Kollegernes oplevelser

I undersøgelsen er der ligeledes foretaget interviews med tre kolleger til psykisk sårbare medarbejdere. Alle tre har fortalt, hvordan de har oplevet fastholdelsesforløbet, hvilken rolle de selv har haft, og hvordan det er at arbejde sammen med et menneske med psykiske problemer.

### 4.2.1. Fastholdelse som kollegerne ser det

Kolleger til psykisk sårbare medarbejdere oplever forløbet fra sidelinjen, men de har alligevel ofte en fornemmelse af, hvilke problemer der skal håndteres. Kollegerne kan have observeret ændringer i den pågældende medarbejders adfærd forud for sygemeldingen. De kan derfor også have viden om, hvad den psykisk sårbare er oppe imod.

En interviewperson siger, at denne viden ofte er stiltiende, fordi kollegerne ikke ved, hvad der er årsag til sygemeldingen. Kollegerne kan derfor have observeret ændringer i reaktionsmønstret uden at vide, hvad de skyldes.

De giver alle tre udtryk for, at det kan være fordelagtigt at involvere de nærmeste kolleger til en psykisk sårbar i både forberedelsen og gennemførelsen af et fastholdelsesforløb. Dels har de et værdifuldt kendskab til omgangstonen, samarbejdsrelationerne m.v. i det nære arbejdsmiljø, dels kender de den psykisk sårbare gennem et måske langvarigt samarbejde, og derfor har de endelig mulighed for at optræde på en empatisk - støttende og aflastende - måde:

*”Jeg tror, at vi [kollegerne] er gode at sætte i spil i de her situationer, fordi vi ikke har nogen regler, som vi skal forholde os til. Jobkonsulenter og sagsbehandlere kan sagtens være dygtige og gøre en forskel for psykisk sårbare, men de kan også være svære at have med at gøre, fordi de netop har nogle regelsæt og paragraffer, som de skal holde sig til, og måske også nogle puljer, og jeg ved ikke hvad. Vi andre er bare en mellemstation. Vi skal tale med hjertet.”*

Det fremgår ligeledes af interviewene med de tre kolleger til psykisk sårbare medarbejdere, at en langtidssygemelding kan give dønninger i hele virksomheden. Det kan få negativ effekt på arbejdsmiljøet og derved berøre kollegerne. Også det er en grund til at give kollegerne en rolle i fastholdelsesforløbet.

De tilføjer, at kollegerne ofte vil have to indfaldsvinkler til forløbet:

- Enten vil de føle sympati og have medfølelse og forståelse for den psykisk sårbare medarbejder.
- Eller de vil være ærgerlige og irriterede over den virkning, som en langtidssygemelding får for deres hverdag på arbejdspladsen.

Kollegerne kan derfor sende mere eller mindre positive signaler, der afspejler deres opfattelse af situationen, og som kan påvirke den psykisk sårbare på forskellig vis. Det kan efter omstændighederne få negative konsekvenser for mulighederne for at gennemføre en vellykket fastholdelse, og derfor er det vigtigt at tale om situationen og vende alle sider af sagen.

En interviewperson fortæller i den forbindelse om en ordning, der er etableret på hendes virksomhed, og som netop har til formål at undgå, at mangel på dialog fører til, at situationen løber ud af kontrol, når og hvis en medarbejder får svært ved at varetage sit arbejde på grund af sygdom e.l.:



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

*”Vi har en ordning, som vi kalder ambulancetjenesten. Når man bliver ansat, skal man udfylde et stykke papir med forskellige oplysninger og samtidig vælge en kontaktperson blandt kollegerne. Det er den person, der holder kontakt til én, hvis man kommer ud for noget voldsomt på arbejdet, går ned med stress eller bliver syg. Jeg ved, at hun [den psykisk sårbar medarbejder] også var med i ambulancetjenesten, og derfor var der en kollega, som havde mange samtaler med hende under forløbet.”*

Virksomheden har således ifølge de tre interviewpersoner mulighed for at give kollegerne til en psykisk sårbar medarbejder en naturlig og hensigtsmæssig rolle i bestræbelserne på at fastholde den pågældende.

#### **4.2.2. Forudsætninger for et godt samarbejde med psykisk sårbare**

*”Et menneske, der bliver psykisk syg, er jo ikke mere anderledes end du og jeg. Du er bare den heldige, der ikke er faldet ud over kanten endnu. Hvis ikke du passer på dig selv, så kan det også ske for dig.”*

I ovenstående citat siger en kollega til en psykisk sårbar i virkeligheden, at det kan ramme os alle at få psykiske problemer. Hvis det sker, er det vigtigt ikke at behandle vedkommende anderledes end andre. De tre interviewpersoner giver samstemmende udtryk for, at ansatte på en arbejdsplads generelt bør tage hensyn til hinandens forskelligheder, og at en psykisk sårbar medarbejder blot skal forstås som en person, der har andre behov end én selv.

Psykisk sårbare har ofte en anden måde at komme gennem arbejdsdagen på end andre, og det må omgivelserne ikke misforstå. En interviewperson siger for eksempel, at det kan være svært at vide, hvordan man skal omgås en psykisk sårbar kollega på en god måde, hvis man ikke har en grundlæggende forståelse for vedkommendes diagnose eller skånebehov. Han tilføjer, at misforståelser nemt opstår, hvis man ikke forstår reaktionsmønstret hos en psykisk sårbar.

Åbenhed om psykiske problemer og deres årsag har derfor stor betydning for, om det er muligt at etablere et frugtbart samarbejde mellem en psykisk sårbar og hans eller hendes kolleger. Interviewpersonerne fortæller, at en psykisk sårbar udmærket kan have behov for, at der bliver taget hensyn, men som samtidig ikke har lyst til, at det forholder sig sådan.

Kollegerne kan derfor komme ud for, at den pågældende medarbejder sender modsatrettede signaler om sin tilstand. Det kan selvfølgelig skabe forvirring, og misforståelser kan opstå til trods for både evne og vilje til at være åben om de psykiske problemer.

Der er derfor tale om en gensidig relation:

- På den ene side skal den psykisk sårbare medarbejder udvise åbenhed over for sine kolleger.
- På den anden side er det lige så vigtigt, at kollegerne viser oprigtig interesse for den pågældende medarbejder.

På den måde opstår en relation, der efterhånden udvikler sig til en rutine, som gør det nemmere at aflæse de forskellige behov og forstå reaktionsmønstret.

Det er endvidere nødvendigt, at virksomheden tilkendegiver, at det er ønskeligt og tilladt, at medarbejderne tager sig tid til hinanden. En af de tre interviewpersoner siger, at hun ikke kan se, at der



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

er ulemper ved at samarbejde med kolleger, der er psykisk sårbare. Hendes begrundelse er netop, at det er en del af virksomhedskulturen, at medarbejderne støtter hinanden, og at de får tid til det:

*"Jeg kan slet ikke finde nogen ulemper, men det hænger også sammen med, at jeg er ansat et sted, hvor det er i orden, at jeg tager mig tid til at rumme kolleger med psykiske problemer, især når de har det skidt. Det er vigtigt, at jeg ikke får dårlig samvittighed, hvis der kommer en leder forbi kontoret, mens jeg taler med en kollega, der har det psykisk svært."*

#### **4.3. Jobkonsulenter - konsulenter for virksomheder og medarbejdere**

Der er endelig gennemført interviews med fire jobkonsulenter fra et tilsvarende antal jobcentre i fire af landets regioner.

Disse interviews har gjort det muligt at belyse fastholdelsesarbejdet fra andre vinkler, fordi de pågældende jobkonsulenter har indsigt i lovgivningen på beskæftigelses- og handicapområdet samt konkret viden om virksomhedernes personalepolitiske praksis.

Jobkonsulenterne ved, hvordan virksomheder i forskellige brancher m.m. bærer sig ad med at fastholde psykisk sårbare, og de kan derfor vurdere erfaringer og forløb i et overordnet og tværgående perspektiv.

##### **4.3.1. Proaktiv handling forudsætter en fraværspolitik**

Jobkonsulenterne fortæller, at mange virksomheder har flere politikker, der vedrører forskellige forhold på personaleområdet, for eksempel en ansættelses- og introduktionspolitik, en uddannelsespolitik, en alkoholpolitik m.v., men sjældent en fastholdelsespolitik og endnu sjældnere en politik, der kun drejer sig om fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere.

Ifølge en jobkonsulent kan grunden være, at virksomhederne har vanskeligt ved at nedskrive generelle retningslinjer, som giver mening, fordi fastholdelsesarbejdet altid tager udgangspunkt i individuelle forhold. Det er derfor reglen snarere end undtagelsen, at det sker spontant, at en virksomhed beslutter sig for at fastholde en medarbejder, der er blevet syg. Der er således tale om en re- og ikke proaktiv handling, hvilket kan betyde, at virksomhederne griber for sent ind, når en medarbejder får psykiske problemer.

En anden jobkonsulent mener, at det er meget vigtigt, at virksomhederne har en fraværspolitik, idet den er med til at skabe tryghed.

Det er betryggende for medarbejderne at vide, at der er interesse for at fastholde dem, hvis de bliver syge, og at der eksisterer i det mindste nogle overordnede regler for, hvordan situationen vil blive grebet an.

Det er ligeledes betryggende for ledelsen at kunne anvende nogle forud fastlagte retningslinjer for, hvordan der bør reageres ved sygemeldingen, hvornår og hvordan den sygemeldte medarbejder bør kontaktes, og hvad man kan spørge vedkommende om.

Det følger heraf, argumenterer den pågældende jobkonsulent, at det er nødvendigt at nedskrive fraværspolitikken for at undgå, at ledelse og medarbejdere skal forsøge sig frem mere end højst nødvendigt, når situationen opstår.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

Han fortæller ligeledes, at virksomhederne meget sjældent skelner mellem, om en medarbejder er sygemeldt på grund af fysiske eller psykiske forhold. Han mener dog, at sygdommens karakter har betydning for, hvordan der med fordel kan handles fra virksomhedens side over for en sygemeldt.

Det er for eksempel vigtigt, at der - som nævnt flere gange før - er en åben dialog, når sygefraværet skyldes psykiske forhold, eftersom virksomheden ellers har svært ved at tage stilling til samt imødekomme den sygemeldtes behov. Det er derfor også muligt, at en fraværspolitik bør forholde sig til, om fraværet har fysiske, henholdsvis psykiske årsager.

#### 4.3.2. Rådgivning af virksomheder og ansatte

De interviewede jobkonsulenter mener, at virksomhederne overordnet set er gode til at søge rådgivning hos jobcentrene. Virksomhederne henvender sig typisk med spørgsmål om, hvilken refusion de kan få i forbindelse med fastholdelse af en medarbejder. Henvendelserne giver imidlertid jobkonsulenterne mulighed for at informere om en bredere vifte af ordninger, som virksomhederne måske ikke kender.

En jobkonsulent nævner her mentorordningen og ordningen om personlig assistance som eksempler på tiltag, der typisk bliver taget i brug efter vejledning fra jobcentret. Den pågældende tilføjer, at virksomhederne som oftest er lydhøre og samarbejdsvillige, men at der kan være langt fra den gode hensigt, til løsningen er implementeret.

Det er afgørende for et vellykket forløb, at ledelsen på en virksomhed har øje for mere end blot de økonomiske aspekter. Vigtigst af alt er dialogen mellem ledelsen og den psykisk sårbare medarbejder om mål og rammer for dennes fortsatte tilknytning til virksomheden:

*"Det virker bedst, når virksomheden får skabt en tæt dialog med den psykisk sårbare medarbejder, så man hurtigt finder ud af, hvor åben man må være om de psykiske problemer. Det er jo ikke altid, at en medarbejder med psykiske problemer har lyst til at være åben over for hverken sine kolleger eller sin chef, og det er der heller ingen pligt til. Alligevel er næsten alle medarbejdere åbne om deres situation. Der er til gengæld ofte forskel på, hvor meget de informerer virksomheden, og hvor meget de informerer kollegerne. Meningen med dialogen er jo at få medarbejderen til at fortælle om sine skånebehov. Den dialog er især vigtig, når der er tale om psykisk sårbarhed."*

En psykisk sårbar medarbejder har ikke pligt til at informere virksomheden om sin tilstand. Jobkonsulenterne mener dog, at psykisk sårbare hyppigt er indstillet på at informere i en eller anden grad om deres problemer. Det er derfor vigtigt, at ledelsen gør en indsats for at skabe tillid til, at informationerne bliver brugt til at hjælpe den pågældende medarbejder med at afklare sin arbejdsmæssige situation og skånebehov.

En jobkonsulent hæfter sig ved, at virksomheder nu om dage arbejder i dynamiske omgivelser og derfor er nødt til at forandre sig. En medarbejder, der har været sygemeldt i længere tid, opdager hurtigt, at meget har ændret sig på arbejdspladsen i løbet af fraværsperioden. Ændringerne opleves måske ikke på samme - undertiden gennemgribende - måde, hvis der er mulighed for en mere hyppig og regelmæssig kontakt mellem medarbejder og virksomhed.

Det kan derfor stille store krav til en medarbejder at vende tilbage til arbejdspladsen efter lang tids fravær, fordi de velkendte rutiner er forandret. Det fremmer heller ikke processen, at psykisk sårbare nemt føler, at de ikke slår til. Denne følelse vil kunne nedtones, hvis det har været muligt for den sygemeldte at opretholde en regelmæssig kontakt med virksomheden i fraværsperioden og måske også varetaget et arbejde i et eller andet omfang.





Ligestilling, ligestilling, rehabilitering

Som det fremgår, kan jobkonsulenternes rådgivning medvirke til, at virksomhederne drager yderligere fordel af lovgivningens muligheder for at fastholde psykisk sårbare medarbejdere.

I andre tilfælde kan en jobkonsulent også have en vigtig rolle, nemlig som ekstern sparringspartner for den psykisk sårbare. Det er især en god idé, hvis det viser sig, at de psykiske problemer hænger sammen med forhold på arbejdspladsen, hvilket kan gøre det svært at etablere en tillidsfuld dialog mellem medarbejder og virksomhed.



# **Bilag**



Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## Bilag 1: Undersøgelsens metode

Undersøgelsen af virksomhedernes praksis med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere er baseret på research af dokumentarisk materiale samt et omfattende feltarbejde, nemlig følgende:

1. Der er gennemført en national og international research af projekter, undersøgelser og kampanjer vedrørende fastholdelse og beskæftigelse af medarbejdere med psykiske problemer. Se også oversigten over dokumentarisk materiale i bilag 3.
2. Der er taget kontakt til 31 arbejdsmarkeds-, erhvervs- og interesseorganisationer og samtlige 91 jobcentre i Danmark for at få oplysninger om private og offentlige virksomheder, der har erfaringer med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere. Det har derigennem været muligt at identificere 104 private og offentlige virksomheder, som opfylder dette kriterium.
3. 40 virksomheder er udvalgt til interviews. De fordeler sig på 15 offentlige og 25 private virksomheder, hvoraf 6 har op til 20 ansatte, 8 er i intervallet 21-99 ansatte, 9 er i intervallet 100-499 ansatte, og 17 har mere end 500 ansatte. Mellemstore og store virksomheder er overrepræsenteret i undersøgelsen, hvilket skyldes, at det ikke har været muligt at identificere et større antal små og mindre virksomheder, der har erfaring med at fastholde psykisk sårbare. Virksomhederne dækker imidlertid en bred vifte af brancher, og alle landets regioner er repræsenteret:
  - Danmarks Statistiks brancheoversigt DB07 er anvendt i forbindelse med udvælgelsen af de 40 virksomheder: 2 er fra branchen *landbrug, skovbrug og fiskeri*, 6 er fra *industri, råstofudvinding og forsyningsvirksomhed*, 1 er fra *bygge og anlæg*, 8 er fra *handel og transport m.v.*, 4 er fra *finansiering og forsikring*, 1 er fra *erhvervsservice*, 15 er fra *offentlig administration, undervisning og sundhed*, 3 er fra *kultur, fritid og anden service*.Det har ikke været muligt at finde virksomheder inden for *ejendomshandel og udlejning* med erfaring i at fastholde psykisk sårbare medarbejdere.
  - 14 virksomheder er beliggende i Region Hovedstaden, 3 i Region Sjælland, 7 i Region Syddanmark, 12 i Region Midtjylland og 3 i Region Nordjylland.
4. Der er gennemført interviews med 44 ledere og personaleansvarlige fra de 40 virksomheder. 29 interviews, hvoraf 2 med repræsentanter fra samme virksomhed, er foregået telefonisk. 12 interviews har fundet sted ved møder, hvoraf halvdelen er videofilmnet. 1 af de 12 interviews var et gruppeinterview med 4 repræsentanter fra samme virksomhed.
5. Der er desuden gennemført interviews med 7 psykisk sårbare medarbejdere, der har deltaget i et fastholdelsesforløb, og 3 kolleger, der har erfaring med at arbejde sammen med psykisk sårbare. 9 af disse interviews er foretaget telefonisk, og de pågældende interviewpersoner arbejder alle i virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen. Endelig er 1 person blev interviewet ved et møde. Vedkommende er ansat i en virksomhed, der ikke har deltaget i undersøgelsen.
6. Der er endvidere gennemført telefoniske interviews med 4 jobkonsulenter fra kommuner i Region Hovedstaden, Region Syddanmark, Region Midtjylland og Region Nordjylland.



Ligestilling, ligestilling, rehabilitering

7. Der er afholdt møder med repræsentanter fra CABI (Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats), CAF Center for ArbejdsFastholdelse), Code of Care samt VINSAs (Virksomhedsnetværk for Socialt Ansvar) for at få inspiration og del i deres viden om undersøgelsens hovedtema.



Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## Bilag 2: Spørgeguides

Dette bilag indeholder fire spørgeguides, der er blevet anvendt som udgangspunkt for interviews med ledere og personaleansvarlige i private og offentlige virksomheder, psykisk sårbare medarbejdere, kolleger til personer med psykiske problemer samt jobkonsulenter.

Alle spørgeguides har haft en indledende forklaring i stil med følgende:

Denne spørgeguide indeholder en bruttoliste med spørgsmål, der skal danne udgangspunkt for semistrukturerede interviews med personer, som har erfaring med at fastholde og beskæftige psykisk sårbare medarbejdere på arbejdsmarkedet.

Interviewene er en del af projektet "Fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere", der gennemføres af Rådet for Psykisk Sårbare på Arbejdsmarkedet.

Formålet er at kortlægge private og offentlige virksomheders erfaringer med at fastholde og beskæftige medarbejdere, der får en psykisk lidelse. Det videre sigte er bruge disse erfaringer som inspiration til at udarbejde en vejledning i, hvad man med fordel kan gøre for at fastholde psykisk sårbare medarbejdere i beskæftigelse.

## Spørgeguide - virksomhedsrepræsentanter

### Indledende spørgsmål/faktuelle forhold

1. Hvad er din jobfunktion i virksomheden?

- *Hvad er din titel?*
- *Hvad er din uddannelse?*
- *Hvad er dine arbejdsopgaver?*
- *Hvilket kendskab har du til virksomhedens arbejde med personalespørgsmål?*

2. Beskriv venligst virksomheden:

- *Hvor er virksomheden placeret geografisk?*
- *Hvilken branche tilhører den?*
- *Hvor mange ansatte har virksomheden?*
- *Hvilken uddannelsesmæssig baggrund har medarbejderne?*
- *Hvor mange er ansat på ordinære vilkår, hvor mange med offentlig støtte?*
- *Hvor mange psykisk sårbare er ansat, heraf hvor mange med offentlig støtte?*



Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

### **Arbejds miljø/virksomhedens fastholdelsespolitik**

3. Har virksomheden en personalepolitik, som også fokuserer på psykisk sårbare?
  - *Er personalepolitikken nedskrevet eller uformel?*
  - *Hvilke overvejelser ligger bag personalepolitikken?*
  - *Hvem fandt på, at personalepolitikken også skulle fokusere på psykisk sårbare?*
  - *Hvordan forholder kollegerne sig til personalepolitikken?*
  - *Hvad vil det sige at være psykisk sårbar?*
4. Er der retningslinjer for, hvordan virksomheden skal reagere, hvis en medarbejder får psykiske problemer?
  - *Tilknytning af mentor, information til kolleger eller andre?*

### **Konkret erfaring/virksomhedens fastholdelseskultur**

5. Har I erfaringer med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?
  - *Hvad blev der gjort for at fastholde den/de pågældende medarbejdere?*
  - *Hvilke reaktioner oplevede I fra kollegerne, og hvordan forholdt I jer til det?*
6. Hvilke gode erfaringer har forløbet givet jer?
7. Hvilke dårlige erfaringer har forløbet givet jer?
8. Er I stødt på forhindringer undervejs?
  - *Kollegiale, lovmæssige eller andre?*
9. Hvad fik jer til at fastholde den eller de pågældende medarbejdere?

### **Afsluttende spørgsmål/motivation for at arbejde med fastholdelse**

10. Hvilke fordele mener du, at der er ved at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?
11. Hvilke ulemper mener du, at der er ved at fastholde psykisk sårbare?
12. Har du et godt råd, der kan inspirere andre til at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## Spørgeguide - psykisk sårbare medarbejdere

### Indledende spørgsmål/faktuelle forhold

1. Hvad er din jobfunktion i virksomheden?

- *Hvad er din titel?*
- *Hvad er din uddannelse?*
- *Hvad er dine arbejdsopgaver?*
- *Er du ansat på ordinære eller støttede vilkår?*
- *Hvor længe har du været ansat i dit nuværende job?*

2. Hvordan viser dine psykiske problemer sig?

- *Har du en diagnose? Hvornår blev den stillet?*
- *Påvirker de psykiske problemer din arbejdsevne? I givet fald på hvilken måde?*
- *Har du brug for støtte til at kunne klare dine arbejdsopgaver? Hvis ja, hvilken?*
- *Er dine skånebehov blevet defineret? I så fald hvordan?*
- *Har du brug for støtte til at klare de sociale relationer på arbejdspladsen? Hvordan og på hvilken måde?*

### Konkret erfaring/virksomhedens fastholdelseskultur

3. Hvad kan du fortælle om dit eget fastholdelsesforløb?

- *Hvordan startede det?*
- *Hvad blev der gjort for at fastholde dig?*
- *Hvilke reaktioner oplevede du fra kolleger, og hvordan forholdt du dig til det?*
- *Var der åbenhed om dine psykiske problemer? Talte du med kollegerne om dem?*
- *Synes du, at der blev taget andre hensyn til dig end til dine kolleger? Hvordan?*
- *Fik du problemer på arbejdspladsen på grund af dine psykiske problemer? Socialt? Fagligt? På andre måder?*
- *Hvilke hensyn var det vigtigt, at der blev taget til dig på din arbejdsplads?*
- *Hvad gjorde du selv, for at fastholdelsesforløbet skulle blive godt?*





Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

- *Mener du, at der er forskel på dit nuværende arbejdsliv sammenlignet med det, du havde, før du fik psykiske problemer? Hvilke forskelle?*

4. Er du stødt på forhindringer under forløbet?

- *Kollegiale, lovmæssige eller andre?*

5. Hvilke gode erfaringer har forløbet givet dig?

6. Hvilke dårlige erfaringer har forløbet givet dig?

7. Har din virksomhed andre erfaringer med at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?

8. Hvorfor tror du, at din virksomhed har hjulpet dig?

### **Arbejds miljø/virksomhedens fastholdelsespolitik**

9. Ved du, om virksomheden har en personalepolitik?

- *Er personalepolitikken nedskrevet eller uformel?*
- *Står der noget om psykisk sårbare?*

10. Er der retningslinjer for, hvad din virksomhed skal gøre, hvis en medarbejder får en psykisk lidelse?

- *Tilknytning af mentor, information til kolleger eller andre?*

### **Afsluttende spørgsmål/motivation for at arbejde med fastholdelse**

11. Hvilke fordele mener du, der er for en virksomhed ved at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?

12. Hvilke ulemper mener du, at der er ved at fastholde psykisk sårbare?

13. Hvad er det bedste en virksomhed kan gøre, hvis en medarbejder får psykiske problemer?

14. Har du et godt råd, der kan inspirere andre virksomheder til at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?

## **Spørgeguide - kolleger**

### **Indledende spørgsmål/faktuelt udgangspunkt**

1. Hvad er din jobfunktion i virksomheden?

- *Hvad er din titel?*
- *Hvad er din uddannelse?*



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

- *Hvad er dine arbejdsopgaver?*
- *Hvor længe har du været ansat i virksomheden?*

### **Konkret erfaring/virksomhedens fastholdelseskultur**

2. Hvilke erfaringer har du med at arbejde sammen med en kollega, der har psykiske problemer?
  - *Hvordan fandt du ud af, at din kollega var psykisk sårbar?*
  - *Hvordan reagerede du, da du fik at vide, at din kollega var psykisk sårbar?*
  - *Var sygdommen diagnosticeret?*
  - *Hvordan har du oplevet din kollegas psykiske sårbarhed? Svingende humør, større arbejdsbyrde for dig og andre eller andet?*
  - *Hvad blev der gjort for at hjælpe din kollega med at fungere på arbejdspladsen? Fra ledelsens side? Fra kollegernes side? Af den pågældende selv?*
  - *Hvad kunne være blevet gjort (anderledes) for at hjælpe din kollega til at fungere på arbejdspladsen? Fra ledelsens side? Fra kollegernes side? Af den pågældende selv?*
  - *Er der særlige forhold, man bør være opmærksom på, når man arbejder sammen med et menneske, der har psykiske problemer?*
3. Er der ulemper ved at arbejde sammen med en psykisk sårbar? Kan du eksemplificere dem? Hvad mener du kan gøres for at overvinde dem?
4. Hvilke gode erfaringer har det givet dig at arbejde sammen med en psykisk sårbar?

### **Arbejds miljø/virksomhedens fastholdelsespolitik**

5. Ved du, om din virksomhed har en personalepolitik?
  - *Er personalepolitikken nedskrevet eller uformel?*
  - *Står der noget om psykisk sårbare?*
6. Er der retningslinjer for, hvordan din virksomhed skal reagere, hvis en medarbejder får en psykisk lidelse?
  - *Tilknytning af mentor, information til kolleger eller andre?*
7. Hvordan mener du, at ledelsen og kollegerne bør reagere, hvis en medarbejder får en psykisk lidelse?



Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

### Afsluttende spørgsmål/motivation for at fastholde

8. Hvilke fordele mener du, at der er for en virksomhed ved at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?
9. Hvilke ulemper mener du, at der er ved at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?
10. Har du et godt råd, der kan inspirere andre virksomheder til at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?

## Spørgeguide - jobkonsulenter

### Indledende spørgsmål/faktuelt udgangspunkt

1. Vær venlig at beskrive din jobfunktion:

- *Hvad er din titel?*
- *Hvad er din uddannelse?*
- *Hvad er dine arbejdsopgaver?*
- *Hvilket kendskab har du til private og offentlige virksomheders arbejde med at fastholde ansatte, der får et psykosocialt handicap?*
- *Hvordan vil du beskrive de problemer, der opstår som følge af psykisk sårbarhed hos en medarbejder?*

### Arbejds miljø/virksomhedernes arbejde med fastholdelse

2. Hvor ofte kommer du ud for en virksomhed, hvor personalepolitikken også drejer sig om muligheden for at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?
  - *Er der forskel på, hvordan virksomhederne gør deres personalepolitikker synlige for de ansatte? Nedskrives de, eller er de uformelle? Hvad kan være årsagen til eventuelle forskelle?*
  - *Er der ligheder mellem virksomhedernes måde at reagere på, hvis en medarbejder får en psykisk lidelse? Hvordan vil du beskrive fællestrækkene?*
  - *Er der forskelle på virksomhedernes måde at reagere på, hvis en medarbejder får en psykisk lidelse? Hvordan vil du beskrive forskellene?*
  - *Er der forskel på fastholdelsespolitikken i private og offentlige virksomheder? Betyder størrelse, branche og beliggenhed noget? Hvordan kommer forskellene til syne?*
  - *Hvordan opfatter virksomhederne psykisk sårbarhed? Definerer de psykisk sårbarhed på samme måde?*



Ligestilling, ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

- *Hvordan håndterer virksomhederne situationen, når en medarbejder får psykiske problemer? Tilknytning af mentor, brug af psykologisk rådgivning, information til kolleger eller andre?*

### **Konkret erfaring/virksomhedernes fastholdelseskultur**

3. Kan du beskrive to forskellige sager, hvor en virksomhed har forsøgt at fastholde en eller flere psykisk sårbare medarbejdere?
  - *Hvad var din rolle i disse forløb?*
  - *Hvilke tiltag blev iværksat for at fastholde den eller de pågældende medarbejdere?*
  - *Hvilke reaktioner oplevede du fra de ansatte i virksomheden, og hvordan forholdt du dig til det? Var der forskel på ledelsens og kollegernes reaktioner?*
4. Hvilke gode erfaringer mener du, at disse forløb afspejler?
5. Hvilke dårlige erfaringer er der kommet ud af disse forløb?
6. Er du stødt på forhindringer under forløbene?
  - *Kollegiale, ledelsesmæssige, lovmæssige eller andre?*
  - *Hvad mener du er den største forhindring for et vellykket fastholdelsesforløb?*
7. Er der forskel på, hvor ofte virksomhederne får succes med at fastholde en psykisk sårbar, og hvor ofte forløbet ender med en afskedigelse? Hvordan vil du beskrive disse forskelle?
8. Mener du, at der bør tages særlige hensyn til psykisk sårbare medarbejdere?

### **Afsluttende spørgsmål/virksomhedernes motivation for at fastholde medarbejdere**

9. Hvilke fordele mener du, at virksomhederne opnår ved at fastholde medarbejdere?
10. Hvilke ulemper mener du, at virksomhederne har ved at fastholde medarbejdere?
11. Har du et godt råd, der kan inspirere andre virksomheder til at fastholde psykisk sårbare medarbejdere?



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering

## Bilag 3: Dokumentarisk materiale

- Danmarks Statistik, *DB07 Brancheoversigt*, 2007
- Dansk Epilepsiforening, *Fleksjob og epilepsi - sådan ser virkeligheden ud...*, 2012
- Det Lokale Beskæftigelsesråd i Greve Kommune, *Evaluering af projekt - Ny indsats for borgere med kognitive vanskeligheder*, 2011
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), *13 gode råd til danske virksomheder*, 2008
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), *Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø - Rapport fra forskningsprojektet VIPS*, 2008
- Det Personalepolitiske Forum, *Personalepolitik nu og i fremtiden - i kommuner, amter og regioner*, 2006
- DISCUS, *Evaluering af arbejdsevnetoden*, 2010
- DISCUS, *Evaluering - Forsøgsprojekt med sociale mentorer til personer med midlertidig sindslidelse*, 2010
- DISCUS, *Guide til virksomheder, når en medarbejder får en psykisk lidelse*, 2009
- DISCUS, *Virksomhedernes erfaringer - når en medarbejder får en psykisk lidelse - når en ledig har en psykisk lidelse*, 2009
- Dorte Boesby m.fl., *CSR og arbejdsmiljø i små virksomheder*, 2008
- Holger Højlund, *Inklusion gennem samtale*, 2005
- København Kommune, *Københavns Kommunes Handicappolitik - Principper og målsætninger 2011 - 2017*, 2011
- LAP - Landsforeningen af nuværende og tidligere psykiatribrugere, *Mere end almindelig hensynstagen? Borgere med psykiske lidelser - en udfordring for arbejdsmarkedet*, 2008
- Leif Tøfting Kongsgaard m.fl., *Hvordan fastholder psykisk sårbare mennesker et ønsket job?* 2010
- Lene Maj Pedersen og Lotte Dybkjær, *Offentlige myndigheders personalepolitik*, 2000
- Marselisborg Praksisvidencenter, *Evaluering af Projekt Unges Springbræt til Arbejde*, 2011
- Malene E. Schau, *Sindslidende og arbejdsmarkedet*, 2005
- Oxford Research, *Undersøgelse af virksomheders brug af fleksjob*, 2012
- Paul Hegedahl, *CSR - Virksomheders sociale ansvar som begreb og praksis*, 2010
- Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (SFI), *Virksomhedernes sociale engagement*, 2008
- Strategisk Netværk<sup>®</sup> ApS, *Voksne unge i skizofrenispektret, jobcentre og arbejdsmarkedet*, 2011
- Strategisk Netværk<sup>®</sup> ApS, *Sindslidende og arbejdsmarkedet*, 2008
- Strategisk Netværk<sup>®</sup> ApS, *Jobskabelse - Fra distance til alliance*, 2008
- Strategisk Netværk<sup>®</sup> ApS, *Joballiancen - Fra jobstrategi til job*, 2005
- Strategisk Netværk<sup>®</sup> ApS, *Mennesker med handicap i job - Fra overset til strategisk ressource*, 2003
- Thomas Bredgaard, *Virksomhedernes sociale ansvar - fra offentlig politik til virksomhedspolitik*, 2004
- Thomas Lund, *Tilbagevenden til Arbejde*, 2003
- Ulf Hjelmar, *Personalepolitisk undersøgelse*, 2009
- Videnscenter for Handicap og Socialpsykiatri, *Mange psykisk syge kan få fodfæste på arbejdsmarkedet igen*, 2010
- Videnscenter for Handicap og Socialpsykiatri, *Socialpsykiatri - TEMA: Recovery*, nr. 3, 2010
- Videnscenter for Handicap og Socialpsykiatri, *Socialpsykiatri - TEMA: Arbejde*, nr. 3, juni 2009
- Vilhelm Borg m.fl., *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde*, 2010

Rådet for Psykisk Sårbare på Arbejdsmarkedet er stiftet i 2009 af en kreds af uafhængige personer med viden om virksomhedsledelse, beskæftigelses- og handicappolitik, social- og sundhedspolitik samt psykiatri og kommunikation. Formålet er at udvikle og formidle viden, skabe debat, påvirke beslutningstagere samt tage initiativer, der fremmer ligestilling, ligeværdig behandling og rehabilitering af mennesker med psykosociale handicap på arbejdsmarkedet.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering



Rådet for Psykisk Sårbare på Arbejdsmarkedet er stiftet i 2009 af en kreds af uafhængige personer med viden om virksomhedsledelse, beskæftigelses- og handicappolitik, social- og sundhedspolitik samt psykiatri og kommunikation. Formålet er at udvikle og formidle viden, skabe debat, påvirke beslutningstagere samt tage initiativer, der fremmer ligestilling, ligeværdig behandling og rehabilitering af mennesker med psykosociale handicap på arbejdsmarkedet.



Ligestilling, ligeværdighed, rehabilitering