



OFFENTLIGE LEDERES OPLEVELSE OG HÅNDTERING AF ANGSTPROBLEMATIKKEN HOS MEDARBEJDERE I ET PRÆSTATIONSSAMFUND

HOW DO MANAGERS IN THE PUBLIC SECTOR EXPERIENCE AND HANDLE ANXIETY PROBLEMATICS
AMONG THEIR EMPLOYEES IN A PERFORMANCE SOCIETY

KANDIDATAFHANDLING

CAND.SOC.HRM

FORFATTER: MICHALA ORY-HVIID

STUDIENUMMER: 93932

VEJLEDER: OLE STRÖMGREN

DATO FOR AFLEVERING: 15.MAJ 2019

180.964 ANSLAG = 79,54 NORMALSIDER

ABSTRACT

While the hard numbers matter, they are only a piece of the complete picture. Pearson

Anxiety is a complex phenomenon that implicates significant consequences and cost not only for the individuals but also for the organization and society as a whole. With that in mind this master thesis first examines the frequent occurrence of anxiety among Danes based on different understandings; through the physiological, the psychological and the existentialist understanding – all with performance society as a framework. The second part of the thesis examines manager's perspective and understanding of manage employees with common mental disorders¹ (CMD) in the public sector and with New Public Management as a framework. There are only a few studies of the manager's perspective and experience with employees with CMD - why this thesis provides a more-in-depth insight into the manager's perspective and the challenges that appear when managing employees with CMD.

Methodology - Through a phenomenological perspective and an inductive approach, this thesis seeks to examine how management in the public sector experience handling employees with CMD. The data material underlying the survey is collected through qualitative interviews with managers from three different areas of the public sector; the municipal, the regional and the public authority.

Findings – The managers who were interviewed all felt that they have a responsibility to detect and handle employees with CMD. Several of the managers face organizational challenges associated with managing employees with CMD - especially time and the administrative burden imposed. An experiencing among the managers is that the organizational focus on lack of well is based on the economy, which must be concluded to be in disharmony with the managers' focus, which wants to do more for their employees. All managers find that CMD is more challenging to handle than the physical one. The challenge lies in the fact that the psychic is taboo, irrational and the uncertain time horizon for when the employee is back at 100% after a sick leave.

Value - From an HR and management perspective, this study is relevant, as it provides an insight and potential causes for this increasing tendency to anxiety and other psychological dissatisfaction in the Danish society and at the workplaces, where it causes expensive long-term sick leave. Furthermore, the study gives a rare look into the leader's world of life and own experience of handling and responsibility.

Keywords: Phenomenology, Anxiety, Common mental disorders, Performance society, New Public Management, Management, Public sector

¹ CMD - covers conditions such as depression, anxiety, stress related disorders (Andersen et al., 2012)

INDHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	3
KAPITEL 1 - INTRODUKTION	5
INDLEDNING	5
PROBLEMFORMULERING	7
KAPITEL 2 - VIDENSKABSTEORI OG METODOLOGI.....	9
VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED	9
METODE	13
KAPITEL 3 - STATE OF ART REVIEW	24
KAPITEL 4 - TEORI.....	28
ANGST OG PRÆSENTATIONSSAMFUND	28
ANGST	28
PRÆSENTATIONSSAMFUND	33
LEDELSE OG OFFENTLIG SEKTOR	36
LEDELSE	37
OFFENTLIG SEKTOR	41
KAPITEL 5 - ANALYSE	45
FØRSTE DEL – ANGST OG PRÆSTATIONSSAMFUND	45
ANDEN DEL – LEDELSE OG OFFENTLIG SEKTOR	55
KAPITEL 6 - DISKUSSION	74
FØRSTE DEL – ANGST OG PRÆSENTATIONSSAMFUND	74
ANDEN DEL – LEDELSE OG OFFENTLIG SEKTOR	76
KAPITEL 7 - AFSLUTNING	79
KONKLUSION	79
PERSPEKTIVERING	81
LITTERATUROVERSIGT	82
BILAGSOVERSIGT.....	87
BILAG 1 – INTERVIEWGUIDE	88
BILAG 2 – KOMMUNE A – INTERVIEW MED K.....	92
BILAG 3 – KOMMUNE A – INTERVIEW MED K1.....	101
BILAG 4 – KOMMUNE B – INTERVIEW MED KTR.....	109
BILAG 5 – OFFENTLIG MYNDIGHED – INTERVIEW MED O1	114
BILAG 6 – OFFENTLIG MYNDIGHED – INTERVIEW MED O2	127
BILAG 8 – REGION HOVEDSTADEN – INTERVIEW MED RH.....	149
BILAG 9 – INTERVIEWINVITATION	162
BILAG 10 – OVERSIGT OVER INTERVIEWPERSONER OG UNDERSØGELSESENHED	163
BILAG 11 – MODEL OODA LOOP	164

Kapitel 1 - INTRODUKTION

Learning is a treasure that will follow its owner everywhere. Kinesisk ordsprog

Indledning

I efteråret 2017 fik min datter, 11 år gammel, ét af sine første af mange synlige angstanfald; hyperventilerende, skrigende, desorienteret, rædselslagen og fuld af angst. Angstanfaldene kom herefter hyppigt, i svingende grad og varighed, og efterlod hver gang en følelse af fortvivlelse og afmagt hos min datter og resten af familien. Der gik et halvt år, førend vi kom med i angstprogrammet 'Cool Kids'. Her fik vi værktøjer til at forstå, samt håndtere angsten. Efter tre måneder, en masse tårer og vilje fik min datter lyset tilbage i øjnene, samt styrken til at tro på sig selv. Dette bump på livets vej blev noget vi alle lærte af og blev klogere på.

Episoderne blev startskuddet til en masse tanker, undren, samt nysgerrighed på begrebet angst og lagde grundstenen for dette speciale.

Der er både menneskelige og økonomiske grunde til at hjælpe mennesker med angst. Angst er omkostningsfyldt for samfundet. Ifølge rapporten 'Sygdomsbyrden i Danmark'² har erhvervsaktive personer med angst hvert år 1,9 millioner flere sygedage end erhvervsaktive personer uden angst (Sundhedsstyrelsen, 2015). Sammen med sygedagene var det årlige produktionstab for angstpatienter i 2015 på 8,6 mia. kr. - det markant største samlede produktionstab blandt store sygdomme i Danmark (Højland, 2015). Det anslås at 400.000³ danskere kæmper med en eller anden form for angst. Tallet omfatter kun de personer, der er diagnosticeret eller behandlet på hospital. De 400.000 inkluderer dermed ikke personer, der er i behandling hos egen læge, psykolog eller dem som ikke har været i kontakt med sundhedssystemet, hvilket tyder på at det reelle tal er højere (Psykiatrifonden, 2018). Der findes ingen nøjagtige tal på, hvor mange danskere der rammes af angst eller anden form for psykiske udfordringer, men det skønnes, at 10-20% af befolkningen på et tidspunkt i livet vil få en psykisk lidelse af varierende sværhedsgrad (Web 6).

Udover økonomiske konsekvenser, så skaber angst betydelige menneskelige konsekvenser. Mennesker med angst kan føle så megen frygt, at de ikke kan leve et normalt liv. Det kan fx være,

² Angst defineres i denne rapport som en række neurotiske (nervøse) og stressrelaterede tilstande, som ikke er psykotiske. Heri inkluderes fobiske angsttilstande, og enklafobi, andre angsttilstande og generaliseret angst, OCD, tilpasnings- og stressreaktioner samt dissociative tilstande (Sundhedsstyrelsen, 2015)

³ Baseret på et befolkningstal på befolkningstal på 3,5 mill. personer mellem 18-65 år (Psykiatrifonden, 2018:16)

man ikke tør købe ind eller køre med offentlig transport, de får pludselige angstanfald eller bekymrer sig overdrevent meget over almindelige dagligdagsproblemer (web 12). Angst kan dermed være med til at isolere og hæmme mennesker i at komme ud, tage på arbejde samt bevare sociale relationer, hvilket yderligere kan påvirke selvværd og troen på sig selv.

Arbejdsmarkedet har gennemgået en gennemgribende forandring siden industrialiseringen og Frederick Taylors Scientific Management-tankegang, hvor der var klare og præcise procedurer for hvordan arbejderne skulle agere og udføre deres arbejde. Fra at være et menneske, der ansås som en maskine, træder 'det hele menneske' frem på nutidens arbejdsmarked, hvor fokus er på faglig såvel som personlig udvikling og selvrealisering. Man går fra at være arbejder til medarbejder, hvor trivsel samt arbejdsglæde sættes i højsædet. Mennesket skal være motiveret og drevet af lyst til at yde et godt stykke arbejde, ikke af frygt eller tvang.

Ifølge Anders Petersen, lektor i sociologi ved Aalborg Universitet, er en af de store farer i det danske samfund, at selvkritik erstatter samfundskritik og dermed bliver det en medvirkende årsag til eksempelvis angst. Præstationssamfundet, som Anders Petersen kalder det, er et samfund, hvor alle trænes – i institutioner og på arbejdsmarkedet – til at være aktive, så man kan optimere sig selv og være i konstant udvikling og kun det perfekte tæller.

»I vores samfund er der ikke plads til skyld, skam og social tilbageholdenhed, for så æder konkurrenterne os. Men det ser ud til, vi i stedet for æder os selv og tæres op af angsten« (Petersen, 2018:1).

Dansk Psykolog-foreningens forkvinde, Eva Secher Mathiasen, mener ligeledes at vi har indrettet et samfund, som ikke egner sig til de mennesker, der skal leve i det og, at man forlanger mere af folk, end de kan præstere. Det mener hun man kan blive syg af og peger ligeledes på, at angst er den sygdom der belaster samfundsøkonomien mest (Bræmer, 2016).

Problemfelt

Det er kontrastfyldt, at vi lever i en tid, hvor mange har gode muligheder for selvrealisering, levestandarden overordnet set er forhøjet og Danmark ligger på andenpladsen i 2019, som det lykkeligste land i verden (World Happiness Report, 2019). Samtidig viser statistikker at angstproblematikken er årsag til mange samt dyre sygedage og hermed et stort produktionstab.

Hvis dette er et generelt billede for dagens Danmark, så leder det til en undren – for hvordan kan man både være 'lykkelig' og angstramt?

Grundet de omfattende konsekvenser af sygefravær og mistrivsel, er det relevant at undersøge samt opnå viden om, hvad der ligger til grund for nedsat psykisk trivsel, som fx angst, og derigennem hindre, at det resulterer i mere alvorlige mentale helbredsproblemer. For individets skyld, og ikke mindst for samfundets skyld. I tråd med Anders Petersen (2016) og præstationssamfundet er der ifølge præst Poul Joachim Stender, en tendens til at alt skal handle om at optimere, om at vi skal blive bedre og bedre samt være mere effektive.

»Vi skal være trygge og lykkelige hele tiden - livet skal være som én stor Kodimagnyl, der opløses ganske langsomt, [...] Det gør, at mange bliver ramt langt hårdere af magtesløshed, når det så faktisk går galt. For livet er også dramatisk og smertefuldt« udtaler Stender (Thorsen, 2016).

Med udgangspunkt i ovenstående finder jeg det, personligt og ud fra et HR-perspektiv, både interessant samt relevant at undersøge, hvordan det danske arbejdsmarked håndterer den hyppige forekomst af angst, med fokus på den offentlige sektor, i et præstationssamfund.

Problemformulering

Jeg vil med afsæt i ovenstående i dette speciale undersøge følgende:

Hvordan kan den hyppige forekomst af danskere der oplever angst forstås samt hvordan opleves håndtering og italesættelse af angstproblematikken (psykisk mistrivsel), af ledere i den offentlige sektor?

I forlængelse af dette er det specialets opgave, at:

- A. Udarbejde en fysisk, psykologisk og eksistentiel forståelse af angstbegrebet samt undersøge hvilke indvirkninger præstationssamfundet har på forekomsten af angst.
- B. For herefter at undersøge, hvorledes angstproblematikken via psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer (PTFP) håndteres samt italesættes gennem offentlige lederes oplevelser og muligheder for at støtte medarbejdere med PTFP.

Begrebsintroduktion

For at belyse angstproblematikken har jeg valgt at benytte mig af en bredere vinkel på emnet i både spørgeguiden og analysen. I praksis udføres dette ved at spørge ind til håndtering af 'psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer' (forkortet PTFP) – fremfor 'kun' angst.

Dette gøres af flere årsager. For det første har man ikke oplysningspligt overfor arbejdspladsen om, hvilken sygdom man sygemelder sig med og derfor kan der være tilfælde, hvor ledere ikke ved at deres medarbejdere har været syge med angst. Hvis mine spørgsmål kun omhandlede angst, ville der være risiko for at ende i en blindgyde.

Derudover er jeg inspireret af NFA⁴'s rapport omhandler leders håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer – hvilket giver mulighed for at holde deres undersøgelse op mod speciales undersøgelse.

Læsevejledning

Specialets problemstilling belyses gennem to dele. Første del behandler den hyppige forekomst af angst hos danskere ud fra forskellige forståelser af angstbegrebet og med præstationssamfundet som ramme. Sidste del behandler lederens oplevelse og forståelse af emnet samt dennes mulighed og/eller udfordring for at kunne håndtere psykisk mistrivsel på den offentlige arbejdsplads med New Public Management som ramme.

Kapitel 1 giver en introduktion til problemstilling og problemformulering, samt belyser hovedbegreberne. Kapitel 2 belyser valg af det videnskabsteoretiske ståsted samt gennemgang af metode og empiri. Kapitel 3 og 4 er teorikapitler, første er state of art review og andet behandler valg af endelig teori. Til sidst er kapitel 5, 6 og 7 specialets analyse, diskussion samt afslutning.

⁴ Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Kapitel 2 - VIDENSKABSTEORI OG METODOLOGI

Natural objects, for example, must be experienced before any theorizing about them can occur. Edmund Husserl

Dette kapitel omhandler det videnskabsteoretiske ståsted, der danner ramme for specialet samt en gennemgang af den valgte metodologi og empiri.

Videnskabsteoretisk ståsted

Jeg har til specialet valgt fænomenologien, som videnskabsteoretiske ståsted og vil i følgende afsnit argumentere for, hvorfor denne er valgt og andet er fravalgt.

Overordnet set eksisterer der indenfor den videnskabsteoretiske tradition to konstruerede dualistiske positioner – realisme og idealisme, hvorimellem der er forskellige grader af mellempositioner (Ingemann, 2013). Disse positioner kaldes også paradigmer, der afgør, hvorledes man i et forskningsfelt ser verden (Nygaard, 2013). Disse paradigmer vil i det efterfølgende blive diskuteret, for derefter at komme frem til, hvorfor specialet har den valgte ramme og metode.

Positivism og socialkonstruktivism er eksempler på dualistiske paradigmer – positivism som et radikalt realistisk og socialkonstruktivism i modsatte ende af skalaen, som radikalt idealistisk. Fænomenologien er en mellemposition, der tangerer mere til det idealistiske end det realistiske paradigme (Ingemann, 2013 og Justesen & Mik-Meyer, 2010). Forskellen ligger i deres ontologi, epistemologi og metodologi.

Den ontologiske og epistemologiske forskel samt problemformuleringens interesse for at forstå lederes livsverden og et kompliceret fænomen, gør at det er formålsløst at benytte sig rent af det positivistiske paradigme, hvor antagelsen er, at der findes én uafhængig virkelighed (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Ydermere kendetegnes positivismen ved at tage udgangspunkt i det observerbare, som skal holdes fri fra alle metafysiske, følelsesmæssige og politiske overbevisninger (Nygaard, 2013). Dette medfører metoder, eksempelvis kvantitativ metode, der har til formål at minimere den subjektive indflydelse. Ved at følge dette, ville det ikke være muligt at benytte interviews og derigennem få de interviewedes *egne* holdninger, samt forståelse og dermed kunne besvare problemstillingen.

Der vil være afsnit i specialet, hvor der anvendes undersøgelser og statistik, der udspringer af den kvantitative metode samt positivistiske tankegang. Årsagen hertil er, at det vil støtte op om, samt understøtte belæg og hjemmel i analysen. Heri søger jeg gennem realismens ontologi at observere verden uafhængigt af os som observatører. Den kombinerende brug af idealisme og realismen åbner op for at analysere opgavens empiri og data gennem flere vinkler, og således giver det mulighed for at fortolke den kvantitative data. Dermed vil de to paradigmer trods deres forskelligheder, kunne berige specialet.

Formålet og erkendelsesmålet i dette speciale er at skabe viden, som subjektiv forståelse, og derfor anvendes primært det idealistiske paradigme, hvor det epistemologiske mål er at danne grundlag for forståelse. Det er med denne form muligt at frembringe viden om samfundet og samspillet, der kan medvirke til at forbedre individers forståelse af det samfund, de er en del af (Ingemann, 2013).

Da jeg er interesseret i at få en forståelse for de forskellige leders egen forståelse samt håndtering af medarbejdere med angst gennem psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer, fortolkes opgavens primære empiri gennem fænomenologiens optik og er dermed det videnskabsteoretiske ståsted i specialet. Nedenstående afsnit vil yderligere præcisere den valgte optik.

Fænomenologi

I forlængelse af specialets problemformulering, hvor ønsket er at undersøge ledernes egne opfattelser samt syn på håndtering af medarbejdere med psykisk mistrivelser, forekommer den fænomenologiske samt kvalitative metode, som passende til at indfange interviewpersonernes livsverden.

Fænomenologi er en samlet betegnelse for en række filosoffer og samfundsteoretikers tænkning, der tager metodisk afsæt i den tyske filosof Edmund Husserls (1859-1938) arbejde. Edmund Husserl udviklede i begyndelsen af det 20. århundrede fænomenologien, der udsprang af en særlig retning indenfor filosofien (Fuglsang et al., 2013). Fænomenologien repræsenterer et grundlæggende opgør mod det realistiske perspektiv og dennes objektivisme. Fænomenologiens epistemologi satte Husserl parentes om egen forforståelse samt, hvordan tingene ser ud 'i virkeligheden' og rettede i stedet sin opmærksomhed på den konkrete erfaring af tingenes fremkomst, hvorved samme genstand

kan fremtræde på mange forskellige måder (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Et centralt begreb inden for fænomenologien er *livsverden*. Livsverden refererer til den håndgribelige verden, vi har vores dagligdag i. Livsverdenen er altid en fælles verden, den er social-, kulturel- og historisk-kontekstfunderet, og tilsammen former den meningshorisont for individet (Ibid.) Grundlaget for fænomenologien og ontologien er *erfaringer*, der medfører, at det er individets livsverdens virkelighed, som er centrum for den fænomenologiske vidensproduktion (Nygaard, 2013). Dette sker gennem metodologien (figur 1), så der kan fremkomme viden om og forståelse af virkeligheden i forskerens fortolkning af fænomenet. En sådan refleksion kan ifølge Nygaard (2013) være en teoretisk refleksion, hvor aktørens virkelighed i samspil med forskerens erfaringer perspektiveres der gennem en teoretisering af denne virkelighed.



Figur 1 Kilde: Nygaard (2013) og Justesen & Mik-Meyer (2010)

Fænomenologien forsøger at nå frem til forudsætningsløse beskrivelser (Kvale, 2000) og formålet er at forstå, hvilke meningsstrukturer og betydningsformer, der danner den fælles sociale verden og som er intersubjektivt konstitueret og kommunikeret (Rasborg et al. 2013, 286 og Justesen & Mik-Meyer, 2010). Individet eller subjektet er således ikke en separat størrelse og den livsverden der refereres til er kollektiv. *Intersubjektivitet* er endnu et centralt begreb indenfor fænomenologien. Det antages i perspektivet at viden skabes og udvikles mellem personer og kan knyttes til den fælles sociale verden, som individet tilhører og fortæller om, samt til individets subjektive oplevelse (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Et fænomen, som 'psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer' (PTFP) i den offentlige sektor, kan anskues fra flere vinkler. Med udgangspunkt i Justesen og Mik-Meyer (2010) vil man, ved at benytte en realistisk analyse, kunne anskue det som objektiv tilstand fx koncentrationsbesvær, dårlig ryg, hukommelsesbesvær. Fænomenologisk set ville det være uinteressant at se på symptomerne og hvem der objektivt har dem. I fænomenologien er man interesseret i, hvordan et

fænomen opleves og erfares i hverdagen, samt hvordan det er en del individets livsverden. Dermed sættes der, jævnfør Husserl, parentes om spørgsmålet om, hvorvidt lederne faktisk håndterer PTFP eller ej, i absolut forstand. Med fænomenologien bliver det den subjektives erfaring af fænomenet, der bliver relevant at fremhæve senere i analysen, hvilket også betyder at fænomenet fremtræder forskelligt alt efter, hvem der fortæller.

Ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) er der metodiske konsekvenser ved at arbejde i et fænomenologisk perspektiv. Forskerens og interviewerens rolle er forskellige, hvor idealforskeren skal være neutral i et realistisk paradigme, da er den fænomenologiske forsker indlevende og empatisk over for den interviewedes situation og livsverden. *'Fænomenologiens opgave er at gå til 'sagen selv' uden forudfattede meninger eller teorier'* (Rendtorff (2004) i Justesen & Mik-Meyer, 2010:25). Her skal 'sagen selv' fortolkes som fx den interviewedes erfaring og meningstilskrivelse i bestemte livsverdener. Intersubjektivitet og det, at viden skabes og styrkes mellem individer, medvirker til, at der metodisk skal rettes en opmærksomhed på og en refleksion af, hvordan en påvirkning af den interviewede under selve interviewet kan finde sted (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Ydermere er *Epoche* et begreb, der i fænomenologien understreger forskerens rolle, der skal være åben og udfordre sig selv samt egen forforståelse af og fordomme om de fænomener, der udforskes. *Epoche* er ikke en sindstilstand, men en bevidst refleksion. Således bidrager begrebet til at sætte spørgsmålstejn ved det, der tages for givet og nødvendiggør, at man som forsker konstant, er åben og udfordrende (Nygaard, 2013).

Vidensproduktionens forløb

Problemformuleringen består af to led, hvis forløb er forskellige – første led, hvor jeg via tænkningens vej og med udgangspunkt i teorier undersøger forekomsten af angst samt ønsker at belyse fænomenet, da arbejder jeg deduktivt med et eksplorativt formål. I andet led af problemformuleringen ønsker jeg at undersøge samt tage udgangspunkt i ledernes egen oplevelse og håndtering af medarbejdere med PTFP, her tages udgangspunkt i empirien og arbejder dermed induktiv med et forstående formål (Andersen, 2013). Naturligvis med fænomenologien, som det videnskabsteoretiske ståsted, taget in mente.

Metode

Ønsket om at undersøge lederes egne opfattelser, samt syn på håndtering af angstbegrebet, gennem psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer (PTFP), fremstår den fænomenologiske, samt kvalitative metode, som den rette metode til at indfange interviewpersonernes livsverden. Følgende afsnit vil belyse brugen af *den empiriske fænomenologiske metode* samt den semistrukturerede interviewform. Ydermere behandles valg af sekundære data samt metodisk refleksion.

Kvalitativ metode

Til produktion af primær empiri og med den fænomenologiske metodologi in mente, er fokus lagt på den kvalitative metode til besvarelse af anden del af specialets problemstilling. Herved ønskes det undersøgt, hvorledes psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer, håndteres gennem lederens livsverden i den offentlige sektor. Ydermere er den kvalitative metode velegnet til at beskrive fænomener og på den baggrund levere en fortolkning, der bibringer en ny eller øget forståelse af fænomenet (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Da *forståelse* er centralt for specialet, er den kvantitative metode, hvor man har et beskrivende formål, fravalgt til indsamling af primær empiri til specialet.

Analysestrategi

Den empiriske fænomenologi tilbyder en metode til at benytte refleksion til forekomst af viden. Refleksion over de interviewedes virkelighed giver, jævnfør Nygaard (2013), en forekomst af viden samt forståelse af virkeligheden i forskerens fortolkning af fænomenet. Jeg anvender Nygaards (2013) fremstilling af Amedeo Giorgis (1985) empiriske fænomenologi, der er opdelt i to niveauer, til at bearbejde specialets primære data.

Første niveau handler om forståelse af den interviewede og dennes virkelighed. Niveau nummer to handler om at reflektere over forrige niveau, samt at sætte denne forståelse i perspektiv. Dermed er det ikke den interviewedes originale beskrivelser, der er målet i sig selv, men det bliver redskabet til en dybere refleksion. Formålet med refleksionen og fortolkningen er, at dette skaber en ny viden og forståelse af fænomenet. Dette er dog ikke det samme som at sige, at man som forsker ser sandheden bag beskrivelserne - men at:

»Forskeren [derimod] kommer med subjektive fortolkninger baseret på aktørernes beskrivelser med udgangspunkt i egne erfaringer med den hensigt at konstruere en ny og anderledes forståelse af aktørernes beskrivelser, der perspektiverer disse på andre måder, end aktørerne selv ville gøre« (Nygaard, 2013:106).

Niveau ét er således her man producere data gennem interviews og er i dialog med interviewpersonen for at få en forståelse af dennes virkelighed og livsverden. På dette niveau opfordres det, at forskeren gør, hvad denne kan for at forstå virkeligheden, der fortælles. Med det in mente skal man ligeledes, så vidt det er muligt, bestræbe sig på at fralægge fordomme samt forudfattede meninger og dermed være åben for at forstå de interviewede på deres vilkår. Rollen som interviewer skal, ifølge Nygaard (2013) derfor være så naiv og fordomsfri som muligt, for dermed at kunne erhverve sig den andens virkelighed.

På niveau to skal man anvende det Nygaard (2013) omtaler som *dobbeltfortolkning*. Her er der tale om forskerens subjektive fortolkning. Det dobbelte ligger i, at der allerede er sket en fortolkning på niveau ét, her var det fortolkningen af den interviewets virkelighed, som så vidt muligt er blevet autentisk fortolket. Den førnævnte refleksion sker på niveau to, for her tolker forskeren refleksivt på det foregående niveau. På niveau to er det muligt at den refleksive analyse sætter den interviewedes virkelighed i et teoretisk perspektiv eller i et andet perspektiv end den interviewedes eget.

Det tidligere omtalte begreb *epoche* forekommer både på niveau ét og to og i bevægelsen fra ét til to. På første niveau anvendes begrebet til, at sætte sig ind subjektets virkelighed, hvor det er afgørende, at interviewer ikke projicerer egen forståelse og virkelighed over på interviewpersonen, hvilket resulterer i manglende indsigt i interviewpersonens livsverden, men bekræftelse af egen. Epoche benyttes på niveau to til at få ideer til perspektivering og refleksion af fortolkningerne fra niveau et, så der kan konstrueres nye vinkler og forståelse af fænomenet (Ibid.).

Formålet med denne tilgang er, at det undersøgende fænomen 'håndtering af psykiske trivsels- og fraværsproblemer', er funderet empirisk i interviewpersonens virkelighed (niveau 1), som forudsætning for at kunne reflektere over og sætte denne virkelighed i perspektiv (niveau 2). Opsummeret medvirker det til, at den fortolkede virkelighed af et fænomen bliver baseret på de involveredes virkelighed. Dette gør det muligt at holde fx ledelsesteori, New Public Management og

samtidsdiagnose op imod de interviewede leders virkelighed. Nedenstående afsnit vil behandle den primære data samt præciserer anvendelsen af det semi-strukturerede interview.

Det semistrukturerede interview

Ifølge Kvale og Brinkmann (2014) er semistrukturerede interview, et planlagt og fleksibelt interview, der har til hensigt at indhente beskrivelser af interviewpersonens livsverden med henblik på fortolkning af ønskede fænomener.

'Det kvalitative interview er en forskningsmetode, der giver privilegeret adgang til vor grundlæggende oplevelse af livsverden' (Kvale, 2000:63).

Med ovenstående in mente bliver det muligt, gennem de udførte interviews, at få indblik i ledernes oplevelse af egen livsverden. Til alle interviews er der anvendt en semistruktureret interviewform. Denne er defineret ved, at man arbejder ud fra en spørgeguide med en række hovedspørgsmål eller temaer, der er fastlagt, men hvor det er muligt at afvige fra spørgerammen (Justesen & Mik-Meyer, 2010 og Kvale & Brinkmann, 2014).

Da formålet med interviewene var at afdække forståelse samt holdninger i henhold til håndtering af psykiske trivsels- og fraværsproblemer (PTFP), blev åbne spørgsmål benyttet. Ulempen ved lukkede spørgsmål er, at svaret herpå er "ja" eller "nej" og det ville med denne form for svar, ikke være muligt at få problemstillingen righoldigt besvaret og er derfor ej valgt. (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Denne type af interview er ligeledes velegnet når der ønskes at stimulere ny viden (Ibid.), eksempelvis de adspurgtes refleksioner om viden og dilemmaer vedrørende håndtering af PTFP.

Interviewkvalitet

Kvale og Brinkmann (2014) opstiller seks kvalitetskriterier for et vellykket interview. Figur 2 viser at disse kriterier, så vidt muligt, er benyttet som retningslinjer for at kunne udføre god interviewpraksis.

Kvalitetskriterier for et interview		Egen praksis
1.	Omfanget af spontane, righoldige, specifikke og relevante svar fra interviewpersonen	Har ladet interviewpersonerne tale og stillet opfølgende spørgsmål, hvilket har resulteret i righoldig tekst, der yderligere kan fortolkes (Bilag 2-8).
2.	De korteste mulige spørgsmål fra interviewer og de længste mulige svar fra interviewpersonen	Samspil mellem spørgeguiden og en aktiv lyttende position – har i det fleste interviews medvirket til at interviewpersonerne har givet lange svar.
3.	I hvilken grad af interviewer følger op på og meningsafklarer de relevante aspekter af svarene	Jeg har undervejs, i samtlige interviews, opsummeret svar for at få meningsafklaret interviewpersonens aspekter af diverse svar.
4.	At interviewet i vid udstrækning fortolkes under interviewet	Har undervejs i alle interviews forsøgt at fortolke imens interviewene stod på.
5.	At interviewer forsøger at verificere sine fortolkninger af interviewpersonens svar i løbet af interviewet.	Jeg har undervejs, i samtlige interviews, opsummeret svar for at få verificeret min egen tolkning af interviewpersonens svar.
6.	At interviewet er 'selvrapporteret', en historie i sig selv, som ikke kræver yderligere forklaringer	Alle interviews er blevet transskriberet.

Figur 2 Kvalitetskriterier for interviews (Kvale & Brinkmann, 2014)

Når man anvender fænomenologiske metoder og undersøgelser, er målet, at man som interviewer *forstår* snarere end forklarer fænomenet, der undersøges, ud fra interviewpersonens egen beskrivelse og oplevelse. Fokus på interviewpersonens livsverden, der er centralt i analysen, påvirker rollen som interviewer. Det primære bliver at være fordomsfri samt sikre og give rum til at interviewpersonen kan beskrive, sin livsverden, så præcist og detaljeret som muligt samt fri for forklaringer og analyser (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

I gældende perspektiv skal jeg som interviewer, være opmærksom på at det ikke er min rolle at bedømme om en given oplevelse er 'rigtig' eller 'forkert', ej heller om vedkommende 'har ret' eller 'tager fejl'. Min rolle er under interviewene at hjælpe, med åbne spørgsmål og aktiv lytning samt til at interviewpersonen føler sig tryk og fri til at fortælle om sine oplevelser (Ibid.).

Interviewguide

Da der her er tale om et semistruktureret interview indeholder guiden temaer, der skal dækkes samt støttespørgsmål. Interviewguiden kan findes i bilag 1.

Som udgangspunkt er et semistruktureret interview baseret på en semistruktureret interviewguide, men i dette tilfælde er afholdte interviews inspireret og udført ud fra en struktureret interviewguide. Denne er konstrueret af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i deres rapport *Ledernes udfordringer og muligheder i håndtering af medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer* (NFA-rapport, 2016). Rapporten tager udgangspunkt i

lederens egen oplevelse af deres rolle i håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer og af samme årsag er den valgt til disse interviews. Dette bevirker at mit datagrundlag bliver udvidet og gør det muligt at holde deres fund op mod egne fund.

NFAs undersøgelse bygger på 21 interviews med ledere, der har besvaret spørgeguiden, i Københavns Kommune (ibid.). Denne større mængde funderede sekundære data og min egen primærdata er med til at styrke specialets fundament. På trods af at det er en struktureret interviewguide har jeg valgt at gennemføre det som semi-struktureret interviews, for at give lederne mulighed til at tale mest muligt.

Jeg fravalgte den sidste del af NFAs spørgeguide, da denne ikke var relevant i forhold til specialets fokus og har kun benyttet den første del, der omhandler lederens egen opfattelse og oplevelse af egen rolle i håndtering af psykiske udfordringer hos medarbejderne. Interviewguiden er i dens oprindelige form blevet til i samarbejde med NFA og Arbejdsmiljø København, hvorefter den er blevet testet og godkendt ved brug af pilotinterviews. Ud fra rapportens metodebeskrivelse samt litteraturliste er den ligeledes inspireret af en fænomenologisk tilgang (NFA-rapport, 2016).

Ud fra de åbne spørgsmål, der retter sig mod eksempler fra ledernes hverdag, er det efterfølgende muligt, ifølge Justesen & Mik-Meyer (2010), at fremanalysere interviewpersonens livsverden, altså den måde deres virkelighed ser ud på. I den fænomenologiske tilgang drejer det sig om at opnå direkte oplevelsesbeskrivelser, da man er interesseret i at forstå en given kontekst (Ibid.).

I praksis har jeg ved hvert interview gennemgået spørgeguidens temaer og anvendt de 'oprindelige' strukturerede spørgsmål som støtte til at få bevaret temaerne. For at sikre et naturligt flow varierer formuleringen af spørgsmålene i større eller mindre grad fra interview til interview. For at få alle interviewpersonerne til at reflektere over samme spørgsmål, har alle de interviewede fået samme hovedspørgsmål og gennemgået samtlige temaer. Der er dog justeret og tilpasset, alt efter om det var en leder eller en tillidsrepræsentant der var interviewperson. Alt efter hvad interviewpersonen har svaret og/eller bragt af interessante perspektiver, er der variation i under- og tillægsspørgsmål, og dermed har jeg brugt den semistrukturerede metode.

Primærdata

I perioden fra den 25.februar til den 12.marts 2019 blev den primære data i form af syv semi-strukturerede interviews foretaget. Interviewene har en varighed mellem 35 minutter og 1,5 time. De blev alle foretaget på de interviewedes arbejdspladser.

Spørgsmålet om hvor mange interviews der er behov for, er ifølge Kvale (2000) afhængig af undersøgelsens formål. Ud fra mængden af ledere i den offentlige sektor og mængden af den indsamlede primære data, er det umiddelbart ikke muligt at foretage generaliseringer på tværs af hele den offentlige sektor, men med den valgte optik, hvor fortolkning er centralt, er det ej heller væsentlig. I og med at det er de interviewedes egne holdninger og oplevelser, kan det ej heller generaliseres til alle andre ledere. Den indsamlede primærdata kan dog give et billede, en tendens samt en forståelse af ledelsens rolle på tværs af den offentlige sektor. Antallet af interviews, har jeg fundet passende i forhold til at kunne belyse problemstillingen.

Jævnfør den empiriske fænomenologiske metode har alle syv interviews været igennem både niveau ét og to (Nygaard, 2013). Niveau ét skete således under interviewet, i dialogen mellem mig, som interviewer og interviewpersonen. Ifølge den empiriske fænomenologiske metode samt opfyldelse kvalitetskriterierne for interviews, har jeg under hvert interview været åben og aktivt lyttende, hvorefter de er blevet transskriberet. Herigennem har det været muligt at få en forståelse af de interviewedes virkelighed. Via egen fortolkning og refleksion af interviewene på niveau to, har det været muligt at belyse de syv interviews i et teoretisk perspektiv i den kommende analyse.

Jeg valgte at introducere hvert interview med en kort briefing og præsentation af mig selv og specialet, hvorefter jeg fortalte om fremgangsmåden for interviewet for personen, samt formål og hvad optagelsen skulle benyttes til. Alt dette for at opnå åbenhed, fortrolighed og tillid til fri tale.

Udvælgelse af interviewpersoner og undersøgelsesenhed

Specialet har fokus på den offentlige sektor og den primære data stammer fra ledere samt en tillidsrepræsentant i en offentlig myndighed, to kommuner og et hospital. De interviewede er ledere i forskellige områder; *Socialområdet, Service- & Support, Distribution, Indkøb, Økonomi* samt *Kultur & Fritid*. Den interviewede tillidsrepræsentant er fra *Beskæftigelsesområdet*.

Undersøgelsesenheden er derfor bred og giver indsigt ind i forskellige hjørner af den offentlige sektor.

Med udgangspunkt i problemformuleringen samt nysgerrigheden for den offentlige sektor og inspiration fra NFA-rapporten (2016), var kriteriet for interviewpersonerne, at de skulle være ledere i en offentlig sektor. Jeg har interviewet seks ledere fordelt således; tre fra en offentlig myndighed, to fra en kommune og en fra et hospital. Alle seks har 10år + ledelseserfaring indenfor hver deres offentlige sektor. Ud af de seks ledere er to kvinder og fire er mænd. Ledernes besvarelser samt oplevelser af deres livsverdener er primært til at støtte op om besvarelse af problemformuleringen. Ud over de nævnte ledere har jeg interviewet en kommunal tillidsrepræsentant. Tillidsrepræsentantens besvarelse og livsverden er sekundær i forhold til problemformuleringen, men er med til at give et andet indblik i den offentlige sektor og ledelse generelt. Heterogeniteten er med til at nuancere undersøgelsen. En samlet oversigt over interviewpersoner og undersøgelsesenhed forefindes i bilag 10. De interviewede er blevet kontaktet via telefon eller fået sendt invitation via mail (Bilag 9 - Interviewinvitation).

Ydermere har et andet hospital samt to kommuner været i spil, men til trods for interesse kunne der ikke afses tid fra deres side.

Forskningsetik

Transskription

Jævnfør Justesen og Mik-Meyer (2010) anbefales det at optage interviews, da det er vanskeligt at notere tilstrækkeligt hurtigt og detaljeret. Inden interviewene gik i gang, blev samtlige interviewpersoner gjort opmærksom på, at interviewet ville blive optaget samt nedfældet i anonymiseret form. Jeg har derefter transskriberet interviewene for at støtte op om videre refleksion. Alle syv interviews er blevet transskriberet, lagt som bilag (Bilag 2-8) og fungerer som primær empiri til den efterfølgende analyse.

Anonymitet

På grund af til tider ømtålige emner og for at muliggøre brug af de gennemførte interviews, har der været et ønske fra flertallet af de offentlige instanser at fremstå i anonymiseret form. For at sikre

anonymitet vil hverken navne på interviewede, organisation, køn eller eksakt anciennitet blive direkte nævnt. Anciennitet vil blive opgjort i intervaller.

De transskriberede interviews er efterfølgende blevet behandlet fortroligt og vil i specialet blive formidlet i analysen samt bilag, i anonymiseret form jævnfør ønsket om anonymitet. Ydermere vil optagelserne blive slettet på afleveringsdatoen for specialet.

Kvalitetskriterier

Som fænomenolog er man interesseret i at beskrive de unikke og det konkrete – her ser man ikke efter generelle mønstre, men hellere en rig beskrivelse af det konkrete. Af denne grund bliver det klassiske kriterium generaliserbarhed, en anden i den fænomenologiske inspireret undersøgelse (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Generaliserbarhed i det kvalitative studie kan omfortolkes til analytisk generaliserbarhed jævnfør Kvale (2000), hvilket indebærer en overvejet bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne fra en undersøgelse kan være vejledende for hvad der sker i anden situation. Dette er netop gjort ved at inddrage NFA-rapporten (2016) og holde den op mod egen undersøgelse samt de offentlige instanser imellem. Hertil vurderes det at den analytiske generaliserbarhed af resultaterne kan være vejledende i andre dele af den offentlige sektor.

Validitet og reliabilitet

Disse begreber kan ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) ligeledes benyttes i det fænomenologiske perspektiv, så længe at de bliver omdefinert – det kan ske via kommunikativ validering. Hertil har jeg igennem processen været i dialog med den offentlige myndigheds psykolog, for herigennem at kunne relatere mig til den offentlig myndigheds livsverden samt psykologens syn på psykisk mistrivsel. Reliabilitet handler om i hvilken grad studiet kan efterprøves, og i kvalitative studier er det således med til at se hvor pålidelige kvaliteten af data er (Kvale, 2000) I interviews er der generelt en lav grad af reliabilitet, da mennesker ikke er statiske, men subjektive og situations forankret og netop af disse årsager er der en lav reliabilitet. Resultaterne vil således altid være vejledende gennem en velovervejet bedømmelse af resultaterne.

Sekundærdata

Den sekundære data består primært af artikler og rapporter omhandlende opgavens problemstilling og har til formål at understøtte med belæg og hjemmel i specialet. Nedenfor vil den omtalte NFA-rapport blive præsenteret. Rapporten har været en stor inspirationskilde til egen dataproduktion og er derfor af central betydning for specialet.

NFA-rapport (2016)

Rapporten; *'Ledernes udfordringer og muligheder i håndtering af medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer'* (NFA-rapport, 2016) er gennemført af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i samarbejde med Arbejdsmiljø København. Den har til formål at belyse, hvilke muligheder og barrierer kommunalt ansatte ledere oplever i forhold til håndtering af Psykisk relaterede Trivsels- og Fraværs Problemer (PTFP) samt hvilke erfaringer og oplevelser lederne har med at løse ledelsesopgaven i praksis.

Ifølge rapporten undersøger mange studier lederens rolle, og vigtigheden af denne, i forhold til forebyggelse, håndtering samt fastholdelse af medarbejdere med PTFP. Dog er der få studier, der undersøger lederens *egen oplevelse* af at varetage rollen samt ansvaret. Studiet tager udgangspunkt i 21 kvalitative interview med ledere, fordelt på tre områder; Social og Sundhed, det Pædagogiske område samt Teknik og Miljø, i Københavns Kommune.

Rapporten er delt op i to, hvor den første del fokuserer på ledernes generelle oplevelse og erfaring med at håndtere medarbejdere med PTFP. Anden del fokuserer mere specifikt på Københavns Kommunes tilbud 'Tidlig Indsats' og ledernes oplevelse og erfaring med dette. Det er første del af rapporten, der vil blive inddraget i specialets analyse.

Metode kritik og refleksion

Jeg har efter afholdelse af interviews reflekteret over, hvorledes det kunne udføres en anden gang, samt hvilken læring jeg har gjort mig og er kommet frem til følgende kritik og refleksioner:

For det første kan man diskutere, om min interviewerfaring kan have påvirket interviewpersonerne samt deres svar. Teoretisk synes det lige til og ikke så svært, men det kræver stor bevidsthed, koncentration samt timing, hvilket gør interviews til en udfordrende disciplin. Spørgeguiden har bidraget til at bevare koncentrationen og få gennemført interviewene. Det har dog været en

udfordring at benytte sig af semi-strukturerede interviews og lade personerne tale og ikke mindst at afbryde, hvis de er kommet ud på sidespor. Ifølge Rasch (s.d.) der har udført en kritisk analyse af kvalitative interviews, er der risiko for at den interviewede enten bevidst eller ubevidst udtrykker det, de tror, jeg vil høre. Ydermere kan anerkendende gestikulation samt replikker, som "ja" og "mh mhh" fra min side opfattes af interviewpersonen som at denne er på rette vej og bare skal fortsætte, mens det fra min side er ment som aktiv lytning og en måde at imødekomme personen. Men interviewpersonen kan også have oplevet det som ledende spørgsmål eller pres i retning af, at han/hun svare det der forventes, at jeg vil høre (Rasch, s.d.).

Jeg har yderligere reflekteret over de interviewedes anciennitet samt ledererfaring og her har alle mange års ledererfaring indenfor det offentlige. Det resulterer i, at der er en vis homogenitet på ledelseserfaring. Ved nærmere refleksion ville det havde været interessant at havde haft en større erfaringsspredning, for at undersøge hvor meget erfaring spiller ind i håndtering af PTFP.

Som nævnt er alle blevet informeret om at specialet samt transskriptionen kommer til at fremstå i anonymiseret form, hvilket sandsynligvis har fået interviewpersonerne til at fortælle mere. Der har for nogen været en forsigtighed i at skulle fortælle 100% åbenhjertet, hvilket kan være påvirket af det asymmetriske magtforhold i situationen. Relationen spiller hermed en rolle. Kvale og Brinkmann (2014) skildrer interviewet som en envejs- og en instrumentel dialog og ikke en hverdagssamtale mellem ligestillede partnere, og at deri ligger et asymmetrisk magtforhold – mellem spørger, interviewperson og med interviewet som instrument. Som reaktion herpå kan det for nogle være at tilbageholde information og for andre at tale udenom, hvorved der sker det, Kvale og Brinkmann (2014) omtaler som modmagt. Det handler om tillid, samt at nå at skabe det på den korte tid man har med personen. De to første interviews, der har en varighed på 37.03 min og 37.04 min (Bilag 2 og 3), kan grundet deres korte varighed være tegn på, at tilliden ikke helt er opnået og at der derfor ikke er kommet så righoldige og fyldige svar som ved de øvrige interviews.

Med epoche in mente, samt yderligere refleksion og genhør af interviews er her steder, hvor jeg som interviewer har ladet mig drive med og dermed projiceret egen forståelse over på interviewpersonen, hvorved der er opnået en bekræftelse af egen verden frem for deres. Ved gennemlæsning af interviews kom dette til udtryk i mit første interview med K (Bilag 2). Knap 16

minutter inde i interviewet projicerer jeg min egen forståelse af at have dårlige dage versus et krav om at være glad og hvad det gør ved én der er psykisk udfordret, hvortil K svarer »Det er rigtigt – det er en god pointe, det har vi også snakket om«. Herved får jeg ikke indblik i lederens egen livsverden, men blot bekræftet min egen. Dette synliggør, risikoen for at glemme sin egen rolle samt hvor udfordrende interview er som disciplin.

Derudover kan man stille sig kritisk over for, at jeg ikke selv har udarbejdet spørgeguiden, men benyttet mig af NFA-rapportens første del af deres spørgeguide. Det kan have den betydning, at jeg har forstået spørgemålene på en anden måde, end hensigten og dermed kan det være vanskeligt at sammenligne egne data og den omtalte rapport. Ydermere har jeg kun citater fra rapporten til rådighed og ikke hele interviews, hvorfor jeg kun får deres fortolkning af svarene. Med det in mente vælger jeg alligevel at anvende rapporten, da jeg vurderer at det er tilstrækkelig til at kunne støtte op om egne resultater.

Kapitel 3 - STATE OF ART REVIEW

For alt det du har måtte give afkald på, har du fået noget andet - Og for alt det du har fået, har du måtte give afkald på noget andet
Ralph W. Emerson

I arbejdet med at skabe overblik over den store litterære mængde, der eksisterer omkring emner om angst og ledelse, fremgår der i kapitlet en kort gennemgang af resultatet af en omfattende litteratursøgning på disse relevante områder. I kapitlet bliver der præsenteret forskellige perspektiver og forståelser, som jeg ikke har valgt at anvende, men de er medvirkende til at give et indblik i hvorledes angst og ledelse også kan begribes.

ANGST

En søgning på begrebet 'angst' i Informedia giver alene i Danmark 12.251⁵ artikler, som omhandler omhandler alt fra 'Mias søn fik angst som 9-årig – Vi var fængslet til vores hjem', 'Angsten ligger under huden' og 'Triatlonklub løb penge ind til angstramte børn' til 'Hør om angst', 'Hver femte dansker rammes af angst – få den rette angstbehandling i Aarhus' og 'bliv ven med din angst'. Når jeg skriver *angst* på google, kommer der ca. 170.000.000 resultater frem. Dette vidner om at der er en vis bevågenhed om emnet.

Det er specialets hensigt at give en holistisk forståelse af angst og teoretisk set kan begrebet forstås på utallige måder. Derfor vil der ikke være dybdegående gennemgange af de mange teoretiske forståelser, men blot kradse i overfladen for at give et indblik i, at begrebet kan begribes forskelligt. Det er tydeligt, at der er skrevet meget om angst – adskillige bøger, artikler og videnskabelige tidsskrifter har begrebet som hovedtema. Ifølge Jacobsen (2008) gør angstens omsiggribende væsen det svært at indkredse og der eksisterer i dag ingen autoriseret udlægning af begrebet. Diverse psykologiske teorier er kommet med bud på, hvordan angsten skal forstås og beskrives. Klassifikationssystemer som DSM⁶ og ICD⁷, har forsøgt at optegne angstens patologiske udtryk; og psykiatere og psykoterapeuter har forsøgt sig med forskellige former for behandlingstilbud i forhold til angstlidelser (Ibid.).

Følgende er et kort indblik i hvorledes man også kan forstå angst.

⁵ 12.251 artikler indenfor for 12 måneder (26.3.2019)

⁶ Forkortelse for Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders

⁷ Forkortelse for International Classification of Diseases / Injuries and Causes of Death

Der forskes en del i angst indenfor det fysiologiske, nærmere bestemt det neurologiske felt. I et amerikansk studie af Park et al. (2016), ved Pittsburg Universitet, er der fundet frem til, at angst påvirker vores beslutningsevne. Beslutningsevnen er betinget af, at den prefrontale cortex⁸ fungerer korrekt. Angst hæmmer funktionerne i dette område, og derfor påvirker angst vores beslutningsevne. Ydermere har en anden amerikansk undersøgelse af Tromp et al. (2012), ved Wisconsin–Madison og Stanford Universitet, arbejdet med sammenhængen mellem generaliseret angst og forbindelsen mellem forskellige centre i hjernen. Data i studiet foreslår, at en reduceret forbindelse mellem cortex og amygdala giver en neural basis for nedsat følelsesregulering i personer med generaliseret angst.

Inden for den psykologiske forståelse er der fire store retninger; psykoanalyse, adfærds-, eksistentiel- og kognitivpsykologi. Hvoraf de to sidste er repræsenteret i specialet.

Psykoanalysens fader er Sigmund Freud. Han udgav et værk om angst i 1926 og hans datagrundlag var de patienter han havde i sin praksis. I psykoanalyse ligger man vægt på det negative ved angsten modsat eksistentiel psykologi der vægter det positive aspekt ved begrebet. Ydermere er forskellen at i psykoanalysen menes det at angst er delvist indlært og i eksistentiel psykologi er angsten medfødt (Moxnes, 2012). Blandt fremtrædende eksistentielle analyser af angst fremtræder danske Søren Kierkegaards behandling af angst fra 1844, som et af verdenslitteraturens største (Jacobsen, 2008) – hvorfor netop hans blik er valgt til at forstå angst i et eksistentielt perspektiv. Eksistentielle filosoffer, som Martin Heidegger og Jean-Poul Sartre, har senere givet Kierkegaards angstanalyse nye og lidt andre dimensioner, men grundlæggende for retningen er, at individets mulighed for at forholde sig til eksistensen samtidig er en kilde til angst (Ibid.).

I adfærdspsykologien afviser man antagelsen om bagvedliggende psykiske kræfter som hypotetiske og uvidenskabelige. Angsten begribes som et adfærdsmæssigt fænomen. En central figur her er Ivan Pavlov og hans teori klassisk betingning. Den kognitive psykologi kan siges at være en videreførelse af adfærdspsykologien, men der, hvor adfærdspsykologien eksplicit kasserer andet end adfærden i det psykologiske genstandsfelt, påpeger den kognitive psykologi, at tænkning er væsentlig mellem udefrakommende stimuli og adfærdsmæssige reaktioner (Ibid.). Det er irrationel tænkning, der ligger til grund for angst, og opstår i situationer per automatik. I terapien er det disse former for

⁸ Den forreste del af hjernen

tanker skal gøres bevidst samt korrigeres. Et eksempel herpå kunne være en person, hvor hjertebanken (stimuli) straks fremkalder den tanke (kognition), at der må være noget galt med hjertet og et hjertestop er på vej – her er det personens opgave at korrigere sig selv ved at pointere, at hjertebanken er helt normalt. Personen nuancerer hermed tænkningen og angsten daler.

I kapitel 4 bliver de valgte logikker; fysiske, den psykologiske (kognitive) og den eksistentialistiske forståelse af angst præsenteret dybere. Hensigten med disse er at give en bred overordnet forståelse af begrebet samt pointere at det er et komplekst fænomen, der er påvirket af mange forskellige faktorer.

LEDELSE

Når jeg benytter samme øvelse i infomedia med 'ledelse', får jeg 58.660 artikler for de seneste 12 måneder i Danmark. Disse omhandler alt fra 'ledelsens DNA' og 'Versatil ledelse – er der ubalance i din ledelse?' til 'De har appetit på ledelse'. På google får jeg ca.18.300.000 resultater med det danske ord *ledelse* og det engelske 'leadership' ca.1.290.000.000. Dette vidner om, at emnet er særdeles hyppigt forekommende og beskrevet.

Meget af ledelseslitteraturen samt forskning herom tager udgangspunkt i ledelsesstile, adfærd og roller. Ifølge Kurt Klaudi Klausen, professor i Offentlig organisation og ledelse ved SDU, er der forskel på ledelse i det private og ledelse i det offentlige. En af forskellene er, at man i det private konkurrerer om markedsandele, det gør man ikke i det offentlige. Ydermere handler ledelse i det private i høj grad om at tjene penge eksempelvis til aktionærerne, hvor man i det offentlige, som udgangspunkt, har fokus på at skabe troværdighed, legitimitet og et godt omdømme (web 11). Præmisserne for ledelse er derfor forskellige og vigtige at have i baghovedet når teorien vælges. Med dette in mente samt min fænomenologiske tilgang har jeg valgt at benytte teorien, som ligger til grund for akronymet OODA-loop (Bilag 11) til at få en forståelse for og indsigt i ledernes virkelighed. På grund af teoriens indfølgingsindgang til omgivelserne samt vægtning på *orientation* og *observe*, hvorudfra man kan forstå ledernes livsverden og håndtering af denne, kan der argumenteres for at teorien har en form for fænomenologisk tilgang og derudfra valgt. Med den fænomenologiske tilgang i teorien er det muligt at benytte den i og på tværs af ledere i den offentlige sektor.

Specialets fokus er på offentlig ledelse samt lederens egen forståelse og håndtering af PTFP. Flere studier viser at lederen har en afgørende rolle i forbindelse med, fastholdelse og håndtering af medarbejdere med mentale helbredsproblemer. Det er dog kun få studier der tager udgangspunkt i lederens eget perspektiv. Skagert et al. (2008) og Sharpley et al. (2001) belyser i mindre grad ledernes oplevelse af muligheder og begrænsninger i forhold til at kunne håndtere og arbejde med mentale helbredsproblemer. NFA-rapporten (2016) fremhæver at der mangler studier i, hvordan ledere identificerer og håndterer lettere former for psykiske udfordringer, der ikke kan betegnes som egentlige diagnoser. Dette kan undre, da det må forventes at ledere oftere har medarbejdere med denne form for udfordringer, jævnfør almindeligheden i forekomsten af psykiske problematikker i større og mindre grad.

Udover NFA-rapporten (2016) er der kun to danske undersøgelser; Ledernes Hovedorganisation (2015) der har undersøgt ledelse og stress og Akademikernes Centralorganisation (2015) der har undersøgt Akademikernes psykiske arbejdsmiljø. Begge giver en lille indsigt i ledernes oplevelse af og erfaring med medarbejdere der er mentalt belastet. Dertil håber jeg, at dette speciale kan bidrage med yderligere indsigt i et begrænset undersøgt felt.

Kapitel 4 - TEORI

Efforts and courage are not enough without Purpose and direction. John F. Kennedy

I følgende kapitel vil specialets teoretiske udgangspunkt blive præsenteret. Kapitlet er delt op i afsnit, og hver afsnit behandler en delteori, der er medvirkende til at besvare og behandle den samlede problemformuleringen i analysen. De to hovedafsnit er: Angst og præstationssamfund samt Ledelse og den offentlige sektor.

Angst og præstationssamfund

I følgende afsnit bliver de tre valgte angstforståelser præsenteret efterfulgt af den valgte samfundsdiagnose, præstationssamfundet. Disse er fundamentet for at belyse første del af problemformuleringen.

ANGST

Det fleste, hvis ikke alle, kender til angst – i større eller mindre grad. For at få en forståelse af angstbegrebet og dermed mulighed for at få indblik i hvad 400.000 danskere og deres arbejdspladser udfordres af og kæmper med, vil følgende afsnit præsentere tre måder, hvorpå man kan forstå angst. De tre måder; fysiologisk, psykologisk og eksistentiel, er ligeledes tre forskellige logikker, hvorigennem man forstår begrebet og samlet set vil alle tre være medvirkende til at give en holistisk forståelse af begrebet. Men først en kort præsentation af de gængse angstformer:

Der findes flere forskellige angstlidelser, og de kan alle variere i sværhedsgrad og omfang. De mest udbredte angstlidelser er; socialfobi, panikangst, agorafobi, generaliseret angst, sygdomsangst, OCD, PTSD og enkelfobi (web 1 og Gerlach & Hougaard, 2007). Man skelner ydermere mellem to forskellige angstformer, hvor den ene er det pludselige, voldsomme frygt- eller panikanfald, som aktiveres af en uventet opstået trussel, fx at man er ved at blive kørt ned. Den anden form er, den mere varige og knugende forventningsangst, der kan opstå ved oplevede sandsynlige fremtidige trusler, fx kan den aktiveres ved eksaminer eller et fremtidigt arrangement, hvor man er bange for at gøre sig uheldigt bemærket. Forventningsangsten forekommer ved samtlige angstlidelser (Gerlach & Hougaard, 2007). Der skelnes ligeledes mellem almindelig angst og sygelig (patologisk) angst. Nedenstående belysning af angstbegrebet vil fokusere på det overordnede og ikke gå i detaljer med hver enkelte angstlidelse.

Fysiologisk forståelse af angstbegrebet

For at få en fysiologisk forståelse af, hvad der sker i kroppen og hjernen, når man har angst, trækkes her blandt andet på den sundhedsfaglige lægehåndbog (web 8) samt psykiatrifonden m.v.

Den sundhedsfaglige lægehåndbog⁹ skildrer angst forskelligt fra frygt, idet angst tilsyneladende er uden årsag og frygt er en normal reaktion på en hændelse. Ligeledes kan angst diagnoseklassificeres jævnfør ICD 10¹⁰ og hermed bliver det patologisk, dysfunktionel og noget man kan kureres for.

De kropslige symptomer på angst er forskellige, men kommer ofte til udtryk som fx hjertebanken, sved, mundtørhed, rysten, trykken for brystet, kvælningss fornemmelse m.fl. De fire første symptomer kaldes autonome og indgår i alle angstdiagnoser (Web 8 & Gerlach og Hougaard, 2007). Mange fysiologiske følgesymptomer ved angst skyldes øget aktivitet i det autonome nervesystem¹¹ (web 8), hvilket betyder at de er uden for viljens kontrol. Mennesker med angst kan rationelt godt forstå, at deres angst er overdrevet, men er imidlertid ude af stand til at bekæmpe angsten, når den opstår (Web 4).

For at skildre kort, hvad der sker i hjernen under et angstanfald benyttes Psykiatrien i Region Midtjylland og deres oplæg om angstlidelser hos voksne (Psykiatri og Social, 2013).

Det er i den forreste del af hjernen at 'kontrolltårnet' for følelser, kontrol og fornuft er lokaliseret. Når der sker et angstanfald, lukker 'kontrolltårnet' ned og det dybereliggende hjerneområde, amygdalassystemet, tager over. Dette system er udviklet til at reagere hurtigt på fare og det sker ofte helt automatisk. Når amygdalassystemet er i alarm, aktiveres det autonome nervesystem, hvilket bevirker, at adfærden bliver mere irrationel, impulsiv og følelsesstyret, hvorved man gør klar til kamp eller flugt og dette er hensigtsmæssigt ved reel fare fx en bidsk hund. Problemet opstår, når samme system går i alarmberedskab på eksempelvis en almindelig indkøbstur. Når systemet har styringen, har angsten tendens til at gribe ind i andre dagligdags ting og der opstår en ond cirkel (Ibid.).

⁹ Opslagsværk for fagpersoner på sundhed.dk (web 8)

¹⁰ ICD er WHO's globale kodesystem, og det bruges af sundhedspersonale over hele verden til diagnosticering af kendte og velundersøgte sygdomme og lidelser (Due, s.d.).

¹¹ Det autonome nervesystem er inddelt i det sympatiske nervesystem og det parasympatiske. Det sympatiske nervesystem forbereder til kamp og flugt, når man føler sig i fare, uanset om dette er reelt eller indbildt. Det parasympatiske nervesystem er aktivt, dels når man føler sig tryk, og dels når det sympatiske nervesystem har været aktivt et stykke tid, for at sikre, at angsten dæmpes (Psykiatri og Social, 2013).

Psykologisk forståelse af angstbegrebet

Angst har både kropslige og psykiske symptomer. De psykiske symptomer, kan ligesom de kropslige, være af forskellig karakter og sværhedsgrad. Det kan fx være en konstant uro, tankemylder og bekymring (Web 4). Angst består dermed sjældent af én ting, men er et kompleks af tanker, følelser, fysiske fornemmelser og adfærd.

Jævnfør kapitel 3 findes der flere psykologiske teorier om angstens årsag og betydning. Disse fokuserer på forskellige aspekter af angsten og indebærer forskellige metoder til behandling. Senere års forskning har vist, at den kognitive psykologi og terapi har været særlig effektiv i forhold til mange angstformer (Jacobsen, 2008) og vil derfor være omdrejningspunktet herunder.

Den kognitive psykologi

I den kognitive psykologi antages det, at angst hænger sammen med personens tanker eller kognitioner (Gerlach & Hougaard, 2007).

Hvor adfærdspsykologien kun ser på adfærd, som det psykologiske genstandsfelt, der bygger den kognitive psykologi ovenpå og påpeger, at kognitioner er en central indre mediator mellem ydre stimuli og adfærdsmæssige reaktioner (Jacobsen, 2008). Tænkningen indebærer et vurderingskriterium, som er afgørende for, om en given situation har en angstprovokerende virkning eller ej (Gerlach & Hougaard, 2007).

Teoretisk opererer kognitiv teori med et positivistisk objektivitetsbegreb og en subjektforståelse, hvor subjektet, via sine kognitive processer, forarbejder og tilpasser sig de objektivt givne omstændigheder (Nielsen, 2010). Det er i høj grad den amerikanske psykologiprofessor Richard Lazarus, der har påpeget tænkningens betydning for bearbejdningen af angstprovokerende situationer (Nielsen, 2010 og Rosenberg, s.d.). I kognitiv terapi drøftes angstscenarierne, samt hvilke tanker, der opstår. Disse tanker er ofte negative og kritiserende; *jeg kan ikke, jeg er for svag, alle kan jo se hvor dårlig jeg er* m.v. Sådanne tanker er medvirkende til at frembringe og fastholde angst. Det er netop arbejdet med forandringen af disse tanker, der er grundlæggende for den kognitive terapi (Rosenberg, s.d.).

Til trods for den valide forskning og behandling af angst gennem kognitiv psykologi og terapi, udelukker det ikke, at der er nogle angstformer, der forstås og behandles bedre inden for fx

psykoanalyse eller adfærdspsykologi. Det skal ej heller glemmes, at psykologien byder på flere retninger at begribe angsten på end den nævnte, samt at mennesker er forskellige og skal behandles derefter (Jacobsen, 2008).

Eksistentiel forståelse af angstbegrebet

» [...] *Angest er Frihedens Virkelighed som Mulighed for Muligheden*« (Kierkegaard, 1844 (2004):41).

Med ovenstående citat og tanker af Søren Kierkegaard omkring angst, vil kommende afsnit give den eksistentielistiske forståelse af angstbegrebet. Kierkegaards tanker og begreber udfoldes primært gennem Arne Grøn (1994), professor og forfatter.

Menneskesyn

For at forstå angstbegrebet gennem Søren Kierkegaard, er det nødvendigt indledningsvis at forstå hans menneskesyn. Ifølge Kierkegaard, da er mennesket en syntese, et sammensat væsen – sammensat af det sjælelige, det legemlige og båret af ånd (Grøn, 1994). Mennesket er hermed sammensat af forskelligartede elementer, der ifølge Kierkegaard giver en skrøbelighed og herudover er mennesket ikke er bestemt på forhånd eller er os givet. Ånden er det, der forbinder sjæl og legeme. Det bliver derfor en opgave at 'hænge sammen' med sig selv (Ibid.) - »*Det vil sige, at et menneske er et selv: Det er stillet med den opgave at få det uensartede, som det selv er et forhold mellem, til at hænge sammen*« (Grøn, 1994:23). Hermed mente Kierkegaard, at mennesket skal skabe sig selv og vælge sig selv og først når man vælger og handler, skabes meningen med livet. Ifølge Kierkegaard er dén, der eksisterer altid i vorden, altså mennesket er konstant under udvikling og i bevægelse (Grøn, 2015). Ydermere er det væsentlige i den menneskelige eksistens, at man på en gang er sig selv og hele slægten, forstået således, at man som menneske fødes ind i en historie og i den, skal man selv komme frem til sin egen historie. Mennesket er, jævnfør Kierkegaard, bestemt ved friheden i at kunne stille noget op med sig selv samt forholde sig til sig selv. Hermed er det op til den enkelte at skabe sin egen identitet og med dette medfølger der en tyngde, da man skal leve med det og man kan sige at identiteten binder og man bliver bundet i sig selv (Ibid.).

Angst

Pia Søltoft (2018), sognepræst skildrer og problematiserer i sin artikel, at vi idag identificerer alt, der opleves negativt, herunder angst, som en dysfunktion eller en sygdom, vi skal kureres for. Modsat nutiden, så Kierkegaard ikke angst som en dysfunktion, eller det han kalder ufuldkommenhed »[...] *Angest [er] dog ingenlunde et Tegn paa Ufuldkommenhed*« (Kierkegaard, 1844 (2004):45). Derimod så han angst som et eksistentielt grundvilkår, samt en eksistentiel sitren, der gør os i stand til at se muligheder (Søltoft, 2018).

Jævnfør indledende citat om at 'angest er frihedens mulighed' henviser Kierkegaard til at forståelsen af angst ikke nødvendigvis er negativ, idet den er frihedens mulighed. Friheden til selv at forholde sig til sig selv (Grøn, 1994). For at forstå Kierkegaards angstbegreb samt forståelse af angst som frihedens mulighed, er det nødvendigt at se på *tvetydighed* - Tvetydigheden er her, at man i angsten stilles over for sig selv: som ét selv, der kan forholde sig på én måde, men også på en anden. Tvetydighed i sin natur kræver valg og handling. Herved åbnes der op for muligheden for at forholde sig til sig selv. Men dette er netop en situation, hvor intet er afgjort og mennesket er 'frit svævende', indtil der træffes en afgørelse (Ibid.). Ifølge Grøn (1994) og Kierkegaard er dét, der viser sig i angsten, en mulighed for at vælge og forholde sig på og angsten bliver dermed i særlig forstand en selverfaring. Frihedens mulighed bliver dermed muligheden for selv at forholde sig, men også muligheden for at blive sig selv. Friheden som mulighed er ikke noget der opstår af sig selv, men det kræver handling.

»Angsten både skræmmer og drager mennesker ved at åbne for mulighed for forandring. Den lokker mennesker ud på større dybder, men får dem også til at vige tilbage, stivne på det sted, hvor de befinder sig. Angsten fører mennesker ud i kriser og tvivl, den er et dementi af deres billede af sig selv og af verden, og den kan føre mennesker ud i undergang, men den kan også føre dem frem til højere og sandere ståsted« (Kierkegaard, 1844 (2004):164).

Med ovenstående in mente er angst, for Kierkegaard og den eksistentialistiske forståelse, et grundvilkår og en naturlig del af den menneskelige eksistens og hermed er angst er naturlig og en mulighed for udvikling og frihed for den enkelte. Kierkegaard skelner ikke mellem normal og patologisk angst.

PRÆSENTATIONSSAMFUND

Samfundet er et centralt begreb og genstandsfelt i sociologien, hvor ønsket er at finde sociale strukturer og fænomener, der kan afdække, hvordan samfundet opstår, opretholdes, videreføres og potentielt opløses. Her tolkes samtidsdiagnosen jævnfør Petersen (2016), som de præmisser, der er genkendelige for størstedelen af samfundets individer og som de føler og mærker dagligt. Med præstationssamfundet som blik og måde, hvorigennem man ser samfundet, vil der i afsnittet redegøres for det samfund, ovenstående angstforståelser udspiller sig i og specialet tager udgangspunkt i.

Præstationssamfundet

Med udgangspunkt i bogen *Præstationssamfundet* skrevet af Anders Petersens (2016), sociolog og lektor ved Aalborg Universitet samt supplerende litteratur og artikler, vil efterfølgende blik på nutidens samfund blive gennemgået.

Bogen *Præstationssamfundet*, tager udgangspunkt i, at en stor del af den danske befolkning rammes af depression i løbet af livet, og at det ses som en folkelidelse. Med det in mente argumenterer Petersen for at forekomsten af de mange tilfælde af depression, må ses på baggrund af, at *præstation* har fået status som ideal for det gode liv. Til trods for at Petersen i bogen tager udgangspunkt i depression, så er symptomer på angst, stress og depression nært beslægtede, og lidelserne kan være med til at udløse hinanden (Lauritzen, 2014). Af den årsag kan der argumenteres for, at præstation og dermed præstationssamfundet også er gældende samt en mulig medvirkende årsag til den omtalte forekomst af angst. Endog argumenterer Petersen også selv for dette i et oplæg 'Præstationssamfund driver rovdrift på os' (2017), hvori han nævner angst som et resultat af præstationssamfundet.

Konkurrencestaten som præstationssamfundets bagtæppe

Nedenstående citat er indflyvningen til det, der, ifølge Petersen (2016), er fundamentet for præstationssamfundet, nemlig konkurrencestaten.

»Fremkomsten af **konkurrencestaten** er den mest gennemgribende samfundsændring, der har fundet sted i de seneste tyve år. Vi taler om et helt nyt samfunds- og menneskesyn. Hvor velfærdsstaten ville skabe det gode, demokratiske menneske og samfund - ses mennesket

i konkurrencestaten som ét styk arbejdskraft, der skal være produktiv, effektiv og til rådighed for arbejdsmarkedet» (Ove Kaj Pedersen i Jespersen & Willadsen, 2011).

En grundig analyse af konkurrencestaten ved Ove Kaj Pedersen, professor i komparativ økonomi ved CBS, i 2011, blev startskuddet til begrebet og samfundet (Petersen, 2016). Ydermere vandt begrebet indpas på den politiske scene i august 2013, da Bjarne Corydon, tidligere finansminister, erklærede sig som tilhænger af konkurrencestaten med følgende kommentar til Politikken *»Jeg tror på konkurrencestaten som den moderne velfærdsstat«* (Kestler, 2013).

Derudover handler konkurrencestaten om reformer og om at trimme velfærden, herunder sikre at ungdommen kommer hurtigt igennem uddannelsessystemet, at man bliver længere på arbejdsmarkedet og at man er en effektiv samt produktiv arbejdskraft. Målet er at kunne klare sig i den internationale konkurrence (Pedersen, 2011). Ifølge Petersen (2016) er det primære drivmiddel i konkurrencestaten den økonomiske logik og derigennem gøre folk markeds- og arbejdsparate – *»det opportunistiske og egennyttige individ lever op til konkurrencestatens krav«* (Petersen, 2016:58). Hertil matcher New public management ligeledes ind.

Individidealet

Endvidere hylder konkurrencestaten præmissen om at man er sin egen lykkes smed og princippet om at 'det er samfundets skyld' nedtones. I stedet er det individets ansvar at holde sig kompetent, rask og egnet til at arbejde (Pedersen, 2011). Det er særligt menneskesynet og individidealet i konkurrencestaten der er central i fremkomsten af præstationssamfundet. Udfordringen med præstationssamfundet er, at *»[det] ikke taler andre sprog end det individuelle, hvorfor det også kun kan anlægge en individuel optik på succes og fiasko«* (Petersen, 2016:137). Med andre ord så er du din præstation.

Præstationssamfundets bekendtgørelse om at præstere, nødvendiggør viljen til at stå til rådighed, dette er især gældende på arbejdsmarkedet, hvor villigheden til at igangsætte nye projekter, være initiativrig og omstillingsparat indebærer, at individet indvilger i at være inden for rækkevidde. *»Præstationsindividet skal simpelthen være til at komme i kontakt med - og gerne hurtigt«* (Brinkmann & Petersen, 2015:78). At afslå sig fra muligheden for at være til rådighed, opfattes i dette perspektiv, som mangel på villighed til at udvikle sig selv og sine kompetencer og dermed gives der afkald på at maksimere sine præstationer. Årsagen hertil er, at en overvejende del af

præstationsindividets præstationer iværksættes i sociale sammenhænge. Det gør præstationssamfundet til også at være et netværkssamfund. I netværket præsterer individet også, eksempelvis i forskelligartede netværksgrupper på arbejdspladsen eller i relation til forskellige forenings- og interessenetværk. Det skal gerne gå stærkt og derfor bliver tid en kostbar ressource og præstationsindividet skal optimere og maksimere tiden, så der nås så meget som muligt. Dermed bliver individet underlagt normative fordringer: Vær handlekraftig, opsøg netværk og maksimer din tid. Ellers er du ikke attraktiv for arbejdsmarkedet og for det sociale liv. Og så taber du. Samtidig får man hele tiden at vide at det kan lade sig gøre eller at det *bør* kunne lade sig gøre (Ibid., 2015). Igen ligger ansvaret på præstationsindividets skuldre.

Præstationskulturen

Udover at have konkurrencestaten som fundament, så er præstationssamfundet ligeledes støbt af præstationskulturen, der har sin oprindelse i sportens verden, hvor den naturligvis har sin berettigelse. Det er denne kultur, der er med til at skabe præstationsindividet og ifølge Petersen (2016) så har dette fokus på præstation bevæget sig ud af sportens verden og ind i samfundet. Denne bevægelse er central, da præstation er blevet en væsentlig social kompetence samt blevet internaliseret i nutidens individ, hverdag og samfund. Ligeledes hævder Anders Petersen at præstationssamfundet i høj grad er norm- og regelstyret og det kræver særlige idealer og kompetencer, der yderligere forlanger en stor grad af selvdisciplinering.

Ligeledes fra sportens verden, kommer et fokus på det enkelte individs præstationer, på 'vinderen' og den enkeltes bedrifter og dette sætter de sociale standarder for, hvilke præstationer, der opfattes som succesfulde i samfundet (Ibid.). Her kan eksempelvis nævnes, de mange omtalte diskussioner og tilskyndelser i medierne af og om 12-tals studerende samt karakterræs. Igen er det centrale for individet, at det skal udmærke sig i forhold til andre. Ansvaret er placeret hos individet og præstationssamfundet gennemsyres af tanken om selv-ansvarliggørelse.

At skulle udmærke sig i forhold til andre og konstant have bekræftelse heri samt pres, både privat og i arbejdslivet, er noget ledere også oplever blandt deres medarbejdere og en interviewet leder siger hertil »[at] skulle have den her bekræftelse hele tiden – du gør det godt nok [...] – både fra mig som leder, men også over for kollegaer. Hele tiden måle sig op i mod, om man er lige så god som den ene eller den anden« (Bilag 8).

Ifølge Anders Petersen (2016) lever vi i dag i et præstationssamfund, hvor der stilles store krav til mennesket som præstationsindivid og hvor vi tager disse krav på os og forsøger at udleve dem. Men i jagten på at være fleksible, hurtige eller attraktive nok, risikerer vi at falde om af udmattelse, og i kampen for at følge med, driver vi således rovdrift på os selv og gør os sårbare over for psykisk mistrivsel.

Umiddelbart lyder det ikke som et rart samfund, vi befinder os i, hvilket også får Anders Petersen til at råbe vagt i gevær med sin bog. Men heldigvis, fristes man til at sige, så lyder *»en sociologisk grundsætning, at samfundet altid kan være anderledes, og det kan det, fordi det er mennesker, som skaber samfundet, ikke naturløve«* (Petersen, 2016:55).

Opsamling

De tre ovenstående afsnit præsenterer tre forskellige måder at se mennesket samt begrebet *angst* på. Første afsnit behandler den fysiologiske forståelse, og her ser man nøgternt på angst som noget fysisk og biologisk, mens mennesket som et 'hylster'. Dernæst blev angst fremstillet gennem den kognitive psykologi, hvor angst ses som et resultat af tænkning, samt et vurderingskriterium, der afgør om en given situation har en angstprovokerende virkning eller ej. Denne retning ser mennesket som et subjekt, der kan tilpasse sig omgivelser og situationer via sine tanker og dermed lægges ansvaret for håndtering af omgivelserne over på individet. Slutteligt blev den eksistentiale forståelse skildret. Her er mennesket et sammensat væsen med mulighed for at skabe sig selv og vælge sig selv. Her opstår angst, når der er frihed til muligheder samt ses som en naturlig del af mennesket og skal ikke sygeliggøres eller diagnosticeres, hvilket kan være tilfældet i de øvrige logikker. Til allersidst blev præstationssamfundet præsenteret som rammen, hvori angsten udspiller sig.

Ledelse og offentlig sektor

I dette afsnit behandles valg af teori, der skal støtte op om analysens sidste del i problemformuleringen.

LEDELSE

Til at besvare sidste del af problemformuleringen har jeg valgt the OODA Loop og EBFAS til at få forståelse for og indsigt i ledernes virkelighed. Sammen tilbyder de en måde, hvorpå man kan se bredt på ledelse i den offentlige sektor, uagtet om det er kommunalt, offentlig myndighed eller region. I følgende afsnit vil det være min tolkning af OODA Loop og efterfølgende vil EBFAS gennemgås.

OODA Loop

Modellen (Bilag 11) har sin oprindelse i det amerikanske luftvåben og blev tilbage i 1970'erne udviklet af militærstrateg og Oberst, John R. Boyd og er akronym for; **O**bservation, **O**rientation, **D**ecision og **A**ction – OODA Loop. Modellen ses som en beslutningsmodel og er efter krigen blevet populær til forretningsforståelse og som en model til individuel- og organisatorisk læring og tilpasning (Willams, 2013 og Pearson, s.d.).

»As human beings we constantly go through this OODA-Loop process every minute we are awake« (Maccuish, 2012:67). OODA er dermed også en proces, vi alle udfører hele tiden, men hvor udfordringen er at gøre den bevidst. I det følgende vil hvert enkelte elementer blive præsenteret, hvor jeg vælger at lægge vægt på de to første, *observe* og *orient*, da disse har størst relevans for specialets analyse.

Observation - handler om at kunne se klart. Hvad foregår der foran dig? Observe handler om at se tendenser og mønstre i og omkring én selv. Pearson formulerer det således:

»Observation includes your own situation, your opponent's situation and the environment more broadly. It includes all the dimensions of that environment: the physical, mental, and moral dimensions« (s.d.:24).

Da OODA har rødder i militæret er ord som 'opponent' brugt – jeg vælger at forstå det som en medarbejder eller lederkollega man skal 'observe' og ikke en 'modstander'. Det handler om at man som leder, observerer de små og store ting i hverdagen også kaldet 'unfolding circumstances' – både i og udenfor arbejdspladsen.

»The observation phase is data gathering in the broadest possible sense of the term: You are not just looking at your own numbers on a screen, you are looking at the emotional context, industry trends, and your competition's moves« (ibid.).

Ud af ovenstående citat kan observation udledes som en måde hvorpå man, så fordomsfrit som muligt, kan forebygge misforståelser, ved i denne fase at indsamle 'data' og dermed få et velfunderet grundlag for videre beslutninger.

Orientation - *»This is the most important part of the process because this is where your mental models exist. Your mental models are your automatic thinking pathways that you have developed. You can change them, but you have to be conscious that they exist« (Yapp, 2017:4).*

Jeg ser 'mental models' som det menneskesyn, man har, samt måden, man som fx leder automatisk reagerer på i diverse situationer i relation til arbejdsplads, kollegaer og medarbejdere. Dette understøttes af Dr. Donald A. Maccuish, lektor i Strategi, Lederskab og Militær Etik med følgende udsagn *»One's personality and behavior undoubtedly have an impact on orientation« (Maccuish, 2011:32).*

Almindeligvis argumenteres der for, at *observe* og *orient* er de vigtigste elementer i OODA Loopet og udføres i den nævnte rækkefølge; Observation, Orientation, Decision og Action (Fleck, 2008, Willams, 2016 & Yapp, 2017). Maccuish argumenterer imidlertid for at *orientation* skal være 'nøglen' i OODA Loop og argumenterer således:

»if you are not oriented to a situation correctly, whether it is in the military, business, politics, etc., it makes no difference how quickly you learn because you will not observe the situation or process new information correctly. If you are not oriented properly it makes no difference how quickly you make decisions« (Ibid., 2012:69).

Heri er jeg enig og vil kort gennemgå hans tanker omkring dette og dermed tilslutte mig til denne tankegang. Ifølge Maccuish (2011) reagerer vi løbende på stimuli omkring os, uden nødvendigvis at tage stilling til eller reflektere over det, men derimod har vi en tendens til at handle på noget, vi tror eller forventer er på en bestemt måde, uden at det nødvendigvis er således. Resultatet heraf *»will be you have just gotten inside your own OODA Loop« (Ibid.:31)* og dermed lukke muligheden for at undersøge og se fx medarbejderens oplevelse og livsverden. Det handler om at få alle i organisationen, ledelse og medarbejdere, til at have samme forståelse af 'orientation' og 'samme

sprog'. Faktorer som kulturelle traditioner, genetisk arv, analyse/syntese, ny information og tidligere erfaring spiller en rolle i, hvorledes man orienterer sig. Ifølge Maccuish (2012) er de kulturelle traditioner en vigtig faktor og en stor del af fortolkningen af observationerne og dermed de beslutninger, der tages. Hertil er Pearson enig og ridser det kort og præcist op »*Orientation shapes the way we observe, the way we decide, and the way we act*« (s.d.:30). *Orientation* er vigtig i ledelsesarbejde, da det er grundlaget for beslutningsdannelse og har konsekvens for resten af loopet og dermed for håndtering og beslutninger i diverse situationer.

Decision – er overgangen til den afsluttende fase inden der tages action. Her tages beslutningen på grundlag af ovenstående orientering og observation (Pearson, s.d.). Eksempelvis kan en leder, der har en sygemeldt medarbejder, igennem velfunderet orientation og observation komme til en beslutning om, hvorledes situationen rent praktisk skal håndteres. Måske har lederen gennem *orientation*, holdt møder og talt med medarbejderen, hørt og forstået, dennes livsverden. Samtidig har lederen observeret, hvad der ligger til grund for fraværet og er nu klar til at tage en beslutning om, hvordan forløbet skal være for at få medarbejderen tilbage på arbejde. Decision kan både være implicit og eksplicit. **Action** - »*is carrying out the decision*« (Pearson, s.d.:26). Her operationaliserer lederen sin beslutning og udfører planen sammen med medarbejderen og øvrige interessenter for at komme tilbage i arbejde.

Når alle faser er gennemgået, så starter man forfra med de erfaringer samt læring man har gjort sig fra forrige loop. I forlængelse af OODA loopet, da er John R. Boyd ligeledes ophavsmand til et andet akronym; EBFAS, som giver yderligere anledning til at forstå samspillet mellem ledere og medarbejdere i et ledelsesperspektiv, hvilket gør det relevant for videre analyse. Med udgangspunkt i Chet Richards (2015) artikel 'All by Ourselves' vil begreberne her blive gennemgået.

EBFAS

Richards (2015) skildrer interaction således i sin artikel:

“That even in this day and age, with highly talented people, decades of experience, and virtually unlimited technology, the ageless themes of how people interact and how leaders influence these interactions largely determine success or failure” (ibid.:3).

Dette giver ligeledes lejlighed til at forstå samspillet mellem medarbejder og ledere samt hvor vigtig

interaktionen er. Forfatteren bygger artiklen op omkring Boyds begreb om 'maneuver warfare', som Richards (2015) beskriver som en ledelsesstil og kalder 'a middle way' - *»Is there a middle way, a leadership approach that both fires up creativity and initiative [...] but also achieves 'control' in the sense that that you accomplish the mission? «* (ibid.:3).

'The middel way' tager afsæt i fem organisatoriske aspekter og sætter fokus på at opnå de mål, organisationen har sat (Richards, 2015). De fem aspekter betegnes under akronymet EBFAS, og specielt **E**inheit, **F**ingerspitzengefühl og **S**chwerpunkt er af betydning for the OODA loop og vil derfor her blive prioriteret, men alle elementerne i EBFAS vil blive gennemgået herunder.

Einheit: Af Boyd beskrives einheit som 'mutual trust' og 'Similar implicit orientation', hvor gensidig tillid ses som nøglen til afvejningen mellem kreativitet, initiativ og kontrol (Richards, 2015:8). Ifølge Pearson (s.d.), der udvikles følelsen gennem fælles værdier og ved at løse udfordringer sammen. Et eksempel kunne være at man i et team ved fælles hjælp og forståelse mellem leder, sygemeldte og resterende team, får den sygemeldte tilbage i arbejde – hermed skabes en følelse af at være en enhed med gensidig tillid og fælles orientation for hvad der skal til. Tillid skabes over tid.

Behendighed: *»is the ability to see that the way you're going now, even if your team members use the maximum of their creativity and initiative, isn't going to get you where you need to be«* (Richards, 2015:14). Skildres som at bryde ud af mønstre og ikke lade ting blive en vane. Man skal her være agil og omstillingsparat (Ibid., 2015).

Fingerspitzengefühl: er individuel og skildres således *»so good at what you do that you don't have to think about it any more«* (Richards, 2015:14). Fingerspitzengefühl kan også oversættes til intuitiv ekspertise og hænger sammen med Orientation i OODA loop. Fingerspitzengefühl er med til hurtigere at kunne orientere sig, og Pearson fortæller *»intuitively knowing what to do is an essential advantage. Combined with Einheit, it means that your team has an intuitive feel for the right decisions, and you trust each other to execute plans based on those decisions«* (s.d.:49).

Auftragstaktik: Ideen er at give metodefrihed. Man laver en aftale om, hvad der skal laves, men måden, hvorpå det gøres, overlades til den, som skal udføre. Richards (2015) mener, at man skal være forsigtig med atordre taktik, da det kan indikere at medarbejderne ikke gør arbejdet 'rigtigt'.

Det nedsætter medarbejderes motivation og initiativ. Ligeså mener Pearson (s.d.) at micro management¹² skal undgås, da det vil påvirke medarbejderne negativt samt forsinkere eller minimerer den vigtige 'mutual trust'.

Schwerpunkt: *»literally translates as center of gravity or emphasis but is best understood as focus or the main priority«* (Pearson, s.d.:50). Schwerpunkt fungerer som et center eller en akse, der hjælper til at forme engagement, formidling eller udførelse af formålet på alle niveauer (Richards, 2015). Med schwerpunktet i sin bevidsthed kan lederen sikre, at alle i teamet ved, hvad man forsøger at udrette og hvorfor. Ved at være åben, sætte mål og give rammer, indenfor hvilke en opgave skal løses, er schwerpunktet med til at give medarbejderne en følelse af ejerskab og fleksibilitet i deres måde at håndtere opgaverne (Pearson, s.d.).

»So in conclusion, you can adopt any leadership style you want [...] So long as you use it to evolve a culture that embodies the five attributes, it will work« (Richards, 2015:22). Ifølge citatet kan man anvende hvilken som helst ledelsesstil, så længe at EBFAS (og OODA loop) er in mente og at man som udgangspunkt opbygger en kultur, der omfavner de fem organisatoriske egenskaber gennem hele organisationen og alle led.

OODA loop er en cirkulær proces samt en forståelsesramme og bør være, jævnfør ovenstående, gældende i alle beslutninger store som små. OODA loop og EBFAS tilbyder en måde at tænke samt gennemføre beslutninger og med det, er det muligt at analysere ledelse på tværs af den offentlige sektor samt deres oplevelse af håndtering af medarbejdere med PTFP.

OFFENTLIG SEKTOR

For at blive i OODA Loop analogien kan der argumenteres for, at den offentlige sektor og New public management er faktorer, ledere skal være opmærksomme på i deres 'observe' og 'orientation'.

Jeg finder det relevant at give en kort introduktion til den offentlige sektor og derefter New public management, for herigennem at tegne et billede af, hvilke ydre rammer lederne har at agere i. Det vil ydermere give en forståelse af ledernes mulighed for praktisk at kunne håndtere medarbejdere med PTFP.

¹² Micro management - to manage or control with excessive attention to minor details (dictionary.com).

Den offentlige sektor er delt op i tre niveauer, der hver forvalter opgaver; det statslige niveau, det regionale og det kommunale niveau – de er alle tre repræsenteret i specialet. De offentlige udgifter finansieres primært ved hjælp af skatter. I løbet af 1970'erne voksede den offentlige administration og den offentlige sektor tiltog fortsat i forhold til den private og dette bevirkede til stigende kritik. Efter regeringsskiftet i 1982 iværksattes et bevidst forsøg på at begrænse væksten i den offentlige sektor og effektivisere dens arbejde. Det var New Public Management, der her begyndte at spire (Fink, 2009).

New public management

New Public Management (NPM) var det dominerende styringsparadigme i 80'erne, 90'erne og 00'erne. De senere år har der været en stigende kritik af NPM og ifølge Andersen et al. (2017) er der nye styringsparadigmer i spil, der enten vil udskifte elementer, reformere eller finde alternativer til NPM. De nye styringsparadigmer er; *Neo-Weberian State*, *Digital Governance* og *New Public Governance* og disse kan ses som en reaktion på de udfordringer der i NPM.

»Nye styringsparadigmer slår først rigtig igennem og bliver dominerende, hvis de har støtte og opbakning i den politiske og administrative elite« (Andersen et.al, 2017:19).

Jeg har valgt at fokusere på New Public Management, som en ramme og vil med ovenstående citat argumentere for, at NPM stadig er dominerende og gældende for de ledere jeg har med i min undersøgelse.

Følgende afsnit vil med afsæt i Andersen et al. (2017) 'Offentlige paradigmer' give et indblik i og en overordnet forståelse af NPM. Grundet relevans for specialet, vil fokus være på ledelse.

I tiden før NPM var der ikke tradition for at man tog ved lære af den private sektor, hvor fokus lå på stærk ledelse og resultatkontrol. Offentlige medarbejdere og ledere var således allerede i begyndelsen kritiske overfor NPM. Politisk set så man derimod NPM som en velfærdsredning, da man i den siddende regering¹³ anså en opbremsning i de offentlige udgifters vækst, som en måde at redde Danmark fra 'afgrundens rand'.

¹³ Schlüter-regeringen (1982-1987) (Web 7)

New public management udspringer blandt andet af neoinstitutionel økonomisk teori, og logikken har fokus på resultater samt at de offentlige udgifter skal være så lave som muligt (Ibid.). Ydermere bygger NPM på antagelsen om, at individer er rationelle og egennyttemaksimerende og at der derfor er behov for, gennem styring, at indrette et system, så individets egennytte ikke blokerer for realiseringen af de ønskede målsætninger. Der skelnes mellem to hovedelementer af NPM – det ene element er inddragelse af konkurrence og markedslignende mekanismer i den offentlige sektor. Det andet element er ideen om at sektoren kan effektiviseres ved at arbejde systematisk med ledelse og managementtiltag inspireret af den private sektor (Ibid.).

I starten af 1990'erne skiftede man ledelsesfokus. Inspireret af den private sektor, skulle man nu 'lade lederne lede', men stadig med fokus på at skabe en offentlig sektor, der fungerede bedre for færre penge. Jævnfør Andersen et al. (2017) så er et kerneelement i NPM, ideen om at organisationer skal måle og styre deres præstationer. Ydermere er performance management¹⁴ blevet et centralt begreb. Ideen hermed er, fra politikernes side, at holde organisationerne ansvarlige for deres indsats. Men også at lederne skal benytte de indsamlede informationer til at træffe beslutninger og valg om hvordan det kan gøres bedre.

Simplificeret set, så handler NPM om: *»At skabe en offentlig sektor, der fungerer bedre og koster mindre [...] handler med andre ord om cost-effectiveness forstået som bedst mulig målopfyldelse for færrest mulige ressourcer«* (Andersen et.al, 2017:49).

Ifølge Andersen et al. (2017) er et positivt argument for NPM, det øgede fokus på og prioritering af ledelse i den offentlig sektor, hvilket stadig prioriteres, og understøttes af regeringens nye publikation *'En offentlig sektor rustet til fremtiden – Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor'* (Finansministeriet, 2019). Publikationen skildrer vigtige skridt i retningen af at styrke og udvikle ledelse og kompetencer, samt skabe mere velfungerende arbejdspladser i den offentlige sektor. Slutteligt ligger modstanden af NPM oftest i forøgelse af transaktionsomkostningerne ved nytteløs brug af ressourcer på kontrol og registrering, samt risiko for demotivation, som følge af oplevelsen af meningsløse kontrolsystemer (Andersen et al., 2017).

¹⁴ Performance management – (definition) *is the supervision and oversight of employees, departments, and organizations with the objective of seeing that milestones and objectives are reached in an efficient and effective manner* (web 2).

Teoretisk opsummering

Dette afsnit vil opsummere valg af forståelser og teori.

De forskellige logikker og forståelser af angst giver et holistisk indblik i begrebet og er medvirkende til forståelsen af de mange vinkler og situationer lederne må operere i. Alt efter hvilken logik og hvilket menneskesyn lederen, medarbejderen og arbejdspladsen har, kan angst og PTFP begribes og håndteres forskelligt. Udfordringen opstår, når forskellige logikker mødes. Der er, som nævnt, et utal af måder, hvorpå angst kan anskues og ovenstående er valgt for at få en bred forståelse. Med præstationssamfundet blev der givet en forståelsesramme og et blik for hvordan samfundet indvirker på normer og individer.

Der er et utal af ledelsesteorier og OODA-loop samt EBFAS er valgt, da disse tilbyder en overordnet måde at tænke på samt forstå bagvedliggende årsager for valg og kan derfor benyttes til enhver leder, uagtet om de sidder i en kommune, region eller offentlig myndighed. Ydermere er OODA loop valgt på grund af elementerne *Observe* og *Orientation*, da disse er yderst relevante for at kunne analysere ledernes opfattede mulighed for at håndtere PTFP. New public management er valgt for at forstå rammen, som lederne agerer ud fra.

Kapitel 5 - ANALYSE

If you don't understand people - You don't understand business. Simon Sinek

Dette kapitel åbner op for analysen, der samlet set skal betragtes som et argument for besvarelse af specialets problemformulering. Jeg har valgt at opdele problemformuleringen i to og lade det, sammen med undersøgelsesdelene, være retningsgivende for at kunne besvare den samlede problemformulering i specialets konklusion. Med udgangspunkt i de omtalte angstforståelser samt præstationssamfund, vil den første del analysere, *hvordan den hyppige forekomst af danskere der oplever angst kan forstås*. I anden del undersøges og analyseres, *hvordan offentlige ledere oplever håndtering og italesættelse af psykisk mistrivsel*, med udgangspunkt i OODA-loop og New public management.

Første del – Angst og præstationssamfund

Med udgangspunkt i præstationssamfundet som ramme samt de tre nævnte angstforståelser, er det samlet set muligt at give en kvalificeret forståelse af den hyppige forekomst af danskere, der oplever angst og dermed første del af problemformuleringen.

Diagnosticering og præstationssamfund

Diagnosekultur

Jævnfør den fysiologiske forståelse af angst, da er diagnosekulturen et andet kendetegn i præstationssamfundet (Brinkmann & Petersen, 2015). Diagnosekulturen kendetegnes ved at psykiatriske diagnoser og kategorier, såsom angst, cirkulerer rundt i offentligheden for at begribe tilværelsens problemer og menneskelige afvigelser. Det er således ikke kun fagpersoner, der alene benytter sig af begreberne og herved hersker, ifølge Anders Petersen (Ibid.), en særlig psykiatrisk logik, der med diagnostiske manualer tilbyder et lidelsessprog og med det en praksis, der er blevet demokratiseret. Logikken og cirkulationen af denne medfører, at langt de fleste mennesker i dagens samfund, kommunikerer og anvender diagnostiske betegnelser om egne eller andres psykiske udfordringer.

Ovenstående bekræftes af et analysenotat fra Kommunernes Landsforening hvori der fremstilles en stigning af psykiatriske diagnoser¹⁵, fra 2013 til 2018, i den danske befolkning (Egsdal & Nissen, 2019). Ifølge analysen er antallet af kommuner, hvor mere end 5% af kommunens borgere over 18 år har en psykiatrisk diagnose, steget fra 15 i 2013 til 51 kommuner i 2018. Dermed har 51 ud af 98 af landets kommuner, mere end 5% af kommunens voksne borgere, der er diagnosticeret med en eller anden form for psykisk lidelse. Blandt de voksne borgere er det angst og belastningsreaktioner, affektive sindslidelser¹⁶ samt adfærds- og følelsesmæssige forstyrrelser, det der er hyppigst forekommende (Ibid.). Jævnfør analysenotatet kan en årsag til stigning være følgende:

»Stigende ønske om at få en 'etiket' (diagnose) på en lidelse. Dvs. flere borgere har reelt ikke fået det dårligere, men samfundets normer har ændret sig (fx mindre tabuisering af psykiatriske diagnoser, forældre presser på i systemet for at få deres børn udredt etc.), hvilket giver udslag ved at flere får en diagnose« (Egsdal & Nissen, 2019:3).

Disse omtalte normer har ligeledes ifølge Anders Petersen (Brinkmann & Petersen, 2015) ændret sig og han argumenterer for skiftet fra disciplinærsamfund til præstationssamfund som en årsag. Førstnævnte samfund kendetegnes ved lydighedsindivider, der disciplineres på mere eller mindre subtile måder, der kender deres plads og ikke afsøger nye muligheder. Samfundet bliver således sidestillet med negativitet. I præstationssamfundet derimod frisættes individet og det negative udviskes og herved udvikles lydighedsindividet til præstationsindividet, hvor individet er sin egen herre, selvrealisering kommer i højsædet og mantraet er *at kunne*. Netop dette pres *at kunne* og andre normative krav bevirker, at flere og flere udmattes og gøres utilstrækkelige (Ibid.). Jævnfør ovenstående citat kan det at få sat en 'etiket' på sig også være et tegn på behov for 'en billet' til at blive fredet fra præstationssamfundet og få en pause fra ræs og det *at kunne*. For med en diagnose er der en subtil forståelse for, at man er beskyttet – i hvert fald for en stund eller som Nanna Mik-Meyer udtrykker det *»Diagnoser er magtfulde, fordi de giver tilladelse til, at man i en periode ikke behøver at forsørge sig selv« (Mik-Meyer, 2011:7).* Jeg negligerer ikke folk med diagnoser og deres lidelser, men stiller mig nysgerrig over for, hvad der ligger til grund for denne stigning af diagnoser, samt ændringen i synet på mennesket og hertil kunne præstationssamfundet og dets omklamrende præstationspres være årsag til, ikke alle, men nogle af diagnoserne. Hvis dette er tilfældet, da er det

¹⁵ I analysen indgår udelukkende diagnoser registreret i hospitalspsykiatrien. Borgere med diagnoser, som alene er stillet i almen praksis og/eller hos privatpraktiserende psykiatere, indgår dermed ikke i opgørelsen, da disse data ikke er samlet i noget nationalt register (Egsdal & Nissen, 2019:2).

¹⁶ Affektive lidelser er betegnelsen for depression, tilbagevendende depression, mani eller bipolar lidelse (Web 5)

noget udefra, der er årsag og det burde dermed ikke være den enkeltes kamp. Men dette er dog ofte tilfældet i præstationssamfundet, da ansvaret ligger hos individet og hvor præstationssamfundet gennemsyres af tanken om selv-ansvarliggørelse.

Stigmatisering

Diagnoser er en kompleks størrelse og der er mange begreber og forståelser i spil alt efter hvilken forståelsesramme, man taler ud fra. Diagnose som begreb og lægefaglig praksis hænger tæt sammen med sygdom, som begreb og fænomen. Begrebet er i sin natur med til at skelne mellem syg og ikke syg og dermed definere dem, der har et behandlingsbehov. Som udgangspunkt er diagnoser et arbejdsredskab for læger og forbeholdt denne faggruppe, men de fleste mennesker i dagens samfund, kommunikerer og anvender diagnostiske betegnelser om egne eller andres psykiske udfordringer. Begrebet har således også fået betydning i andre dele af samfundet. Udfordringen er tydeligst, når diagnoser kommer over i andre systemer, hvor de fx udgør selve grundlaget for tildeling af fx kommunale ydelser (Det Etiske råd, 2016). En anden udfordring ved diagnoser er risikoen for stigmatisering.¹⁷ Denne mærkning og stereotype opfattelse af et menneske, har konsekvenser for den enkelte og samfundet, som paradoksalt er medvirkende til, gennem medier, systemer og arbejdsmarkedet, at fremstille muligheden for stigma.

Arbejdsmarkedet er ifølge SFI¹⁸ (2010) et af de områder, som er tydeligst ramt af stigmatisering og peger på at samfundets resultatorientering og konkurrencefokus gør, jævnfør konkurrencestat og præstationssamfund, at det er svært for mennesker med psykiske lidelser at være en del af samfundet på samme vilkår som alle øvrige borgere. Økonomisk succes, fleksibilitet og et aktivt liv er nøgleord og dominerende kriterier for social anerkendelse og integration (Ibid.) Netop disse kriterier kan være en udfordring og derfor svært at være en del af, hvis man fx har patologisk angst. Derfor bliver arbejdsmarkedet for dem, der kan og mestrer *at kunne*.

Ovenstående kom ligeledes til syne i et af mine interview, hvor en leder fortæller om sin egen erfaring og oplevelse af at gå ned med stress og at det stadig flere år efter, trods raskmelding, ligger latent i luften, at man er i den 'orange zone' »Du er ikke bare en medarbejder – du er en medarbejder, der har haft stress« (Bilag 8 – RH).

¹⁷ *Stigma* kommer fra græsk og betyder mærke. Sprogligt har ordet *stigma* i dag både en konkret betydning som "mærke efter sår" og en overført betydning som et 'socialt stempel' (Det Etiske råd, 2106)

¹⁸ Sammenlagt med KORA og hedder nu VIVE – det nationale forsknings- og analysecenter for velfærd

De fremherskende værdier, i præstationssamfundet, er med til at skabe og strukturere spillereglerne på arbejdspladser. Af den grund er de diverse 'normalitetskrav' med til at afgøre, hvem der ekskluderes, eller hvem der på anden måde er vanskelige at placere. Dette påvirker i høj grad de mennesker, der af forskellige grunde er havnet i en situation, hvor de ikke magter de normer og krav, der stilles til dem på arbejdspladserne og/eller i samfundet.

Diagnosticering og 'sortering' af individer kan være årsag til tabuisering samt manglende italesættelse af angst og andre psykiske lidelser, for hvem har lyst til at stå udenfor fællesskabet og stå af præstationstoget?

Opsamling

Lidelsessprog, diagnosticering og præstation bliver en normalitet, spredes som ringe i vandet og sniger sig ind i andre logikker og områder – ind i den enkelte, på arbejdspladsen, institutioner m.m. Med ovenstående in mente synes der at være andet på spil end blot selve diagnosticeringen, men også samfundets normer, patologiske syn og strukturelle samt normative forandringer der er medvirkende til den stigende forekomst af angst.

Perfektionisme, positivitets tyranni og præstationsindivid

I ovenstående blev der fokuseret på den fysiologiske angst gennem diagnosticering, samt hvilken rolle præstationssamfundet spiller i den stigende forekomst af angst. Jeg vil i dette afsnit, med udgangspunkt i det psykologiske perspektiv, analysere forekomsten af angst med udgangspunkt i præstationsindividet samt de indre og ydre krav samt normer.

Krav

Høje ydre præstationskrav kan stamme fra et arbejde, hvor der fra ledelsens side er urealistisk høje forventninger, eller hvor man er usikker på sin egen position. Forventninger og høje krav kan ligeledes komme indefra, fra det enkelte menneskes egne tanker og antagelser om, hvad man bør kunne klare, eller angst for ikke at slå til og blive en fiasko i egne eller andres øjne.

Ifølge Petersen (2016) kommer udfordringen i præstationssamfundet, at det kun taler det individuelle sprog og derfor også kun kan anlægge den individuelle optik på succes og fiasko. Med dette bliver menneskers tanker blot bekræftet i, at de er en fiasko, da det kollektive blik i dagens samfund er blevet nedtonet og mennesket ses som ét styk arbejdskraft, der skal være produktiv,

effektiv og til rådighed for arbejdsmarkedet (Jespersen & Willadsen, 2011). Ydermere skal du *kunne* og et øget pres, en øget perfektionskultur, en øget individualisering gør, at rigtigt meget handler om én selv, og at det er egen skyld, hvis man ikke har det godt. Der er således nogle samfundsmekanismer, der har fået mere fokus på den enkelte, hvilket kan opleves som et pres. Man kan således sige at individet er i et krydspres mellem sig selv og samfundet.

Perfektionskultur

Flere (Graulund, 2018 & Lyall, 2018) stiller spørgsmålstegn ved, om det er præstationskulturen, der er dominerende eller om det snarere er en perfektionskultur, der gør sig gældende og årsag til at mange bliver psykisk udfordret.

»For mig at se har vi ikke en præstationskultur, men en perfektionskultur. Jeg tror, at hvis der har været et problem før i tiden, så var det et fælles problem. Men i dag er det blevet mere individualiseret. Jeg tror, det presser rigtig mange unge, at de føler, at det er deres egen skyld« (Sarah Bærentzen¹⁹ i Graulund, 2018.).

Ifølge undervisningsminister Merete Risager (LA) så handler perfektionskulturen om at genopfinde sig selv, have en flot intagram-profil, de rigtige venner og meget mere. Risager mener, at vi ingen præstationskultur har af betydning, i forhold til stort set alle andre lande. Til gengæld mener hun, at vi har en perfektionskultur, og at det er meget værre (Lyall, 2018).

Jeg vil dog argumentere for at præstations- og perfektionskulturen supplerer hinanden og at perfektionskulturen ikke ville eksistere uden individidealets hurtighed, ivrighed, omstillingsparathed, som kommer af præstationssamfundets normative krav, jævnfør Brinkmann & Petersen (2015). Fokus på det enkelte individs præstationer, på 'vinderen' og den enkeltes bedrifter sætter de sociale standarder for hvilke præstationer, der opfattes som succesfulde i samfundet. Standarderne sætter sig som forventninger, om at man skal klare sig godt, skal se godt ud, have mange venner, likes etc. Hvis du skal vinde, skal du også gøre det perfekt.

Noemi Katznelson og Arnt Louw (2018) fra Center for Ungdomsforskning, Aalborg Universitet peger på, at unge bliver bærere af et normativt ideal om at skulle være perfekte, samt forstå sig selv og hinanden som vindere og tabere. Ydermere påpeger de, at det ikke kun er ungdommen, der bliver præget, men at det genkendes i populærkulturen, hvor tv-programmer som X-factor, Bagedysten,

¹⁹ Forkvinde for Foreningen Danske Skoleelever

Robinson m.m. handler om at udpege og vælge, hvem der er perfekte og skal vinde eller hvem der fejler og er tabere.

Pilen peger indad

Vinderne opnår den største sociale status og den højeste form for anerkendelse (Petersen, 2016), om det så er det bedste job på arbejdsmarkedet, højeste karakterer på studiet eller flest likes på Instagram. Ved konstant at gøre sig konkurrencedygtig og arbejdsklar pålægges der et stadig pres på præstationsindividet, da det ligeledes kræver vedblivende positiv motivation. Ifølge Petersen (2016) så indebærer dette, at man skal være permanent kritisk over for sig selv. Samfundskritik er blevet erstattet af selvkritik som drivkraft, for hvis nogen skal kritiseres for noget, peger pilen indad. Denne selvkritik bliver krydret med permanent usikkerhed i forhold til de valg, man tager. Ydermere er der uvisheden i forhold til, om man kan bibeholde sit arbejde, da man hele tiden skal opkvalificere sine kompetencer og efteruddanne sig. Man skal således være i konstant udvikling og beredskab. Det, at individet skal kaste sig ud i udvikling og samtidig tage sin egen redningskrans på, hvis noget skulle gå galt, danner et vedvarende pres, som udgør en kronisk belastning, da man ikke kan undslippe præstationskravene (Ibid.). Den konstante bekymring for at blive en fiasko eller en taber er med til at bane vejen for den hyppige forekomst af danskere med angst, fordi det kan få individet til at yde over evne og acceptere mere eller mindre permanent overbelastning som grundvilkår.

Perfektionisme

Perfektionisme og høje krav til sig selv kan ifølge Praxis for kognitiv terapi (web 3) føre til "overpræstation", hvor man tilsidesætter egne behov for afslapning, hvile og fornøjelser af frygt for konsekvenserne af ikke at være i gang med at præstere noget "fornuftigt".

Ifølge psykologerne Eivind Johansen og Marius Kristoffersen (web 8), indebærer perfektionisme, en konstant stræben efter at imødekomme de høje standarder, individet har sat for sig selv. Dette til trods for negative konsekvenser, herunder selvkritik, når standarden ikke er opnået. Perfektionisme er ikke per definition en dårlig ting og kan være hensigtsmæssig, men det indebærer dog, at individet er i stand til at nyde arbejdsprocessen, leve med de fejl der opstår, være åben for vejledning m.m. Ved den uhensigtsmæssige perfektionisme presser individet sig selv med kritiske og fordømmende tanker omkring sit arbejde og dette er i overensstemmelse med præstationsindividets betingelser. Perfektionisme er ydermere et personlighedstræk der er resultat

af både arv og miljø, hvor miljøet dog viser at have den største indflydelse på, om man udvikler perfektionisme (ibid.) og hertil er præstationssamfundet, som ramme for individets miljø, en mulig katalysator.

Perfektionisme griber også ind i ens forholdet til andre mennesker. Man kan være bange for, at knytte sig til andre af frygt for at blive 'afsløret' i ens utilstrækkelighed, ligesom denne indre følelse af utilstrækkelighed kan betyde, at man på forhånd forventer afvisning fra andre. Perfektionisme er ikke en lidelse eller en diagnose, men relevant i forhold til at forstå en dominerende mekanisme i samfundet, der kan associeres med en række problemer, såsom angst og specielt socialfobi, som både kan være forårsaget af eller vedligeholdt af perfektionismen. Hvis en problematisk perfektionisme ikke behandles, kan det føre til udvikling af disse lidelser (ibid.).

Med ovenstående in mente viser en tendens at terapi i disse år er mere anvendt, hvor de nyeste tal (2016) fra Dansk psykoterapeutforening (web 10) fortæller, at 54 % af deres medlemmer oplever, at der har været en stor eller lille stigning af tilgang af klienter og for 53% af psykoterapeuterne har angst været den største problemstilling hos deres klienter inden for det seneste år (2015/2016).

Positivitets tyranni

I forlængelse af perfektionisme plæderer Svend Brinkmann (2014), professor ved Aalborg universitet, med et glimt i øjet, for at man skal tage en nej-hat på og gøre op med tidens udviklingstvang. Til trods for glimtet i øjet, vil jeg tage fat Brinkmanns syn på positiv psykologi og argumentere for, at det ligeledes kan være en medvirkende faktor for den hyppige forekomst af angst. Brinkmann læner sig op ad den amerikanske psykologiprofessor Barbara Held, der kritiserer det, hun kalder 'det positives tyranni'. Held mener, at den positive psykologi er blevet en alment accepteret folkepsykologi specielt i USA, men også i den vestlige verden, hvor man skal 'tænke positivt'. Her skal problemer anses som udfordringer og man skal forholde sig positiv til sin situation, uagtet om det er job eller sygdom. Her ligger en subtil forventning til, at man har en såkaldt ja-hat på og ikke må brokke sig, hvis livet går skævt. Præstationsindividet har, med dets higen efter anerkendelse og presset for at stå til rådighed, fået hevet ja-hatten ned over ørerne og er blevet tvunget til at se positivt på al udvikling.

Positiv psykologi er som udgangspunkt ikke en dårlig ting og det kan være gavnligt at se på, hvad der fremmer velvære og præstationsevner;

»Men når den positive psykologi bliver anvendt af konsulenter og coaches – eller begejstrede ledere, der har taget kortvarige kurser i 'positivt lederskab' – reduceres psykologien hurtigt til et letkøbt instrument, der kan bruges til at kvæle kritik « (Brinkmann, 2014:43).

Hertil kommer samme udfordring, jævnfør forrige afsnit, hvor et begreb forbeholdt én faggruppe (mis)bruges af andre logikker. I tråd med afsnittet om individets perfektionisme, så gælder det ligeledes for organisationer og samfund, og Brinkmann (2014) kalder det positivitetstvang: *»i dag skal alting jo være i 'verdensklasse' eller 'top-5', og vejen dertil er brolagt med et fokus på muligheder og succeser'« (ibid.:46).*

Det åbenbare fokus på det positive kan medvirke til, at individet bliver bebrejdet. Dette sker, når lidelser og manglende performance forklares ved, at individet ikke er tilstrækkelig positivt og optimistisk og herved er det de indre faktorer, der er de væsentligste og dermed peges pillen indad. Det er således din egen skyld hvis du ikke er lykkelig. Dette er ydermere medvirkende til at presse individet psykisk.

Opsamling

Ovenstående viser således, at individet befinder sig i et krydspres mellem sig selv og de forventninger, samt normer, der eksplicit og implicit omslutter individet. Præstation, perfektionisme og positivitets tyranni kan dermed var en årsag til forekomsten af den hyppige angst.

Kierkegaard og præstationssamfund

I ovenstående blev forekomsten af angst med udgangspunkt i præstationsindividet samt de indre og ydre krav samt normer analyseret og derigennem givet en psykologisk forståelse. Dette afsnit byder på en eksistentielistisk forståelse af den hyppige forekomst af angst i et præstationssamfund.

Fix it

For at analysere præstationssamfundet med Kierkegaard og en eksistentielistisk vinkel, tages der udgangspunkt i Pia Søltofts (2018) artikel 'Angst og sorg ifølge Kierkegaard'. Søltoft tager afsæt i Kirkegaard og sætter spørgsmålstejn ved den vestlige verdens "fix it" tilgang til den sorg og angst,

som vi alle naturligt støder på i livet. Ifølge Kierkegaard, da bor angsten i ethvert menneske og er dets tro følgesvend igennem livet og glæde samt sorg er et eksistentielt grundvilkår (Ibid.).

»Og det er gennem glæden og sorgen, at vi kan mærke livet som andet end en mekanisk selvopholdelse, hvor vi blot spiser og sover for at forblive i live. Mærke, at livet er andet og mere end en merkantil forretning, hvor det gælder at opnå og tjene mest muligt på den kortest mulige tid for så at finde hvile i en alderdom, hvor pensionen og planerne for friheden er på plads. « (Søltoft, 2018:26).

Med ovenstående in mente opstår modsætningen mellem præstationssamfundet, hvor der fokuseres på det perfekte liv, det bedste job samt produktivitet, og individets grundvilkår jævnfør Kierkegaard. Individet får i præstationssamfundet ikke mulighed for at stå stille og mærke efter. Hvis noget gør ondt eller er negativt, skal det fikses og kureres, ellers er man en byrde for samfundet og passer ikke ind i konkurrencestatens og præstationssamfundets præmis om at være sin egen lykkes smed, samt være ansvarlig for egen sundhed og egnet til at arbejde (Petersen, 2011). Presset i samfundet fører til at flere og flere oplever kriser, som skaber angst og i disse tilfælde er der ifølge Søltoft (2018), en tendens til, at angsten opfattes, som sygdom, der kan fixes eller i det mindste behandles. Denne type angst anser Kierkegaard ikke som noget, man skal helbredes for, men som *»Frihedens Virkelighed som Mulighed for Muligheden«* (Kierkegaard, 1844). I frihedens mulighed bliver det muligt at forholde sig til sig selv, men også muligheden for at blive sig selv. Friheden som mulighed er ikke noget, der opstår af sig selv, men det kræver handling og kan i et præstationssamfund, hvor alt skal være perfekt, være angstprovokerende.

Kriser

Jævnfør Kierkegaard, da bor angsten i alle mennesker. Angsten kommer især til udtryk i perioder, hvor der sker større eksistentielle forandringer i livet fx overgangen fra barn til ung, ung til voksen og generelt, når der skal træffes store valg, såsom uddannelse, job, kæreste, børn m.m. Disse omtales ofte som kriser og med dertilhørende valg samt muligheder, er der potentiale for både glæde, tab og sorg. Problemet med de to sidstnævnte er, ifølge Søltoft (2018), at det bliver sygeliggjort og noget, der skal helbredes. Kierkegaard så derimod ikke disse kriser eller angst som noget sygeligt, men derimod som et grundvilkår, der var medvirkende til at mennesket kunne skabe sig selv og en mulighed for at vælge sig selv. Udfordringen er, at der i præstationssamfundet fokuseres på at *kunne* og at det gode liv er veldefineret og ikke levner plads til angst. Det gode liv er

at tjene godt, klæde sig rigtigt, spise sundt, aldrig være syg, sorgfuld og nede, men altid på og glad (Søltoft, 2018) og dette det falder i tråd med førnævnte positive psykologi. I sådanne samfund er det svært at fornemme frihedens mulighed, som andet end at træde forkert og fejle, hvorfor der kommer et pres på individet om ikke at tale om nederlag, og det der er svært. Der er derimod et fokus på vinderen. Konflikten mellem at se angst/kriser, som en sygdom og se det som et eksistentielt vilkår, kan give en forståelse af den hyppige forekomst af angst i et præstationssamfund, hvor der ikke er tid til at mærke efter og hvor mennesket ses som et (sundt) produkt, der skal være til rådighed (ibid.).

Valg

Ifølge Kierkegaard skal mennesket skabe og vælge sig selv, for først når man vælger og handler, skabes meningen med livet. Individet skal have sig selv med (Grøn, 2015). Angstens ansigt viser sig i valgene og dette udfordrer menneskets identitet og selvforståelse (Remar, 2004). Men når man hænger sin identitet op på udefrakommende faktorer og følger strømmen, er der risiko for at disse bortfalder eller tabes, da udfordres præstationsindividet.

Opsamling

Til trods for at det er 175 år siden, at Kierkegaards forståelse af angst blev præsenteret, og at det var en anden type samfund end i dag, kan jeg ikke lade være at reflektere over, om Kierkegaards blik på mennesket og angst, kunne medvirke til at minimere forekomsten af angst i dag. Kierkegaard skelnede ikke mellem normal og patologisk angst, men ved *ikke* at sygeliggøre alle former for angst fx ved naturlige eksistentielle forandringer og ved at 'få lov' at tale om det, når det er svært – kunne der da være en mulighed for at angsten kunne ses som frihedens mulighed?

Delkonklusion

Specialets hensigt er at give en holistisk forståelse af angstbegrebet og ovenstående analyser viser at angst kan begribes og har indgriben på utallige måder. Til trods for at ovenstående kun er analytiske ridser i overfladerne på den fysiologiske-, den psykologiske- og den eksistentialistiske forståelse, kan det konkluderes at, uagtet hvilken forståelse, man anlægger, så er angst et komplekst fænomen. I den fysiologiske forståelse fremkom det at lidelsessprog, det patologiske syn og samfundets strukturelle og normative krav samt forandringer var medvirkende til forekomsten af

angst. Med udgangspunkt i perfektionisme og positiv psykologi fandt jeg i den psykologiske forståelse frem til, at disse ydre og til tider subtile faktorer kan være medvirkende årsag til fremkomsten af psykisk mistrivsel hos præstationsindividet. Der synes at være et modsatrettet blik på begrebet angst hos Kierkegaard kontra det selvsamme i præstationssamfundet, hvortil førstnævnte kunne være en måde, hvorpå vi kunne forsøge at bevæge os væk fra det omklamrende pres og normative krav, for igen se mennesket som et sammensat væsen og ikke som et tal i Excel ark. Samlet set udledes det, at præstationssamfundet overordnet set har en anseelig indvirkning og spiller en væsentlig rolle på den hyppige forekomst af danskere med angst.

Anden del – Ledelse og offentlig sektor

Anden del tager fat i problemformuleringens sidste del og analyserer hvordan ledere i det offentlige oplever håndtering og italesættelse af Psykisk Trivsels- og FraværsProblemer (PTFP) hos deres medarbejdere.

820.000 ledere og medarbejdere er den offentlige sektors grundstof og de er drevet af at gøre en forskel for medborgere og samfund (Finansministeriet, 2019).

Jeg vil i det følgende præsentere samt analysere resultaterne fra de omtalte interviews, som er et lille udsnit af de samlede offentlige ledere. Resultaterne vil blive behandlet gennem fem afsnit og jeg vil fokusere på det, der i min refleksive fortolkning, træder tydeligst frem. Ydermere vil jeg sammenholde NFA-rapportens (2016) resultater med mine. Jævnfør analysestrategien benytter jeg mig af dobbeltfortolkning og dermed er det min subjektive fortolkning, der gør sig gældende for analysen. Via refleksiv analyse sættes de interviewedes livsverden i et teoretisk perspektiv, her ved hjælp af OODA-loop modellen (Bilag 11), EBFAS og New Public Management (NPM). Derudover vil jeg anvende omtalte publikation *'En offentlig sektor rustet til fremtiden – Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor'* (Finansministeriet, 2019) til at forstå, hvilke meningsstrukturer og betydningsformer, der danner den fælles verden for lederne og hele den offentlige sektor.

1. Oplevelse af ansvar og erfaringer i forhold til medarbejdere med PTFP

Dette afsnit giver et billede af de interviewedes lederes oplevelse af ansvar over for sine medarbejdere, samt hvilken rolle den subjektive erfaring synes at spille. Ydermere gives der indblik i, om lederne føler, at de har de fornødne kompetencer til at påtage sig opgaven med PTFP.

Oplevelse af ansvar

Samtlige ledere føler, at de bærer en stor del af ansvaret for, at der er et godt arbejdsmiljø og for at nedbringe sygefraværet.

Lederen i regionen udtaler »Når der er nogen der ikke trives, så fylder det bare meget – der føler jeg enormt ansvar for det [...] Jeg tolker det [...] at hvis de trives, har lavt sygefravær og er glade på arbejde og kan bruge mig som leder – så har jeg gjort det godt« (Bilag 8).

Lederens tolkning er et udtryk for at hen²⁰ observerer, information fra sygefravær og miljø, dette integreres i måden, hvorpå der efterfølgende orienteres og således opbygges der erfaring for, hvornår og hvordan det gøres godt. To ledere omtaler deres afdelinger som 'en familie' (Bilag 5 og 7), som de drager omsorg og har ansvaret for. Disse ledere, med henholdsvis 10+ og 20+ år anciennitet, er fra samme offentlige myndighed, og at de begge uafhængigt af hinanden omtaler deres afdelinger som *familie*, vidner om, at de er præget af samme kultur og dermed en fælles orientation. Orientation er præget af observe, jævnfør OODA-modellen (Bilag 11), hvortil begge ledere er blevet påvirket af den offentlige myndigheds miljø og kultur, der er medvirkende til den kollektive orientation.

Oplevelsen af at tage og have et ansvar for medarbejdere med PTFP er ligeledes tilfældet i NFA-rapporten (2016), dog er der et enkelt tilfælde, hvor lederen ikke ser det som sit ansvar. Lederen i regionen nævner, at en af hens nærmeste lederkollegaer ej heller ser det som sit ansvar ved at udtale »vi er jo ikke et socialpædagogisk opholdssted« (Bilag 8). Dette vidner om at der, modsat lederne i den offentlige myndighed, er en dissonans mellem disse ledes orientation, til trods for at det er samme arbejdsplads. Lederen i regionen (Bilag 8) fortæller, at deres arbejdssted er stærkt mandsdomineret og bærer præg heraf, hvor de kan for eksempel kan finde på at sige 'lad være med at tage tudekortet'. Det antydes, at det afhænger af verdensanskuelse eller ens orientation jævnfør OODA, om hvorvidt man påtager ansvar for at håndtere PTFP. Vi har således forskellige udgangspunkter qua vores imødekommenhed for at observere diverse faktorer i vores livsverden. Tillidsrepræsentanten (Bilag 4) har flere eksempler på, at ledere ikke altid ser det som deres ansvar, da hen taler om flere ledere, der leder med frygt, til trods for at det er et krav at have fokus på medarbejderen og kalder det dårlig ledelse.

²⁰ Det svenske intetkøn 'hen' anvendes i specialet af hensyn til kravet om anonymitet

Oplevelse af forventninger til ledelsesrollen

Der er enighed blandt de interviewede om at håndtering af PTFP afhænger af menneskesyn, ledelsesstil samt ledelses- og livserfaring. Disse spiller således en væsentlig rolle i oplevelsen af at have de fornødne kompetencer til at løfte opgaven.

Der er lidt delte meninger om hvorvidt det opleves, at der er tydelige forventninger til ledelsesrollen og håndtering af PTFP fra organisationens side. I tråd med New Public Management er alle enige om, at måling af sygefravær fylder en stor del og at der er fokus her på. Der udtrykkes lidt usikkerhed omkring hvordan situationen skal håndteres, ud over det praktiske med sygefraværssamtaler. Samtlige ledere fortæller, at erfaring generelt, men særligt her, spiller en stor rolle. Ligeledes er lederens såkaldte *Fingerspitzengefühl* (Pearson, s.d.) med til at vurdere de forskellige situationer, da det er båret af intuition og erfaring. En leder med 20+ i anciennitet udtaler »Jeg har notat pligt [...] Men der er nogle situationer, hvor jeg siger, at det er der sku ingen grund til – fordi det vil stresse medarbejderen mere« (Bilag 7). En anden udtrykker, at man godt kan have følelsen af at stå alene med det og fortæller:

»Selvfølgelig har man som offentlig virksomhed og region, i alle dokumenter der handler om noget personale – så handler det om at fastholde, for enhver pris. Men det er reelt ikke det der sker – det synes jeg ikke, det er« (Bilag 8).

Ovenstående oplevelse af at stå alene, samt lederens og organisations modsatrettede orientations og fokus, vidner om et gap, der om muligt kan være medvirkende årsag til denne usikkerhed.

Erfaring med PTFP

De af lederne, der har privaterfaring med psykiske udfordringer, ser det som en styrke i forhold til at kunne håndtere og italesætte medarbejdernes PTFP og således styrkes lederens fingerspitzengefühl. En leder udtrykker det således: »Jeg har selv viden privat og det er vanvittig hårdt - men det bliver hårdere, hvis man ikke taler om det« (Bilag 6). Det er således lederens erfaring, at italesættelse ikke er nemt, men en nødvendighed.

Observationsprocessen »involves a broad range of inputs: unfolding circumstances, outside information, your interaction with the environment, and feedback from all three other stages« (Pearson, s.d.:28). Med ovenstående in mente kan det give den forståelse, at jo dybere kendskab lederen har til organisationen, omverden og medarbejdere, des stærkere er lederens orientation og

dermed muligheden for at 'decide' og 'act' og nogle benytter sig af 'egne regler' og fingerspitzengefühl for at kunne håndtere det, i deres øjne, mest hensigtsmæssigt, samt for at skærme medarbejderen. Der er således mange forskellige dynamikker og OODA-loops på spil.

Fælles for den offentlige sektor

Førnævnte publikation (Finansministeriet, 2019) vil medvirke til at sætte ovenstående oplevelser samt overordnede krav og syn på offentlig ledelse i en bredere forståelse. Publikationen kan desuden anses for at være relevant for alle ledere i det offentlige og dermed en del af deres observe-proces, hvormed de får information/data, der kan anvendes til at danne grundlag for efterfølgende beslutninger i deres livsverden.

Jævnfør Finansministeriet (2019) er et godt arbejdsmiljø en af grundstenene for velfungerende offentlige arbejdspladser og de vil således have sygefraværet bragt ned, så det i sidste ende kan give mere værdi for borgerne. Det vurderes i publikationen at en reduktion af det gennemsnitlige sygefravær i den offentlige sektor med fx én dag vil svare til ca. 2.800 flere fuldtidspersoner på arbejdspladserne. Ydermere ville reduktionen frigøre ressourcer i den offentlige sektor, da udgifter til vikarer og overarbejde vil blive reduceret. Slutteligt skønnes det at reduktionen vil forbedre de offentlige finanser med ca. 420 mio. kr. som følge af øget skat og tilbageløb og færre udgifter i sygedagpengesystemet (Ibid.). Dette giver en forståelse for, hvorfor lederne oplever, at der meget fokus på sygefravær.

Man ser i publikationen bredt på sygefravær og italesætter kun meget kort forebyggelse og håndtering af det psykiske arbejdsmiljø og det i form af en frivillig lederuddannelse her indenfor. Det kan undre, at når man fra regeringens side har så megen fokus på nedbringelse af sygefravær, ikke har et mere specifikt fokus på det psykiske arbejdsmiljø? Specielt når der ligeså nævnes at det især er det længerevarende sygefravær (over 30 dage), der er høj, hvilket kunne tyde på, at der ikke blot er tale om almindelig snue, men noget psykisk, der ofte er længerevarende.

Opsamling

Generelt har lederne både i NFA-rapporten (2016) og egne interviews en opfattelse af at de har ansvaret for at håndtere psykisk mistrivsel og dette er således gældende på tværs af den offentlige sektor. Jævnfør NFA-rapporten (2016) synes dette ansvar at være lederne pålagt på grund af en

vurdering ud fra sygefravær, mens dette ikke forekommer at være den primære opfattelse i mine interviews. Her lægges der vægt på, at det er menneskesynet og erfaring, der er gældende for, at man føler ansvaret. Ledelses- og livserfaring forekommer, på tværs af den offentlige sektor at være central, for at have oplevelsen af at kunne håndtere PTFP. Med måling og økonomi i centrum fra regeringens side, vidner det om at NPM stadig er herskende for ledernes fokus af håndtering af sygefravær.

2. Ledernes håndtering af medarbejdere med PTFP

Dette afsnit skildrer, hvorledes medarbejdere med PTFP bliver identificeret for lederne samt hvad der gøres i praksis, når PTFP forekommer.

Identificering

NFA-rapportens (2016) analyse viser, at der er tre måder at identificere, hvorledes lederne bliver gjort opmærksom på en medarbejder med PTFP. 1) adfærdsændring 2) kollegaer udtrykker bekymring, og 3) medarbejderen kommer selv. Alle tre scenarier er ligeledes gældende i de udførte interviews. Den første er for nogle ledere udfordrende, da de ikke nødvendigvis går op og ned ad medarbejderne og en leder udtrykker *»på travle dage med mange møder, så kan man jo ikke se alle 100%«* (Bilag 2). En anden mener, at det hører ansvarligheden til og udtaler:

»Jeg mener at enhver ansvarlig chef selv skal, have det som et vigtigt redskab og vigtig funktion at sikre at ens medarbejdere trives. Og det gør man [...] ved at følge med 'hvordan går det med arbejdsindsatsen', som er det man først kan måle på – det private kommer bagefter« (Bilag 5).

Ovenstående leder er samme leder, der kalder sin afdeling for familie og udtalelsen bærer præg af, at hen er bevidst omkring observeprocessen, idet hen *'actively absorb the entire situation'* (Pearson, s.d.:14). Hvortil lederen med de mange møder får ikke på samme måde mulighed for at observere sit personale og miljøet omkring dem. Hen er derfor afhængig af at andre opfanger signaler og taler om kollegaer, som en vigtig faktor til at kunne identificere PTFP:

»Jeg tror at det er rigtig vigtigt at man på arbejdspladsen, at man kollegialt, at man er klar over at det ikke bare er et ledelsesprojekt, men at det er arbejdsmiljø generelt. Vi siger meget at arbejdsmiljø er alles ansvar« (Bilag 2).

Kollegial betydning

Jævnfør NFA-Rapporten (2016) og egne interviews anvender lederne både direkte og indirekte information fra kollegaer til at identificere medarbejdere med PTFP. Mange af lederne har fået direkte henvendelser fra bekymrede kollegaer til medarbejdere, der har været udfordret og derefter har handlet. Der er generel bred enighed om, at et godt kollegaskab og arbejdsmiljø er med til at identificere psykisk mistrivsel. At kolleger henvender sig, kan være et tegn på, at der er 'mutual trust' og at de føler sig som en 'einheit' (Pearson, s.d.). Denne form for tillid skabes over tid, hvilket er i tråd med ledernes afdelinger, hvor deres medarbejdere har en forholdsvis høj anciennitet, eller i kraft af deres erhverv, hvor de yder omsorg fx Socialområdet.

Nogle har oplevet, at medarbejderen er kommet til dem enten i forbindelse med MUS eller almindelig snak. En leder fortæller:

»Det startede med, at vedkommende kom til mig og sagde at hen nok ikke kunne mere optimalt – hen havde store smerter og store problemer og hen var nødt til at gå til sin læge og få noget behandling« (Bilag 5).

Åbenhed

Et centralt begreb for samtlige af lederne, i forhold til at kunne identificere og håndtere PTFP, er *åbenhed*, samt det at skabe en balance mellem 'ven' og 'leder'. Ledere oplever, at åbenhed hjælper dem til at kunne håndtere PTFP, samt til bedre at kunne formidle det til de øvrige kollegaer:

»Når vi har den på bordet og taler åbent om det. Når de får en forklaring og man spørger 'at hvis det nu var dem selv, der havde brug for fx nedsat tid, ville de så ikke også ønske det – så kan de godt se det og de vil egentlig også gerne hjælpe« (Bilag 8).

»Den der relation er bare blevet styrket ved at der er åbenhed omkring det« (Bilag 3).

Åbenhed kan tolkes som et spørgsmål om kultur og tillid, og om dette er tilstede. Jævnfør Boyd så er orientation den dynamiske interaktion af individets genetiske arv, kulturelle traditioner, ny information, tidligere erfaringer, samt analyse og syntese af alle disse faktorer (Macquish, 2012). Hvis *»we understand this process there are many ways we can influence it – education and training for example«* (Macquish, 2012:70). Dette vidner om, at man som leder skal være bevidst om, at alle har hver deres OODA-loop, både dem selv som individ, samt deres medarbejdere, og at der til tider kan være forskelle herimellem. Derfor er det ekstra vigtigt for lederen, at være bevidst om dette og

for at skabe en kultur om åbenhed og som tillidsrepræsentanten udtrykker det, så har lederen nøglefunktionen (Bilag 4).

Jævnfør NFA-rapporten (2016) så kan åbenhed ligeledes føre til større grad af tillid mellem medarbejder og leder, hvilket gør det lettere at henvende sig med PTFP. Dog oplever et par af lederne at balancegangen mellem leder og ven kan være svær. Hertil siger en leder: *»Det med at der er nogle grænser [...] det kan være rigtig svært nogle gange – for man vil dem godt, men der skal være nogle grænser«* (Bilag 8).

Den administrative byrde

Performance Management, ideen om at den offentlige sektor skal måle og styre præstationer samt nytteløs brug af ressourcer på kontrol og registrering jævnfør New Public Management (Andersen et al., 2017), er faktorer, der giver flere af lederne en oplevelse af frustration og utilstrækkelighed. Flere udtrykker frustration over den administrative byrde, der tager fokus væk fra at kunne identificere PTFP og medarbejderne og denne frustration er ligeledes gældende i NFA-rapporten (2016). En leder udtaler:

»Der er øget administrative byrder for chefen og ledere inden for staten, man skal afrapportere på alt muligt. I kraft af [...] djøficering af vores organisationer, hvor man regner på alverdens ting og sager og skal spare ditten og datten. Selvfølgelig skal man være opmærksom på det, men det har den negative afstedkomst at der bliver flere og flere administrative opgaver, som man skal varetage, og dem kan man ikke undslå sig og det går altså kun ud over en ting – nemlig medarbejderne« (Bilag 6).

Ovenstående oplevelse vidner om modsatrettede logikker, der clash'er, den økonomiske og den medmenneskelige, hvoraf at den økonomiske synes at vinde. Når man som offentlig leder og medarbejder går på arbejde for at gøre en forskel for medborgere samt samfund (Finansministeriet, 2019), så er motivationen ikke nødvendigvis økonomi, hvilket kan være grund til de opstående frustrationer hos lederen, også selvom de er klar over deres ledelsesopgave. Én leder pointerer: *»for mig er det ledelsesrollen, der tænder mig og deriblandt udfordringen med, hvordan man håndterer medarbejdere med trivselsproblemer«* (Bilag 7). En anden leder fortæller at det jo ikke kun handler om hens 'butik', men også om samfundet (Bilag 3). Disse ledere kommer henholdsvis fra den offentlige myndighed og fra det kommunale. Udefrakommende omstændigheder er dermed med til at rykke ved lederens orientation, som denne ikke kan komme udenom, medmindre hen har

en masse erfaring og fingerspitzengefühl, jævnfør tidligere nævnte leder med notatpligten. Hen fortæller således, at det også handler om tillid og det er en måde, hvorpå hen signalerer til medarbejderen *»hey det er okay«* (Bilag 7).

Oplevelse af tvivl

Når en medarbejder med PTFP er blevet identificeret, da har samtlige ledere en sygefraværsprocedure, der skal følges, og som generelt fungerer godt. Der er forskellige oplevelser af, om man kan komme i tvivl om, hvilke krav, der kan stilles den ramte medarbejder og en leder siger hertil *»normalt ikke – men det er måske min alder og erfaring? Og kendskab til medarbejderen frem for alt«* (Bilag 5).

Igen er erfaring og livsverden en væsentlig faktor. Lederen har over 40+ år ledererfaring og har med tiden udviklet en solid orientation med en masse fingerspitzengefühl og fokus på medarbejderne, som hen kalder sin familie. Ydermere er hen i den offentlige myndighed, hvor der ud fra interviewene lader til at være en overordnet fælles orientation, der kan støtte op om beslutninger. En anden leder kan være i tvivl om *»hvor meget jeg kan forvente eller forlange af en medarbejder«* (Bilag 8). Lederen her har 10+ år erfaring og arbejder på det førmtalte mandsdominerede arbejdssted, hvor de har meget forskellige forståelser af livsverdener samt orientation. Denne leder har, jævnfør interviewet, generelt følelsen af at stå alene med mange ting, hvilket kan være årsagen til tvivl.

Fælles for den offentlige sektor

Vedrørende motivation i den offentlige sektor, da ved regeringen ikke med sikkerhed, hvad der motiverer, udover at medarbejderne samt ledere er drevet af at gøre en forskel for andre samt samfundet. Regeringen vil derfor gennemføre en motivationsundersøgelse (finansministeriet, 2019). Undersøgelsen kunne således være interessant for videre undersøgelse af offentlige lederes egen oplevelse og håndtering af PTFP og ledelsesrollen generelt.

Regeringen har endvidere taget initiativ til forskellige sygefraværsindsatser, som at nedsætte et rejsehold²¹, videnspakker²² og ledelsesinformationsværktøjer²³. Disse kunne muligvis støtte de ledere, der er i tvivl. Flere af lederne i min undersøgelse udtrykker, at problemet ikke er, at der ikke

²¹ Understøtte og brede viden

²² Konkrete redskaber til at løse sygefraværsudfordringer

²³ Give lederen mulighed for at sammenligne sygefravær mellem eget område og relevante steder

er tiltag, men qua NPM, er problemet, at de er pressede på tid og mulighed for få det prioriteret. En leder udtrykker, at snak om PTFP »*nogle gange kommer lidt ned i prioritetsbunken – fordi der også er en drift*« (Bilag 3).

Angående den »*her administrative forvaltningsmæssige byrde*« (Bilag 6), da ligger regeringen op til i publikationen, at den burde være mindre, og at politikerne skal have mere tillid til ledelse samt begrænse detailstyringen og skabe det nødvendige ledelsesrum (Finansministeriet, 2019).

Opsamling

Identificering af PTFP kan forekomme på tre måder og er ens på tværs af den offentlige sektor, hvor åbenhed er centralt for at kunne håndtere medarbejderen med PTFP og de øvrige medarbejdere. Yderligere er den administrative byrde en udfordring på tværs af den offentlige sektor og resulterer i mindre tid med medarbejderne. Til sidst rettes en fokus mod en tvivl om hvilke krav, man kan stille til medarbejderen med PTFP og som er forskellig fra leder til leder. Dette stemmer ligeledes overens med NFA-rapporten (2016).

3. Sparringspartnere

I det følgende vil jeg se nærmere på, hvilke sparringspartnere lederne trækker på, når de står med en medarbejder der har PTFP.

Relationer

Jævnfør NFA-rapporten (2016) har de identificeret fire sparringspartnere i deres analyse. 1) overordnede chef 2) lederkolleger 3) tillidsrepræsentant (TR) og arbejdsmiljørepræsentant (AMR) 4) psykologer fra TI²⁴. I min undersøgelse nævnes HR desuden som sparringpartner og nummer fire er naturligvis ikke tilfældet i mine interviews, her kan nævnes andre psykologer og trivselsteams. Der opleves også her en forskel fra leder til leder, i forhold til hvem det foretrækkes at gå til og hvilken relation der er til sparringspartnerne. En har et godt samarbejde med dennes TR, hvor en anden kun benytter sig af denne, hvis medarbejderen ønsker det og denne tendens ses ligeledes hos de 21 ledere i NFA-rapporten (2016). Alle benytter sig af deres lederkolleger til sparring og nogle

²⁴ TI – Tillid Indsats, er et tilbud der kan anvendes i forbindelse med fravær og mistrivsel for medarbejdere og ledere i Københavns Kommune

deres nærmeste leder, men der er dog en oplevelse, at det ikke altid bærer frugt. En leder fortæller følgende om lederkollega og nærmeste leder:

»Min nærmeste kollega [...] har, hvad jeg synes er et fornuftigt menneskesyn – er realist [...] Ser det hele menneske – så hen er god at sparre med. Ellers må jeg jo henvende mig til min leder. Men har bare ikke erfaring med, at det hjælper så meget« (Bilag 8).

Her er tale om, at der er forskellige orienteringer på spil, der forårsager valg af sparringspartner – ovenstående leder vælger bevidst grundet *observe* og erfaringer, at den nærmeste kollega kan være en god sparring, da de umiddelbart deler samme livsverden og ledelsessyn og via intersubjektivitet mellem de to skabes og udvikles viden og erfaringer, der kan knyttes til den fælles sociale verden, som lederen tilhører og fortæller om (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Qua tidligere erfaringer har hen fået opbygget en manglende tiltro til, at egen leder kan være behjælpelig.

Lederne imellem

Alle lederne holder formaliserede ledermøder på deres arbejdspladser og her er der mulighed for sparring efter behov. Det formaliserede møde kan være en måde, hvorpå der skabes en følelse af *einheit* lederne imellem, da man i fællesskab får mulighed for at sætte fælles værdier og sammen gennemleve diverse udfordringer og med tiden vil der opstå mutual trust (Pearson, s.d.). Der er en generel opmærksomhed på psykisk mistrivsel, men som en leder udtrykker, så er *»det, at det nogle gange kommer lidt ned i prioritetsbunken – fordi der også er en drift«* (Bilag 3), hvilket tyder på, at det økonomiske blik har første prioritet. Generelt set opleves der støtte fra nærmeste leder i håndtering af PTFP, men relationen forekommer at være af betydning og en leder udtrykker:

»Nu har jeg jo haft den samme chef i al den tid jeg har været her – hen har fuld forståelse for det, det er fint, at jeg gør det og at jeg har overskuddet til det, som hen siger« (Bilag 7).

Overskud kan her tolkes forskelligt. Denne leder har selv privat erfaring med psykisk mistrivsel og det kan være det, som hens leder hentyder til eller det kan være, at så længe de aftalte mål opfyldes, så er det fint, at der er overskud til at tage sig ekstra af medarbejdere med PTFP? Denne leder føler, at der er en god tillid til hen som leder, og sammenholdt med, at hen har haft samme leder og lang anciennitet, hvilket er tegn, på at de har opbygget mutual trust.

Oplevelse af HR

Der tegner sig et generelt billede af, at HR først bliver inddraget, når det kommer til planlagte samtaler i en PTFP-proces. Flere af arbejdspladserne har en form for trivselsteam, der er faciliteret af HR, som kan inddrages undervejs i PTFP-processen. Ydermere kan den sene inddragelse skyldes, at lederne og HR opererer ud fra forskellige logikker og i forskellige livsverdner, som følgende citater viser:

»Det kan godt være at vi ikke altid er på linje med HR. Apropos den sag jeg fortalte om før – der valgte vi at trække den længere end HR, der ville havde indledt afskedigelse hurtigere end vi ville« (Bilag 2).

»Jeg kan ringe til HR og så svarer de med et samme. Men når det er noget med – 'jeg har den og den case og hvordan skal vi og hvordan gør jeg', så er det mig som leder der skal vurdere« (Bilag 8).

Med afsæt i ovenstående argumenteres der for, at lederne og HR har forskellige livsverdner. HR taler ud fra lovgivning og organisationen som helhed, mens lederne taler med et udgangspunkt i deres egen afdeling og menneskerne heri, hvilket jævnfør citaterne kan skabe modsatrettede beslutninger (decide og act) qua deres professioner samt forskelligartede orientation og observe.

Faglig sparring

Den offentlige myndighed har en psykolog tilknyttet, der kan sparres med angående PTFP, til stor glæde for lederne. Lederen fra Region Hovedstaden savner sådanne muligheder og har følgende oplevelse:

»Vi har en jurist tilknyttet regionen og du kan få svar på alle mulige paragrafer, love og regler og hvordan tolker de dem og har vi loven på vores side. Du kan ikke ringe til en psykolog og sige 'jeg har en medarbejder der er gør sådan og sådan'« (Bilag 8).

I denne sekvens kan det iagttages, hvordan den økonomiske logik i form af juridiske foranstaltninger forfordes, fremfor for den medmenneskelige. Det er således et kendetegn ved New Public Management.

Fælles for den offentlige sektor

Ifølge publikationen fra Finansministeriet (2019) pointeres det, at der generelt udvikles og implementeres gode ideer til gavn for medarbejdere og borgere i det offentlige, men udfordringen er dog at udbrede disse ideer på tværs af sektoren.

Samtlige ledere, på tværs af den offentlige sektor fortæller, at de har Falck Health Care tilknyttet, hvor medarbejderne kan få psykologhjælp m.m.

»Men jeg kan jo ikke som leder ringe til fx til Falck Health Care og sige at jeg har en medarbejder der... – så ville de sige at medarbejderen må ringe. Savner nogle der har kompetencerne og har uddannelsen indenfor området« (Bilag 8).

For at støtte lederne i for eksempel at håndtere følsomme personalesager med PTFP gives der med afsæt i ovenstående frustration udtryk for at der er et ønske om, at have en form for 'hot-line', hvor ledere, på tværs af den offentlige sektor og uden tilknyttet psykologisk fagpersonale, kan henvende sig og få råd og vejledning. Regeringen vil igangsætte en velfærdsstafet på tværs af stat, regioner og kommuner, der skal være medvirkende til at udbrede gode ideer til gavn for arbejdsplads og borgere.

Opsamling

Interviewene viser, at lederne hyppigt anvender forskellige sparringspartnere og at det kommer an på situationen, hvem der sparreres med. Oftest er det lederkolleger, hvilket også er gældende for undersøgelsen i NFA (2016). Generelt opleves det, at der er et godt samarbejde og mulighed for sparring i de forskellige enheder. Lederen fra Regionen savner dog mulighed for at kunne sparre med fagpersonale omhandlende PTFP.

4. Rammerne for håndtering af PTFP hos medarbejderne

Følgende afsnit giver et indblik i de organisatoriske rammer, samt hvorledes det påvirker ledernes mulighed for at håndtere PTFP hos medarbejderne.

Måling

Lederne fra det kommunale oplever, i modsætning til lederne fra Københavns Kommune, i NFA-rapporten (2016), ikke at de bliver målt nævneværdigt udover trivselsmålingen. Dette kan skyldes, at de begge ligger generelt højt i deres trivselsmåling og derfor ikke oplever at blive presset herpå (bilag 2 og 3). Den ene leder oplever snarere, at der er en uformel måling og fortæller:

»Der hvor jeg bliver målt er det uformelle. For her kan man sige – denne kommune er en lille kommune – og jeg ved, at hvis nu du ikke er god til personaleledelse fx eller er rummelig og alle de her ting, så bliver der lagt mærke til det. Og det kan godt have nogle konsekvenser« (Bilag 3).

Den uformelle måling vidner om en kultur, hvor man orienterer sig relationelt og har øje på hinandens adfærd. Ovenstående leder er leder for Socialområdet, et fagområde der i sin natur har blik for mennesker og deres adfærd. Ovenstående oplevelse kan begrundes ved, at medarbejdernes *orientation* og deres natur, kan være en medvirkende årsag til oplevelsen af den uformelle måling.

Lederen i Regionen beretter om, at de hver tredje måned har en kortfattet trivselsmåling, hvor der stilles tre spørgsmål, men hvor ingen af dem omhandler det psykiske. Førhen havde de en dybdegående trivselsmåling, hver tredje år omhandlende mobning, sexchikane og psykisk trivsel. Lederen synes i interviewet at savne, at man har en nysgerrig tilgang til at forstå de mekanismer og grunde der ligger til grund for situationerne. Holdningen er i stedet *»Så er det ud af vagten. Hvis de ikke kan finde ud af lade være med at [...] så må man ud«* (Bilag 8) og med afsæt i dette kan det tolkes at leder og organisation har hver deres bevæggrunde samt orientering vedrørende personale og det medmenneskelige. Organisationen ser medarbejderen som udskiftelig, hvorimod lederen ønsker qua hens orientering at blive klogere på informationer, miljø, omstændigheder og medarbejdere (observe), så beslutninger kan træffes på et velfunderet grundlag.

Registrering

Nogle af lederne holder bevidst og systematisk hånden over deres medarbejdere for at undgå at registrere for mange sygedage og/eller konvertere afspadsering om til omsorgstimer. En leder forklarer:

»Så kan vi skjule arbejdstiden, fordi det er ikke noget man måler på i det store billede, så afspadseringen her bliver konverteret over i den her [...] det er for at der er en accept i vores familie, som vi kalder det, og at det er ok at man har en lortedag« (Bilag 7).

Samme leder fortæller, at ovenstående er bedre end en sygemelding, som alternativet ville være. Der er to dele i denne udmelding, der er værd at fokusere på. At føle et behov for at skjule arbejdstiden vidner om, at der er et stort pres på måling af sygefravær. Måling som redskab er et kerneelement i NPM og det handler om cost-effectiveness, hvilket gør, at man ønsker så lavt et sygefravær som muligt og dermed få mest ud af arbejdskraften (Andersen et al., 2017). Med afsæt i ovenstående citat kan det iagttages, at lederen aktivt og bevidst anvender den information, samt de omstændigheder, der arbejdes under til at optage det i sin orientation og dermed benytte det til

at tage beslutninger og udføre (decide/act). Også er *familie* et udtryk for, at der er opnået mutual trust, samt en sammentømret kultur.

En anden leder udtrykker:

»Så snart at du [...] bliver presset på din økonomi, på dit sygefravær - så begynder du helt sikkert at have argumenter for, hvorfor du skal eller ikke skal have medarbejderen. Eller i hvert fald, det kommer an på hvilke livssyn du har, men din motivation bliver pludselig en anden. Den bliver hængt på økonomien« (Bilag 8).

Der udledes af ovenstående udtalelse, at lederen oplever et pres, som resultat af NPM. I stedet for at have fokus på årsagen til det høje sygefravær og agere herefter, så bliver fokus rettet mod en minimering af sygefraværet, uden at fokusere på, hvad der ligger til grund for det. Der er dermed risiko for, at beslutningerne bliver forhastede og uden den store refleksion grundet fokus på økonomi alene. Ved at være bevidst om observe og orientation i OODA, ville det være muligt at drage nytte af erfaring, nye omstændigheder, samt økonomi og herefter tage velfunderede og kvalificerede beslutninger for, hvad der kan minimere sygefravær på længere sigt.

Ovenstående vidner om, at der er tendens til disharmoni mellem rammerne i organisationen og ledernes opfattelse af håndteringen af PTFP.

Opfølgning på måling

Et par af lederne oplever, at der ikke sker en opfølgning på målingerne fra organisationens side og når det sker, er det for sent. En leder fortæller således:

»Reaktionen på målingen kom et halvt år efter at målingen var gennemført – her havde vi allerede taget emnerne op, fordi vi selv havde lavet nogle supplerende spørgsmål og arbejdet med dem.« (Bilag 7).

At reaktionen kommer et halvt år efter gennemførelse af målingen, kan være et udtryk for, at det er en stor administrativ byrde, samt at der mangler ressourcer og tid fra HR/organisationens side. At ledelsesteamet selv supplerer med spørgsmål, er tegn på at de har observeret omstændighederne, samt registreret information for herefter at kunne tage nogle velfunderede og refleksive valg, ud fra de svar de har modtaget. En anden leder oplever, at der aldrig bliver fulgt op på trivselsmålingerne fra den øvre ledelses side og føler derfor at stå meget alene med det.

»Jeg har aldrig haft en leder, der er kommet til mig og sagt, at det er virkelig vigtigt, at du passer og plejer dit personale og sørger for, at de har det godt. Ja ja vi har da trivselsmålinger og alt

muligt – og så arbejder vi lidt med det, men det er ikke sådan, at min leder sætter sig ned med mig og siger 'jeg kan se at din trivselsmåling, at de der to har lidt meget fravær – hvad ligger der egentlig til grund for det?' eller viser interesse i de og de situationer og hvordan går det med det. Aldrig nogensinde – jeg sejler i min egen sø.» (Bilag 8).

Denne leder er leder i et distributionskøkken, hvor kulturen qua kokkefaget ofte er mandsdomineret, rangordnet og 'firkantet' i sin tilgang. Denne kulturelle orientering kunne således være årsag til manglende fokus på det 'bløde' i trivselsmålinger. Manglende prioritering af indholdet i trivselsmålingerne samt opfølgning kunne ligeledes være et udtryk for at målingen, sker for målingen skyld.

Fælles for den offentlige sektor

Et godt arbejdsmiljø kræver fokus på både forebyggelse samt håndtering og ifølge Finansministeriets publikation (2019) er der fokus på sygefraværet på mange offentlige arbejdspladser. Regeringen opfordrer til, at der lokalt arbejdes med sygefravær, og at man udformer konkrete måltal for reduktion af sygefravær, hvor det ikke allerede gøres. Jævnfør publikationen sammenholder regeringen sygefravær og arbejdsmiljø og ønsker igennem en fællesoffentlig indsats at nedbringe sygefraværet, der udgør en væsentlig samfundsomkostning.

Disse opfordringer synes at være en god ide og dog jævnfør ovenstående afsnit, kunne der opstå et clash imellem intentionen fra regeringen og lederens oplevelse af måling samt livsverden.

Opsamling

Blandt lederne i undersøgelsen er der en opfattelse af, at det organisatoriske fokus på mistrivsel bunder i økonomi. Dette udfordrer lederne, der generelt set ønsker at gå langt og længere end organisationen for deres medarbejdere. Lederens erfaring, fingerspitzengefühl, anciennitet og kendskab til organisationen forekommer at have betydning for registrering af sygefravær, og om man laver 'smuthuller' til fordel for sig selv og medarbejderne med PTFP. Ydermere oplever nogle ledere at trivselsmålingerne ikke bliver fulgt op på eller i så fald for sent.

5. Oplevede dilemma og udfordringer

Lederne påpeger, at der er forskellige dilemmaer og udfordringer ved håndtering af medarbejdere med PTFP, samt hvordan den øvrige personalegruppe skal håndteres. Dette og øvrige dilemmaer vil nu blive behandlet.

Den øvrige personalegruppe

Åbenhed et centralt begreb i forhold til at kunne indvie resten af personalegruppen i hvilke udfordringer, en medarbejder har, uden at gå i detaljer, er af stor betydning for lederne. Det opleves, at der kan være en udfordring i at finde en balance mellem at tilgodese se alle parter, specielt hvis der ikke er eller ikke ønskes åbenhed. En leder fortæller: *»Det gør det netop svært, for hvordan kan man kommunikere det respektfuld for alle parter – for det er hårdt for de andre, når der kommer en heltids eller deltidssygemelding«* (Bilag 2). Det opleves blandt lederne, at åbenhed overfor den øvrige personalegruppe er med til at give opbakning samt forståelse for situationen og medarbejderen der har PTFP. Som tidligere nævnt er åbenhed et udtryk for kultur samt tillid – *»En ting at sige det, noget andet er at gøre det – der mangler handling bag ordene som er den største udfordring«* (Bilag 8). Derfor er det lederens fornemmeste opgave at vise vejen og selv at være åben, så alle medarbejdere 'tør' være åbne og sammen forme en einheit. Gennem intersubjektivitet skabes erfaringer og viden medarbejdere, kollegaer og ledere imellem.

Politikker og praktik

Et dilemma, som opleves er, at der er forskel på skrevne politikker, og hverdagen:

»En ting er hvad man ønsker i politikker og siger i tale oppe i luften – men hvis hverdagen og praktikken overhovedet ikke hænger sammen med det – så er det to modsatrettede ting« (Bilag 8).

»Man har ikke den der 'vi skal jo fastholde – vi skal have dem tilbage, vi skal gøre noget' vi vil have dem tilbage – nej det vil man ik, det er sku lettere bare at skære dem fra. Det er det der sker« (Bilag 8).

Ovenstående frustrationer vidner om en dissonans mellem ydre og indre krav til lederen, der er svært at forene. Der er således et gap mellem organisationens egne politikker og udførelse af disse, hvilket fører til frustration. Der sker et sammenstød mellem lederens orientation og organisationens. Lederen får dermed en ny orientation i kraft af nyfundne observationer og vil sandsynligvis handle anderledes næste gang, når hen skal bruge en politik.

Håndtering af private sager

Alle de interviewedes arbejdspladser har Falck Health Care tilknyttet til at hjælpe medarbejdere med arbejdsrelaterede psykiske og fysiske udfordringer. Dilemmaet ligger heri for mange af lederne,

at det netop skal være arbejdsrelateret, førend man kan gøre brug af ordningen. Samtlige ledere har et ønske om at hjælpe deres medarbejdere også ved privatanliggende og en leder udtrykker:

»Jeg synes jo – hvis hen ikke fungerer optimalt privat, så kan hen hellere ikke hos mig, når hen er på arbejde« (Bilag 6).

En anden er enig heri og fortæller, at selv om det er privat, så kan det ikke undgås at smitte af på effektiviteten og har lyst til at hjælpe. Flere af lederne beretter, at andre ledere har en klar grænse, at hvis det ikke er arbejdsrelateret, så vil/kan de ikke hjælpe. De interviewede ledere gør, hvad de kan for at hjælpe, uagtet om det er privat eller arbejdsrelateret. Der kan heraf udledes, at der er en dissonans imellem ledernes livsverden samt syn på medarbejderne og organisationernes, hvor det økonomiske blik endnu engang er i front.

Ressourcer og tid

Et udtryk for at NPM og præstationssamfund er blevet institutionaliseret er, at flere ledere nævner som dilemma, at arbejdspladsen hurtigt har brug for at medarbejderen kommer tilbage, kontra hvad medarbejderens behov er. Presset er stort både for den sygemeldte og for arbejdspladsen. Ressourcer og tid, samt det at have ekstra øje på en medarbejder, når der 20 andre, der også ønsker opmærksomhed bliver ligeledes nævnt som et dilemma.

Fysisk kontra psykisk

Generelt har de interviewede et godt kendskab til psykiske udfordringer qua deres orientation, livs- samt erhvervserfaringer. De nikker alle genkendende til, at der er stor forskel på at håndtere fysiske fremfor psykiske helbredsproblemer, og at der er udfordringer med sidstnævnte. Her nævnes, at det er enklere, mere rationelt og mere håndgribeligt, når det omhandler det fysiske og udtrykkes således;

»Den fysiske synlighed markerer noget andet – du gror sammen igen« (Bilag 7).

»Du kan næsten lægge en snorlige plan [...]. Men det der psykiske – det er meget på prøvebasis og hvordan fungerer det for dig – det' sådan uklar ting ik« (Bilag 8).

Med udgangspunkt i præstationssamfundet, hvor mennesket skal være en produktiv samt effektiv arbejdskraft (Petersen, 2016) og NPM, hvor alt skal måles samt vejes, kan der argumenteres for, at man bliver skolet til at tænke rationalitet og løsningsorienteret, hvilket kan medvirke til, at det psykiske, der på ingen måde er rationelt, kan opleves som vanskeligt.

Til det psykiske udtaler en anden leder *»jeg synes at det er lidt svært – det er i virkeligheden lidt tabubelagt – man taler ikke lige så åbent om det og det gør det sværere for omgivelserne at forstå«* (Bilag 2). Tabuet er udtryk for, at præstationssamfundet er institutionaliseret og her skal man være rask og rørig for at være en del af det, så det kræver mod at åbne op og tale om det.

Udfordringen vedrørende det psykiske er, som en leder udtrykker at være i en slags limbo, hvor der skal tages særlige hensyn i en ukendt tidsramme og netop det er en udfordring for arbejdsplads, præstationssamfund og som leder, at overkomme.

Fælles for den offentlige sektor

Publikationen fra Finansministeriet (2019) skelner som nævnt ikke mellem fysisk og psykisk sygefravær, men ønsker blot at det skal nedbringes det generelt, gennem nye klare mål og bedre ledelse. Med berørte dilemmaer in mente synes det at være bettiget at differentiere håndtering mellem de to, da der er forskellige faktorer og hensyn, der skal tilgodeses for at få medarbejderne vellykket tilbage og hvoraf tid er en væsentlig faktor.

Opsamling

Samtlige ledere på tværs af interviews, samt ledere i NFA-rapporten (2016) oplever det som et dilemma og en udfordring at håndtere medarbejdere med PTFP samtidig med den øvrige personalegruppe. Åbenhed bliver en hjælp til at kunne håndtere personalegruppen og dermed opnå forståelse og opbakning. Tid og ressourcer samt fastholdelsespolitikker versus virkelighed nævnes som dilemmaer.

På tværs af den offentlige sektor har alle de interviewede, en oplevelse af, at det psykiske er sværere at håndtere end det fysiske og det er uagtet, om man har personlig erfaring eller ej. Udfordringen ligger i at det psykiske tabuiseres, er uhåndgribeligt samt den uvisse tidshorisont i forhold til medarbejderens tilbagevenden.

Delkonklusion

Via ovenstående er de interviewede lederes oplevelse af håndtering samt italesættelse af psykisk mistrivsel blevet analyseret.

Jævnfør ovenstående har ledere generelt og på tværs af den offentlige sektor oplevelsen af, at det er deres ledelsesopgave, at håndtere og identificere PTFP på arbejdspladsen. Ledelses- og livserfaring forekommer at være central for oplevelsen af at kunne håndtere PTFP.

Åbenhed er et centralt begreb for at kunne håndtere medarbejdere med PTFP og de øvrige medarbejdere, da dette giver forståelse og opbakning. En udfordring på tværs af den offentlige sektor er den administrative byrde, der resulterer i mindre tid til og med medarbejderne.

Interviewene viser, at lederne hyppigt anvender forskellige sparringspartnere og oftest er det lederkolleger, hvilket også er gældende for undersøgelsen i NFA (2016). Blandt lederne i undersøgelsen er der en opfattelse af, at det organisatoriske fokus på mistrivsel bunder i økonomi, hvilket er i disharmoni med ledernes fokus, der ønsker at gå langt for deres medarbejdere. Lederens erfaring, anciennitet og kendskab til organisationen forekommer at have betydning for, om man laver 'smuthuller' til at holde hånden over medarbejderne med PTFP. Der opleves flere dilemmaer, hvoraf tid, ressourcer samt fastholdelsespolitikker og virkelighed nævnes.

Samtlige ledere har en oplevelse af, at den psykiske mistrivsel er sværere at håndtere og italesætte end det fysiske, og det er uagtet, om man har personlig erfaring eller ej. Udfordringen ligger udpræget i, at det psykiske er tabubelagt, irrationelt samt den uvisse tidshorisont, for hvornår medarbejderen er tilbage på 100%.

Overordnet set fandt jeg, at de dominerende fællestræk hos lederne, på tværs af den offentlige sektor, var deres fokus på menneskesyn, åbenhed og livsverden.

Jævnfør OODA-loopet er en vigtig overvejelse med orientation at tænke i form af moralske, mentale og fysiske dimensioner, hvor alt kan måles og vejes. Når man ignorerer det moralske og mentale, der ifølge Boyd er en vigtig faktor og det samme som at vinde hjerte og sjæl (Pearson, s.d.), så kan det have konsekvenser, hvis man kun fokuserer på den fysiske dimension. Ud fra analysen kan det udledes, at lederne forsøger at omfavne alle tre dimensioner, hvorimod organisationerne primært har fokus på samt prioriterer den fysiske dimension.

Kapitel 6 - DISKUSSION

Ideas runs wild without discussion. Serge King

Jeg har foretaget de forudgående analyser for at kunne diskutere problemformuleringens to led; hvordan den hyppige forekomst af angst kan forstås, samt hvordan ledere oplever håndtering og italesættelse af psykisk mistrivsel i den offentlige sektor. De to dele har samlet set til formål at give et snapshot af, hvordan et fænomen som angst indvirker på forskellige niveauer – på micro-, meso- og makroniveau. Resultaterne vil i det følgende blive reflekteret over samt diskuteret.

Første del – Angst og præstationssamfund

Hvordan den hyppige forekomst af danskere, der oplever angst kan forstås, er i foregående kapitel blevet analyseret og jeg har derigennem identificeret og belyst potentielle årsager samt forståelser af den hyppige forekomst.

Potentielle årsager

Jeg har i specialet valgt, at belyse det komplekse fænomen angst igennem tre forskellige perspektiver og alle med præstationssamfundet som omdrejningspunkt. Hvert perspektiv tilbyder forskellige forståelser af begrebet, og hver især kan de give mulige årsager til forekomsten af angst.

I den fysiologiske forståelse er udbredelse af diagnosekulturen samt det patologiske syn, potentielle årsager til den stigende forekomst af angst. Med afsæt i det psykologiske perspektiv fandt jeg, at præstationsindividets indre/ydre krav og perfektionisme, krydret med samfundets syn på positivitet har en potentiel negativ indvirkning på forekomsten af angst og anden psykisk mistrivsel.

Jævnfør analysen finder jeg, at det eksistentialistiske perspektiv gennem Kierkegaard skiller sig ud fra de øvrige forståelser. Perspektivet byder snarere på en potentiel *forståelse* end en potentiel *årsag* til forekomsten af angst. Med præstationssamfundet og præstationsindividet in mente kan det diskuteres, om Kierkegaard og hans tanker kunne være medvirkende til at forstå det almen eksistentielle og med det forstå, at det er en del af livet, og at vi ikke kan konkurrere os ud af det, da dette om muligt kunne give præstationsindividet noget ro. Ifølge Pia Søltøft (Bangsgaard, 2018), Kirstine Andersen (2011), Lise Vandborg (2018) m.fl. kan vi lære en masse af Kierkegaards tanker og hans menneskesyn. Kierkegaard tager store eksistentielle spørgsmål op, såsom 'hvem er jeg, og

hvordan kan jeg være til stede i verden' (Vandborg, 2018), tanker, som mange går rundt med og som Kierkegaard behandler som en naturlig del af livet. Når livets kriser rammer og gør os angste, da tilbyder Kierkegaard en indsigt og et sprog til at forstå og håndtere, uden nødvendigvis at sygeliggøre eller behandle.

Kunne jeg have foretaget andre valg end de tre ovenstående perspektiver? Som nævnt i kapitel 3 er der mange tilgange at vælge imellem. De mange forskellige perspektiver og logikker er som religion, nogen bekender sig til dem, andre gør ikke. Det vil altid lægge op til diskussion, hvilken forståelse, der er den rigtige, mest kompetente og sande. Ved at være tro mod specialets hensigt, og vælge kombinationen af de tre nævnte ulige forståelser, er der givet en holistisk forståelse af begrebet angst. Dette er dog blot ét lille spadestik og skulle man gå dybere til værks, ville man være nødsaget til at vælge ét perspektiv.

Den egentlige årsag

De ovenstående potentielle årsager til angst peger i samtlige af ovenstående analyser tilbage til den samfundsdiagnose, der er blevet præsenteret, nemlig Præstationssamfundet. Der er gennem specialet samt analysen umiddelbart kun negativitet tilovers for denne samfundsdiagnose, intet positivt, men hvordan kommer vi videre? Qua sit omklamrende ydre samt indre pres fra/på samfund og individ, er præstationssamfundet blevet institutionaliseret og det er så at sige et stort skib, der skal vendes, hvis det skal forandres. Men som Petersen (2016) fortæller, så kan samfundet altid være anderledes, fordi det er mennesker, som skaber det og ikke naturlove.

Regeringen blåstemplede Konkurrencestaten tilbage i 2013 og med et årligt produktionstab for angstpatienter på 8,6 mia. kr. (Højland, 2015) samt 400.000 registrerede danskere, der kæmper med angst. Burde der være incitament til at den økonomiske logik kan se alvoren og ændre kurs? For at 'skibet' for alvor kan vendes, kan det diskuteres, om det ville kræve en ny blåstempling af et andet perspektiv, en med et mere socialøkonomisk blik og med mennesket som 'menneske' i centrum. Det ville således også kræve at præstationsindividerne står fast og siger fra.

Opsamling

Med udgangspunkt i diskussionen af første del af problemformuleringen er specialets hensigt blevet opfyldt, og der er ud fra analyser givet en bred holistisk forståelse af angstbegrebet. Ovenstående viser, at angst kan begribes og har indgriben på utallige måder. Til trods for at ovenstående blot er

analytiske ridser i overfladen på den fysiologiske-, den psykologiske- og den eksistentialistiske forståelse kan det uddrages at, uagtet hvilken forståelse, man anlægger, så er angst et komplekst fænomen. Ydermere spiller samfundsdiagnosen en anseelig rolle, hvor konkurrencestaten er præstationssamfundets bagtæppe, så kan det udledes at præstationssamfundet er angstens bagtæppe.

Anden del – Ledelse og offentlig sektor

Som tidligere nævnt er der kun få studier af lederens egen oplevelse af håndtering af medarbejdere med psykisk betinget fravær- og trivselsproblemer, hvorfor dette speciale bibringer et dybere indblik i lederens perspektiv, samt de udfordringer, der synes at være gældende for håndtering af PTFP. Hvordan håndtering og italesættelse af psykisk mistrivsel opleves af ledere i den offentlige sektor, er ligeledes blevet analytisk behandlet og vil i det følgende blive diskuteret.

Oplevelsen af opgaveløsning – et spørgsmål om erfaring og rammer

Hovedparten af de interviewede på tværs af den offentlige sektor har oplevelsen af, at det er deres ledelsesopgave at håndtere og identificere PTFP på arbejdspladsen. Ud af analysen finder jeg det centralt for oplevelsen af at kunne håndtere PTFP, at ledelses- og livserfaring samt interesse for emnet er en vigtig faktor. Hertil finder Ledernes Hovedorganisation (2015) ligeledes i deres undersøgelse, at alder og erfaring hænger sammen med oplevelsen af at være klædt på. Jo ældre og mere erfaren, des bedre føler lederen sig rustet til at håndtere PTFP.

En udfordring på tværs og i tråd med de interviewede i NFA-rapporten (2016) er den administrative byrde i form af møder, måling m.m., der resulterer i mindre tid til og med medarbejderne. Blandt lederne i undersøgelsen er der en oplevelse af, at det organisatoriske fokus på mistrivsel alene bunder i økonomi, hvilket er i disharmoni med ledernes primære fokus, der generelt ønsker at gå langt for deres medarbejdere. At løse opgaven med at identificere og håndtere PTFP handler således ikke kun om lederens egen viden og erfaring, men er i lige så høj grad et spørgsmål om, hvorvidt de organisatoriske rammer understøtter eller komplicerer løsning af opgaven.

Dilemmaer

Der opleves flere dilemmaer, hvor bl.a. tid, ressourcer samt fastholdelsespolitikker og virkelighed nævnes. Uvis tidshorisont for, hvornår en medarbejder med PTFP er arbejdsdygtig, igen samt

lederens forpligtelse til, at driften fortsat skal køre, opleves som en vanskelig balancegang. Studier viser at det kan tage lang tid førend en sygemeldt med depression eller angst er tilbage på fuldtid (Hvidbog, 2010). Brouwers et al. (2007) estimerede i deres undersøgelse, at det tager mellem 92 og 182 dage for en medarbejder, med mindre mentale helbredsproblemer, at vende delvist eller helt tilbage efter en sygemelding. Forskning viser således at det kan tage en rum tid førend, at en medarbejder med PTFP er tilbage, hvilket ikke harmonerer med NPM og Præstationssamfundets holdning til måling og tid.

Apropos præstationssamfundets normative krav og ved at se det fra medarbejderens side, viser forskning, at det kan være vanskeligt for medarbejderen selv at respektere og acceptere deres tilstand samt nedsatte arbejdsevne. Jævnfør Andersen et al. (2012), da er medarbejderne motiverede til at (be)vide, over for dem selv og deres leder, at de stadig er ressourcefulde og duelige. Ydermere er der det øvrige personale, der skal tages hensyn til, et pres fra organisationens side, samt en drift, der skal passes. Dette vidner om, at der er flere faktorer på spil i organisationen samt hos medarbejderen med PTFP, som lederen skal tage stilling til og balancere imellem.

Ledelsesstil

Det bemærkes i NFA-rapporten (2016), at ledelsesstil kan være et dilemma. Den ledelsesstil som potentielt er medvirkende til at orientere sig mod medarbejdernes ve og vel, er bygget på åbenhed og tillid, men kan samtidig gøre lederen ambivalent. Det volder lederen problemer, når medarbejderen med PTFP påvirker driften og sygefraværet bliver højt, for her bliver ledelsesopgaven og hensynet et andet og efterlader lederen splittet, for eksempel i forhold til målopfyldelse jævnfør New Public Management.

Samtlige ledere har en oplevelse af, at den psykiske mistrivsel er sværere at håndtere og italesætte end den fysiske og det er uagtet, om der er personlig erfaring eller ej. Udfordringen ligger i, at det psykiske er tabubelagt og irrationelt samt den uvisse tidshorisont, for hvornår medarbejderen er fuldstændig tilbagevendt. Dette vidner således om, at PTFP indeholder en kompleksitet, der afhænger af mange faktorer, samt at der ikke findes en universel løsning, der kan hives ned over alle. Det kunne være relevant og interessant få belyst i fremtidige studier om en universal løsning kunne findes eller ej.

Opsamling

Det kan udledes af ovenstående diskussion, at der på interviewpersonerne kun er relativt små forskelle på deres oplevelser af håndtering af PTFP, til trods for, at det er på tværs af fagområde, køn og den offentlige sektor. Dette kan skyldes, at de alle har erfaring med håndtering af medarbejdere med PTFP, samt at de alle har en høj anciennitet og ledelseserfaring. Der synes ligeledes at være et gap mellem organisationerne og ledernes håndtering af PTFP samt menneskesyn også hertil kan New public Management og præstationssamfund være en mulig medvirkende faktor.

Diskussion af OODA-Loopet

Jeg har valgt at understøtte analysen med OODA-loop (bilag 11). Med fokus på *orientation* og *observe*, hvorfra man kan forstå ledernes livsverden og håndtering, har det været muligt at give indblik samt synliggøre mulige gaps lederne og organisationerne imellem. Jeg har således primært fokuseret overordnet på elementerne orient og observe, og derfor ikke benyttet hele modellen.

Jævnfør OODA-loopet er en vigtig overvejelse med orientation, at tænke i form af moralske, mentale og fysiske dimensioner, hvor alt kan måles og vejes. Når man ignorerer det moralske (hjerter) og mentale (sjæl) (Pearson, s.d.), kan det have konsekvenser, hvis fokus kun er på den fysiske dimension. Ud fra analysen blev det udledt, at lederne forsøger at omfavne alle tre dimensioner, hvorimod at organisationerne primært har fokus på samt prioriterer den fysiske dimension. Hertil kunne det være interessant at udfører et mere dybdegående studie på tværs af den offentlige sektor for at undersøge om samme er gældende andre steder. Det ville dog kræve et større antal interviewpersoner samt større repræsentation på tværs.

Man kan diskutere om OODA-loopet er for overordnet, til tider simpelt og alligevel abstrakt – men at arbejde bevidst med modellen gør, at den bidrager med elementer, der øger opmærksomheden forud for beslutningstagen. Modellen er situationsbestemt og sætter en forståelsesramme op for hvilke processer og dynamikker, der kommer i spil i hver enkelt fase.

Modellen kan ikke stå alene og er ikke en ledelsesstil i sig selv, men et værktøj til at få læring og tage velovervejede beslutninger. At modellen er situationsbestemt, gør det muligt at bruge den bredt, på tværs, individuelt og organisatorisk.

Kapitel 7 - AFSLUTNING

There is no real ending. It's just the place where you stop the story. Frank Herbert

Konklusion

Jeg har igennem specialet arbejdet med en problemformulering delt i to led. Hensigten med første led var at give en holistisk forståelse af den hyppige forekomst af angst blandt danskere, for herigennem at give indblik samt potentielle årsager til at danskere bliver sygemeldt med angst. Formålet med andet led var gennem lederes livsverden, i den offentlige sektor, at undersøge deres oplevelse af håndtering og italesættelse af angstproblematikken, i form af psykisk mistrivsel. Med fænomenologien som ståsted har det været muligt at få indblik i ledernes livsverden og herigennem deres erfaringer, oplevelser og forventninger. Ledernes egne oplevelser og erfaringer vedrørende håndtering af psykisk mistrivsel er kun ringe belyst, hvortil hensigten med andet led er at medvirke til yderligere indsigt.

Overordnet ramme for specialet har været præstationssamfundet, som konkluderes at spille en betydelig rolle i forekomst af angst og andet psykisk mistrivsel. Hvor konkurrencestaten er præstationssamfundets bagtæppe, så kan det udledes at præstationssamfundet er angstens bagtæppe.

Angst, som fænomen, er i specialet blevet belyst gennem tre forskellige forståelser. I den fysiologiske forståelse fandt jeg at lidelsessprog, det patologiske syn og samfundets strukturelle og normative krav som medvirkende årsag til forekomst af angst. Med udgangspunkt i den psykologiske forståelse var det mekanismerne i perfektionisme og positiv psykolog, der påvirker præstationsindividet til at udvikle angst samt psykisk mistrivsel og dermed være potentiel årsag til forekomst af angst. Den eksistentialistiske forståelse via Kierkegaard, tilbyder præstationssamfundet en anden måde at se angst og mennesket på. De to første forståelser byder på potentielle årsager til forekomsten af de mange danskere der rammes af angst og Kierkegaard, tilbyder en måde, hvorpå man kan foregribe og forstå fænomenet. Til trods for de forskellige tilgange, kan det konkluderes at angst er et komplekst fænomen. For at kunne forstå og håndtere angst, kan der i samfundet og på arbejdspladser være brug for en mere ensrettet afklaring af fænomenet.

Problemformuleringens andet led har givet indblik i ledernes oplevelse med håndtering og italesættelse af medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer. Overordnet set kan jeg konkludere, at alle de medvirkende ledere oplever det som en del af deres ledelsesopgave at håndtere medarbejdere med PTFP. De fleste ledere føler sig, qua deres erfaring, fornuftig klædt på til at håndtere opgaven og benytter sig oftest af deres lederkolleger til sparring når der er konkrete eller generelle udfordringer vedrørende PTFP. En enkel savner sparring fra fagpersonale omkring håndtering af konkrete tilfælde med PTFP. Flere af lederne oplever organisatoriske udfordringer forbundet med at kunne håndtere PTFP og især nævnes tid samt den administrative byrde, der er pålagt den offentlige leder. Der er en oplevelse blandt lederne at det organisatoriske fokus på mistrivsel bunder i økonomi, hvilket må konkluderes at være i disharmoni med ledernes fokus, der ønsker at gå langt for deres medarbejdere.

Samtlige ledere oplever at den psykiske mistrivsel er vanskeligere at håndtere og italesætte end det fysiske og det er uagtet, om man har en personlig erfaring eller ej. Udfordringen ligger udpræget i at det psykiske er tabubelagt, irrationelt samt har en uvis tidshorisont, for hvornår medarbejderen er tilbage på 100% efter sygefravær.

Der kan udledes af undersøgelsen, at der er relativt små forskelle af ledernes oplevelser af håndtering af PTFP, til trods for at det er på tværs af fagområde, køn og den offentlige sektor. Dette kan skyldes at de alle har erfaring med håndtering af medarbejdere med PTFP samt at de alle har en høj anciennitet og ledelseserfaring. Der synes ligeledes at være et gap mellem organisationerne og ledernes håndtering af PTFP samt menneskesyn, hertil kan New Public Management og præstationssamfund være en tænkelig medvirkende faktor.

Med specialets fokus samt fænomenologien in mente skal det understreges at undersøgelsen kun bygger på ledernes *egen* oplevelse af deres håndtering af PTFP i praksis. Havde jeg undersøgt medarbejdernes oplevelse af lederens håndtering, ville det formentlig vise et andet billede.

Ud fra et HR- og ledelsesperspektiv er denne undersøgelse interessant og relevant, da den giver et indblik samt potentielle årsager til denne stigende forekomst af angst i det danske samfund og på arbejdspladserne, hvor den forårsager dyre langtidssygemeldinger. Ydermere giver undersøgelsen et sjældent blik ind i lederens livsverden og egen oplevelse af håndtering samt ansvar.

Perspektivering

I udarbejdelsen af dette speciale er der opstået andre perspektiver, der kunne være interessante at undersøge nærmere.

Dette studie er blot et lille spadestik i den offentlige sektor på tværs – det er relevant at gå dybere til værks og skalere op med flere ledere fra hver sektor og område. For at opfylde fænomenologiens ambition om, at få dybere indblik i ledernes håndtering og oplevelse af PTFP samt deres livsverden, ville det kræve mere indlevelse og empati. For at efterkomme dette ville en længerevarende deltagerobservation kunne opfylde den ambition til fulde. Det kunne ligeledes være interessant at undersøge ledernes håndtering fra medarbejdernes perspektiv, da det må forventes at disse ikke har samme oplevelse. Ved at synliggøre de mulige gaps, kunne lederne styrke deres *orientation* og *fingerspitzengefühl*. Ydermere kunne der med et velfunderet grundlag blive udarbejdet værktøjer fra HR's side, der kunne støtte lederen i at kunne håndtere PTFP optimalt.

Ud af analysen kunne der læses at regeringen (Finansministeriet, 2019) ikke med sikkerhed ved hvad der præcist motiverer de offentlige ledere og medarbejdere. Det kunne således være relevant at undersøge dette på tværs af den offentlige sektor, da det kan have indvirkning på, hvorledes man håndtere eksempelvis PTFP. Motivationen kunne undersøges gennem Edward L. Deci og Richard M. Ryans Self-Determination-Teori, der skelner mellem forskellige former for motivation og hertil supplere med Helle Heins fire arketyper; pragmatikeren, ekstroverte og introverte præstationsstripper samt primadonnaen. Resultat fra sådanne studie ville kunne give velfunderet indsigt i hvad og hvordan man motivere ledere og medarbejdere i den offentlige sektor.

Angst og anden psykisk mistrivsel er aktuelt både i den brede samfundsmæssige debat og i særdeleshed i forhold til de ledelsesmæssige udfordringer, som danske ledere står overfor. Navnlig med de nye generationer der kommer ind på arbejdsmarkedet, som er præget af og er et produkt af præstationssamfundet. Det bliver således vigtigt at udvikle nødvendige kompetencer hos ledere, så disse kan håndtere PTFP på bedstevis. Hertil kunne det være interessant at studere ledelse gennem Kierkegaard og undersøge om netop hans eksistentialistiske tankegang og menneskesyn, kunne understøtte ledelsesstile samt minimere nogle af de mange ledelse- og almenmenneskelige dilemmaer der opstår ved håndtering af psykisk sårbarhed hos medarbejdere.

LITTERATUROVERSIGT

Artikler

- Andersen, K.** (2011) – Kierkegaard og ledelse – nr.74 (2011) s.23-25, IKON: tro i dialog
- Andersen, M.F., Nielsen, K.M., Brinkmann S.** (2012) - Meta-synthesis of qualitative research on return to work among employees with common mental disorders - 2012;38(2):93-104, Scandinavian Journal of Work & Environmental Health
- Bangsgaard, J.** (2018) – Præst, coach og Kierkegaardexpert: 'Vi har glemt at spørge, hvad der driver os og giver mening til vores liv' - <https://www.berlingske.dk/kultur/praest-coach-og-kierkegaard-eksperter-vi-har-glemte-at-spoerge-hvad-der-driver> – 21.oktober 2018, Berlingske.dk
- Brouwers, E.P.M, de Bruijne, M.C, Terluin, B., Tiemens, B.G & Verhaak, P.F.M** (2007) - Cost-effectiveness of an activating intervention by social workers for patients with minor mental disorders on sick leave: A randomized controlled trial - 2007;17(2):214-20, European Journal of Public Health
- Bræmer, M.** (2016) – Verdens lykkeligste folk er tyndet af angst og præstationskrav <https://www.ugebreveta4.dk/Pages/Guests/Articles/2017/ShowTemplatedArticle.aspx?ArticleID=20576> – fredag den 26.august 2016, avisen.dk
- Due, H.** (s.d.) – Nu kommer den nye diagnosemanual, Diagnoser - <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiblu3lz8zhAhUCEIAKHfXtAV0QFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2FinfoLink2003.elbo.dk%2FPsyNyt%2FDokumenter%2Fdoc%2F19051.pdf&usg=AOvVaw26CexH5-UcOr7gYdRA5MB-> - s.d., psynt
- Det Etiske råd** (2016) - Baggrundstekst om Diagnosen som begreb og praksis, <http://www.etiskraad.dk/etiske-temaer/diagnoser/publikationer/2016-b1-diagnosen-som-begreb-og-praksis>, Det Etiske råd
- Finck, J.** (2009) - Den offentlige sektor - <https://danmarkshistorien.dk/perioder/ef-og-krisetider-1973-1989/den-offentlige-sektor/> - 2009, Aarhus universitet
- Fleck, P.** (2008) – Innovate, one step at the time - <https://www.cooper.com/journal/2017/1/innovate-one-step-at-a-time>, 15.maj 2008, Cooper.com
- Graulund, M.M** (2018) - Massivt samfundspres: Børn og unge får dårligt selvværd, stress og angst - <https://bupl.dk/artikel/massivt-samfundspres-boern-og-unge-faar-daarligt-selvvaerd-stress-og-angst/>, 16. august 2018, bupl.dk
- Højland, B.** (2015) – Angst er blevet en folkesygdom <https://www.berlingske.dk/samfund/angst-er-blevet-en-folkesygdom> – mandag den 7.september 2015, Berlingske
- Jacobsen, B.** (2008) – Angst - <https://www.leksikon.org/art.php?n=81> – den 2.juni 2008
- Jespersen, P.M & Willadsen, H.** (2011) – Debat: konkurrencestaten Danmark – 12.marts 2011, Politiken (Infomedia)

Katznelson, N. & Louw, A (2018) - Forskere: Præstationskulturen findes ikke kun på uddannelserne, <https://www.altinget.dk/artikel/forskere-praestations-og-perfektionskulturen-er-dagligdag-for-unge>, 1.juli 2018, Altinget.dk

Kestler, A. (2013) - Corydon: Konkurrencestat er ny velfærdsstat - <https://politiken.dk/indland/politik/art5479833/Corydon-Konkurrencestat-er-ny-velfærdsstat> - 23.august 2013 - Politik, Politiken

Lauritzen, K.K. (2014) - Hvad er sammenhængen mellem angst, stress og depression? <https://samvirke.dk/artikler/hvad-er-sammenhaengen-mellem-angst-stress-og-depression> - 23. september 2014, samvirke.dk

Lyall, T.W. (2018) - Vi har ingen præstationskultur. Vi har en perfektionskultur, og det er meget værre - <https://www.altinget.dk/artikel/169809-vi-har-ingen-praestationskultur-vi-har-en-perfektionskultur-og-det-er-meget-vaerre>, 20.juni 2018, Altinget.dk

Maccuish, D.A. (2011) – Orientation: The key to the OODA Loop - jan 2011, Vol. 2(2), s.29-36, Journal of Defense Resources Management.

Maccuish, D.A. (2012) – Orientation: Key to the OODA Loop, The culture factor - Oct 2012, Vol. 3(2), s.67-74, Journal of Defense Resources Management.

Mik-Meyer, N. (2011) – Diagnosers magt, 4/2011, Tidsskriftet for Socialpolitisk Forening

Nielsen, M. (2010) – Emotioner - <https://www.leksikon.org/art.php?n=5190> – 5.november 2010

Park, J., Wood, J., Bondi C., Del Arco, A. & Moghaddam, B. (2016) - Anxiety Evokes Hypofrontality and Disrupts Rule-Relevant Encoding by Dorsomedial Prefrontal Cortex Neurons - March 16, 36(11):3322–3335, The Journal of Neuroscience.

Pearson, T. (s.d.) – OODA – How to turn uncertainty into opportunity - [https://taylorpearson.me/ooda-loop/#Why is the OODA loop so important](https://taylorpearson.me/ooda-loop/#Why%20is%20the%20OODA%20loop%20so%20important), taylorperson.me

Petersen, A. (2018) – Angsten sladrer om samfundet <https://seminarer.dk/nyheder/angsten-sladrer-samfundet/> - seminarer.dk

Rasch, D. (s.d.) - En kritisk analyse af samtalsform i et åbent kvalitativt interview - lokaliseret på [http://www.psy.au.dk/fileadmin/site_files/filer psykologi/dokumenter/CKM/NB41/Rasch.pdf](http://www.psy.au.dk/fileadmin/site_files/filer_psykologi/dokumenter/CKM/NB41/Rasch.pdf)

Remar, D. (2004) – Det tvetydige væsen – 20.august 2004, Kristeligt Dagblad

Richards, C. (2015) – All by Ourselves - version 2.0, 4. december 2015, Slighlyeastofnew.com

Rosenberg, N.K (s.d.) – Kognitiv adfærdsterapi - <https://www.angstforeningen.dk/index.php?page=kognitiv-adfardsterapi>

Sharpley C.F. & Gardner J. (2001) - Managers' understanding of stress and its effects in the workplace. - 2001;3(1):24-30. Journal of Applied Health Behaviour

Skagert K., Dellve L., Eklöf M., Pousette, A. & Ahlborg, Jr G. (2008) - Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations. – 2008:39:803-11. Applied Ergonomics

Søltøft, P. (2018) – Angst og sorg ifølge Kierkegaard - januar 2018, Månedsskrift for almen praksis

Thorsen, A. (2016) - Derfor bør enhver over 55 år tage et fjumreår <https://www.zetland.dk/historie/seEXkBPZ-aopXLwdn-7e6b4> - [zetland.dk](https://www.zetland.dk) - 28. november 2016, Zetland.dk

Qvick, C.N. (2019) - Har du et passende ledelsesspænd? <https://www.lederweb.dk/artikler/har-du-et-passende-ledelsesspaend/> - 18.januar 2019, Væksthus for ledelse

Vandborg, L. (2018) – Kierkegaard og livets mørke sider - <https://litteratursiden.dk/blogs/lise-vandborg/kierkegaard-og-livets-mørke-sider> - 2.maj 2018, Litteratursiden.dk

Williams, D.K. (2013) – What a fighter pilot knows about business: The OODA Loop <https://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2013/02/19/what-a-fighter-pilot-knows-about-business-the-ooda-loop/#12ae3db563eb> – 19.februar 2013, forbes.com

Yapp, R. (2017) – The OODA Loop - <https://www.leadershipforces.com/ooda-loop-2/> - 21.april 2017, leadershipforces.com

Bøger

Andersen, I. (2013) – Den skinbarlige sandhed, Samfundslitteratur

Andersen, L., Greve, C., Klausen, K.K. & Tofting, J. (2017) – Offentlige styringsparadigmer: konkurrence og sameksistens – Jurist- og Økonomforbundets forlag

Brinkmann, S. (2014) – Stå fast, et opgør med tidens udviklingstvang – Gyldendal Business

Brinkmann, S. & Petersen, A. (2015) – Diagnoser; Perspektiver, kritik og diskussion – Forlaget Klim

Fuglsang, L., Olsen, P.B. & Rasborg, K. (2013) – Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – Samfundslitteratur

Gerlach, J. & Hougaard, E. (2007) – Angst – Psykiatrifondens forlag

Grøn, A. (1994) – Begrebet angst hos Søren Kierkegaard - Gyldendal

Ingemann, J.H. (2013) - Videnskabsteori for Økonomi, Politik og Forvaltning - Samfundslitteratur

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010) – Kvalitative metoder, i organisations- og ledelsesstudier – Hans Reitzels Forlag

Kierkegaard, K. (1844 (2004)) – Danske klassikere: Begrebet Angst – Det Danske Sprog- og Litteraturselskab Borgen

Kvale, S. (2000) – InterView, en introduktion til det kvalitative forskningsinterview – Hans Reitzels Forlag

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014) – Interview. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk – Hans Reitzels Forlag

Moxnes, P. (2012) – Positiv angst, i individ, gruppe og organisasjon – 4.udg. Universitetsforlaget

Nygaard, C. (2013) – Samfundsvidenskabelige analysemetoder – Samfundslitteratur

Pedersen, O.K. (2011) – Konkurrence staten - Hans Reitzels Forlag

Petersen, A. (2016) – Præstationssamfundet - Hans Reitzels Forlag

Hjemmesider

Web 1 - Angstforeningen.dk - <https://angstforeningen.dk/?page=angst-og-symptomer> – sidst besøgt den 25.marts 2019

- Web 2** - Investopedia.com - <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp> - sidst besøgt den 4.april 2019
- Web 3** - Praksis for kognitiv terapi – Hvad er stress, <https://www.kognitivpraksis.dk/stress/> - sidst besøgt den 17.april 2019
- Web 4** - Psykiatrifonden.dk - <http://www.psykiatrifonden.dk/viden/diagnoser/angst-og-stressrelaterede-tilstande.aspx> - sidst besøgt den 8.april 2019
- Web 5** - Psykiatri Region Hovedstaden - <https://www.psykiatri-regionh.dk/centre-og-social-tilbud/Psykiatriske-centre/Psykiatrisk-Center-Koebenhavn/Undersoegelse-og-behandling/Kompetencecenter-for-affektive-lidelser/Sider/default.aspx> - sidst besøgt den 13.april 2019
- Web 6** - Socialstyrelsen.dk - <https://socialstyrelsen.dk/handicap/psykiske-vanskeligheder/om-psykiske-vanskeligheder/malgruppe> - sidst besøgt den 4.februar 2019
- Web 7** - Stm.dk - http://www.stm.dk/p_5521.html – sidst besøgt den 4.marts 2019 – Statsministeriet
- Web 8** - Sundhed.dk - lægehåndbogen <https://www.sundhed.dk/sundhedsfaglig/lægehaandbogen/psykiatri/symptomer-og-tegn/angst/> - sidst besøgt den 8.april 2019
- Web 9** – pjkp.dk – Perfektionisme - <https://www.pjkp.dk/behandling/almenpsykologiske-udfordringer/perfektionisme/>, sidst besøgt den 17.april 2019
- Web 10** – Psykoterapeutforeningen.dk – Foreningen i tal, pr. 1.januar 2019 - <https://psykoterapeutforeningen.dk/om-foreningen/foreningen-i-tal/>, sidst besøgt den 17.april 2019
- Web 11** – Interview om offentlig ledelse - <https://www.finduddannelse.dk/artikler/erhvervsliv-og-uddannelse/offentlig-ledelse-9041>, 20. januar 2016 – sidst besøgt den 18.april 2019
- Web 12** – Om angst - <https://www.psykiatri-regionh.dk/Kvalitet-og-udvikling/udvikling/projektcollabri/for-patienter/Om-angst/Sider/default.aspx>, sidst besøgt den 10.maj 2019

Oplæg m.m.

- Egsdal, M. & Nissen, S.F.** (2019) – Borgere med psykiatiske (hospitals)diagnoser (2013 og 2018) <https://www.kl.dk/media/17063/kl01s109-priv-ragj-dokumenter-momentum-2019-nr-1-diagnoser-data-borgere-med-psykiatiske-hospitals-diagnoser-2013-og-2018.pdf> - Analysenotat, 7.januar 2019 – KL.dk
- Grøn, A.** (2015) - Kierkegaard i Rundetårn: Arne Grøn - Kierkegaard som eksistenstænker - <https://video.ku.dk/kierkegaard-i-rundetaarn-arne-gron>, 28.august 2015 - videoportal, Københavns Universitet (PURL ID: 895)

Petersen, A. (2017)

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2uTMZjIMEAgJ:https://psykinfo.region-syddanmark.dk/dwn650780+&cd=2&hl=da&ct=clnk&gl=dk&client=safari>

Psykatri og Social (2013) - Information om ANGSTLIDELSER hos voksne Sygdommen, behandling og forebyggelse - https://www.psykiatrien.rm.dk/siteassets/patient/information-om-psykiske-sygdomme/nar-du-er-voksen/angstlidelser/69499-ds---pjece-om-angstlidelser-hos-voksne-1.01_web.pdf, 1.udgave – psykinfomidt.dk

Rapporter

Akademikerne (2015) - Akademikernes psykiske arbejdsmiljø. København: AC; 2015

Finansministeriet (2019) – En offentlig sektor rustet til fremtiden | Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor – <https://www.fm.dk/publikationer/2019/en-offentlig-sektor-rustet-til-fremtiden-januar-2019>, Finansministeriet

Hvidbog (2010) - Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Ledernes Hovedorganisation (2015) – Stress - København: Lederne; 2015.

NFA-rapport (2016) - Ledernes udfordringer og muligheder i håndteringer af medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer – <http://nfa.dk/forskning/udgivelse?journalid=fc4f83a3-9b6e-4369-8482-a8193fc1e694> Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Psykiastrifonden (2018) – Tal i psyken, fakta om psykisk sygdom og sundhed.

SFI (2010) – Stigma og psykiske lidelser – som det opleves og opfattes af mennesker med psykiske lidelser og borgere i Danmark - <https://www.vive.dk/da/udgivelser/stigma-og-psykiske-lidelser-4419/>, Oktober 2010 – Dansk Sundhedsinstitut DSI og Det nationale forskningscenter for velfærd SFI

Sundhedsstyrelsen (2015) - Sygdomsbyrden i Danmark, Sygdomme.

World Happiness Report (2019) - Sustainable Development Solutions Network.

BILAGSOVERSIGT

Bilag 1 - Interviewguide

Bilag 2 - Kommune A - Interview med K

Bilag 3 - Kommune A - Interview med K1

Bilag 4 - Kommune B - Interview med KTR

Bilag 5 - Offentlig myndighed - Interview med O1

Bilag 6 - Offentlig myndighed - Interview med O2

Bilag 7 - Offentlig myndighed - Interview med O3

Bilag 8 - Region Hovedstaden - Interview med RH

Bilag 9 - Interviewinvitation

Bilag 10 - Oversigt over interviewpersoner og undersøgelsesenhed

Bilag 11 - Model OODA Loop

Bilag 1 – Interviewguide

Interviewguide til (semi)Struktureret interview

Tema	Hvad	Tale
Briefing		
Præsentation af interviewer og interviewets formål	Introduktion	Jeg hedder Michala og læser en kandidat i HR på CBS og er nu i gang med at specialeskrivning. Jeg vil med mit speciale undersøge forekomsten af angst på det danske arbejdsmarked og hvorledes dette håndteres med udgangspunkt i den offentlige sektor
	Formål	Formålet med dette interview er at undersøge hvorledes du, som leder, ser angst/psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer samt håndtering af dette på arbejdspladsen. Ser du nogle sammenhænge eller tendenser
Rammerne for interviewet	Tidsramme	Max 60 minutter
Information	Gøre opmærksom på at interviewet optages med diktafon/mobil	Jeg vil gøre dig opmærksom på, at interviewet bliver optaget på mobilen og at optagelsen anvendes til at støtte op om min hukommelse og vil indgå i specialet. Samtidig undgår jeg også at skrive for meget ned undervejs.
	Anonymisering	Interviewet vil blive behandlet fortroligt og gemmes frem til specialet bliver afleveret (den 15.maj) og vil derefter blive destrueret. Hvis du ønsker at være anonym – vil dine udsagn blive anonymiseret, så det ikke kan ledes tilbage til dig.
	Rollefordeling	Jeg stiller spørgsmål og tager små notater undervejs.
	Redegørelse	Du må endelig spørge, hvis der er noget du er i tvivl om eller vil have uddybet.
Præsentation af informanten	Informanten præsenterer sig selv	Vil du præsentere dig selv? - Navn (til eget brug) - Stilling - Anciennitet

Interview	
Temaer	Interviewspørgsmål
Generelle spørgsmål	1. Hvor lang tid har du været leder? 2. Hvor lang tid har du været leder i din nuværende stilling? 3. Hvilken type af medarbejdere har du personaleansvar for? 4. Hvor mange medarbejdere er du leder for?
Forekomst af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer (angst)	5. Har der været nogle psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer i din medarbejdergruppe de seneste 5 år (eller den tid du har været leder, hvis du har været leder i kortere tid)? (generelt billede) Eks. Angst stress, psykisk sygdom, problemer ved nye arbejdsopgaver, samarbejdsproblemer/konflikter, mobning, langtids/kortidsfravær, privatlivsproblematikker, adfærdsproblematikker. 6. Hvor ofte har der været sådanne problemer? 7. Hvordan kom problemerne til udtryk? 8. Hvordan blev du opmærksom på det, du fortæller om? (identificering) 9. Hvad tænker du selv, at problemerne skyldtes?
Håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer	10. Hvad gjorde du i de forskellige tilfælde, da du blev opmærksom på problemerne? 11. Kan du fortælle lidt om, hvorfor du valgte at gøre sådan i disse situationer? 12. Hvordan reagerede medarbejderen, på det du gjorde? 13. Inddrog du fx HR, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter eller andre samarbejdspartnere? 14. Hvad kom der ud af det? (spørges også hvis der ikke har været inddraget samarbejdspartnere) 15. Hvordan oplevede du samarbejdet? 16. Hvad bidrog samarbejdet til (for leder selv, medarbejderen, kerneopgaven, hele arbejdspladsen)?
	17. Hvordan oplever du dine muligheder for at håndtere psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer hos dine medarbejdere?

Rammer og redskaber til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer	18. Hvordan oplever du dine muligheder for tidligt at identificere medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer? 19. Hvordan oplever du dine rammer i organisationen (fx krav, tid, redskaber, det du bliver målt på som leder) i forbindelse med håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer? 20. Hvad skulle der til for, at dine handlemuligheder øges i forhold til håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?
Oplevelse af egen og organisationens håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer	21. Hvad betyder det for dig, hvis en eller flere medarbejdere i din afdeling har psykisk relaterede trivsels- eller fraværsproblemer? (egen trivsel eller i forhold til ledelsesopgaven) 22. Er din erfaring, at nogle psykisk relaterede trivsels- eller fraværsproblemer er sværere at håndtere end andre? ○ Hvis ja, hvilke og hvorfor? 23. Hvordan indgår det i din ledelsesopgave at tage dig af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer blandt dine medarbejdere? 24. Er det tydeligt hvad organisationen forventer af dig som leder i forhold til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer? 25. Er psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer et emne I taler om i den ledergruppe, du er en del af? 26. Er der en fælles forståelse i din ledergruppe af, hvad der er lederens ansvar i forhold til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer? 27. Er der en fælles forståelse i din ledergruppe af, hvordan I håndterer psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?
Viden om psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer	28. Oplever du, at du har den fornødne viden til at håndterer trivsels- og fraværsproblemer? ○ Hvis ja, hvorfra? ○ Hvis nej, hvad behøver du? 29. Kan du blive i tvivl om, hvordan du støtter medarbejdere med trivsels- eller fraværsproblemer? ○ Hvad gør du i sådanne tilfælde?

	30. Kan du blive i tvivl om, hvilke krav du kan stille til en medarbejder med trivsels- eller fraværsproblemer? ○ Hvad gør du i sådanne tilfælde? 31. Oplever du, at der er en forskel på at håndtere fysiske fremfor psykiske helbredsproblemer hos dine medarbejdere?
Dilemmaer ved håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer	32. Oplever du nogle dilemmaer eller modsatrettede krav i forbindelse med håndteringen af trivsels- og fraværsproblemer? (fx personlige, etiske, arbejdsrelaterede). ○ Hvordan oplever du betydningen for de øvrige medarbejdere, hvis medarbejdere i din afdeling har psykisk relaterede trivsels- eller fraværsproblemer?
Afslutning	Jeg har ikke flere spørgsmål til dig, men det kan være, at du har noget du vil fortælle, som du ikke fik sagt under interviewet, eller noget du vil spørge mig om? Tusind tak fordi du fordi du ville være med

Bilag 2 – Kommune A – Interview med K

Tidsramme: 37.03 min

Interviewer: M = Michala Ory-Hviid

Interviewede: K

Leder

Anciennitet: 3-5 år i nuværende organisation

Ledererfaring generelt: 12 år

Generelle spørgsmål

Hvilken type af medarbejdere har du personaleansvar for?

K: Det er en meget Blandet baggrund – der er ufaglærte, teknisk service arbejdere, HK'er og AC'er

Hvor mange medarbejdere er du leder for?

K: Der har vi lige ændret – skal lige tælle – 13/14 – 14 jeg har direkte personaleansvar for og hele organisationen er der ca 40. Jeg har en leder under mig der har personaleledelse

M: spørger bekræftende 14 direkte

K: Ja og nogle timelønnet

M: Hvor mange timelønnet?

K: der er vi 5 lige nu

M: Spørger bekræftende 5 timelønnet og resterende fuldtid/fastansatte

K: Ja 30 timer er der nogle der er

Tema 1: Forekomst af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Præcisere hvad der her menes med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

Har der været nogle psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer i din medarbejdergruppe de seneste 5 år (eller den tid du har været leder, hvis du har været leder i kortere tid)? (generelt billede)

K: Ja det har der

M: Nikker bekræftende **Hvor ofte har der været sådanne problemer?**

K: Det har der ikke været ofte – tror vi har haft (tænkende) 2 tilfælde

M: spørger bekræftende – 2 tilfælde – OK, **hvordan kom problemerne til udtryk?**

K: Jamen en sygefraværsmeddeling kan man sige i første omgang

M: OK – **Blev du opmærksom på det inden den enkelte kom eller hvordan?**

K: (Trækker lidt på det – tænkende) Den ene episode var vi opmærksom på det inden og den anden var det direkte sygdomsmeddeling der gjorde opmærksom på det. Hvor det kom pludseligt.

M: **Hvad tænker du selv, at problemerne skyldtes? Et bud?**

K: Jeg tænker at mange mennesker i dag er meget pressede – både privat og i arbejdslivet – det kan være en blanding af mange ting på en gang – der presser.

M: **tænker du at det var tilfældet i begge situationer?**

K: (Tænkende) Ja den ene havde også mere relation til det sociale på arbejdspladsen også og hvordan man interagerer.

Tema 2: Håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer

M: I de tilfælde hvor det skete, **hvad gjorde du i de forskellige tilfælde, da du blev opmærksom på problemerne og fik sygemeldingen?**

K: Så handler vi hurtig – vi har sådan en sygefraværspolitik – hvor vi handler ret hurtigt. Så er det ret vigtigt at allerede på 1.sygefraværdsdag at der er kontakt mellem leder og medarbejder. Også på 3.dagen og på 6.dagen. Så det er rimelig hurtigt. Det er rigtig fint - så vi hurtigt får snakket sammen, det går ikke at der går for lang tid førend vi får snakket. Og så handler det derfra at få lavet en handleplan og en balance mellem rumlighed og tolerance i forhold til den situation medarbejderen er i og så også organisationens behov og kollegaernes. Når vi taler om at mange er presset og stresset så påvirker det også når man mangler en kollega. Så der er to sider af den sag, som skal balancere

M: Nikker bekræftende og siger ok. Kodeordet er her balance.

M: **Kan du fortælle lidt om hvorfor du gjorde som du gjorde i de situationer?**

K: (Tænkende) Det tænker jeg er helt naturligt – dels fordi vi har en nedskrevet politik – den er også strammet op fx ringer man hurtigere end man gjorde tidligere. Og så tænker jeg de situationer der har været – der er ret stor forskel på en medarbejder der har ondt i ryggen og en medarbejder der ondt på en anden måde mentalt ik så der er et behov.

5:00

M: **Hvordan reagerer medarbejderen? Når man fx hurtigere tager fat**

K: Der har været en del diskussion i forhold til da vi fik den nye fraværspolitik – nogle medarbejder følte at man gik meget tæt på og at lederen ligesom skulle ringe og følge op. Nu taler jeg generelt i hele organisationen fra ledersiden ligesom været 'den der' fornemmelse om man nu skulle være sådan en kontrolvagt? Det har været rigtig vigtigt for os – i de diskussioner vi har haft at det er af hensyn til medarbejderen – at der er så meget forskning bag at man kommer hurtig i gang og ikke er isoleret for meget derhjemme. Så der har været en del skepsis fra både medarbejder og ledersiden generelt i kommunen omkring det. Jeg synes i praksis...

M: Nikken og bekræftende **er det fordi det er lidt betændt?**

K: Jamen så er der nogle der kan sige, hvis jeg dårlig derhjemme så gider jeg ikke ligge vente på at der er en leder der ringer eller vækker mig – den type og på den anden side kan man som leder sige når man har rigtig travle dage og har møder fra 8 til 16 – hvornår er det lige at man skal nå og ringe i løbet af dagen? Men jeg har ikke oplevet at ringe – nu tænker jeg både fysisk og psykisk sygefravær – har jeg ikke oplevet at de ikke har været glade for den opmærksomhed, man får når man bliver ringet op.

M: **Vedrørende den politik – skal man så inddrage HR, arbejdsmiljørepræsentant eller lignende?**

K: Først på et senere stadie

M: **er der et bestemt tidspunkt de skal inddrages eller hvordan?**

K: Ja når vi er henne hvor vi skal lave en rundbordssamtale – så plejer vi altid at have HR med indover for at vide hvordan vi forholder os bedst muligt. Og tit vil de også deltage på sådan et møde. Det er sådan en samtale om hvordan man bedst hjælper medarbejderen tilbage igen. Det kan i princippet være alle der kan blive inviteret med til en rundbordssamtale omkring den medarbejder. Det kan være jobcenter, en læge – har nu aldrig oplevet at en læge kommer ud og deltager (grinende). Dem man vurderer der kan støtte op om medarbejderen

M: **Hvem vælger det – er det leder eller medarbejder?**

K: Det kan være begge parter – det er en dialog. Hvis det er en mere alvorlig samtale, hvor der kan være ansættelsesretslige konsekvenser så er det kendt som en tjenestelig samtale – en tjenestelig sygfraværssamtale. To forskellige – det giver også forskelligt for medarbejderen – det er jo aldrig behageligt at skulle til en tjenestelig samtale.

M: Du har ikke valgt at inddrage nogle (samarbejdsparterne) noget før? Det har ikke været nødvendigt eller hvad tænker du?

K: Nej for det er relativt tidligt at vi kigger på de ting – og det passer så ikke helt. Vi har haft HR involveret i den ene sag fordi det var en lidt kompleks sag. Så der havde vi dem med også inden der kom en sygemelding.

M: bekræftende – det er meget situationsbestemt?

K: Ja det er meget situationsbestemt og det tror jeg også at det er nødvendigt at være, fordi man kan ikke lægge en elastik ned over og sige at alle skal gøre det. Så det handler det meget om.

M: Hvad kom der ud af de her samtaler og kommer folk tilbage?

K: Det er også individuelt og kommer meget an på årsagen af fraværet og kan man håndtere at komme tilbage. (Tænkende) jeg tror vi er forholdsvis tolerante i forhold til hvor langt, vi ligesom har trukket den for at få folk tilbage – fordi det er vigtigt at få folk tilbage og det er også lykkedes og det er også ikke lykkedes, kan man sige.

M: Bekræftende og nikkende – hvad tror du det skyldes at i har været så tolerant – er det bestemt her eller det?

K: Jeg tror nok at vi – generelt har vi en høj trivsel, i trivselsmålingerne ligger vi virkelig højt i Kommunen generelt og Kommunen ligger højere end sammenlignelige kommuner – så er vi en arbejdsplads med fokus høj trivsel og det tænker jeg hænger sammen med hvordan man behandler hinanden og respekten for hinanden. Jeg tror at når det lykkedes at få en medarbejder tilbage så det klart afhænger det også af den ledelse man har – vi kan ikke gøre alt som arbejdsplads, men tror det afhænger af at begge parter villige til at samarbejde. At medarbejderen også er villig til at gå ind og flytte nogle grænser – der kan være forskellige måder at man skal tilbage inden for rammerne. Der hvor jeg synes at det har været svært har været hvis en medarbejder, egentlig ikke er villig til at selv også vil, man er jo en del af et socialt system med andre kollegaer og er en arbejdsplads. Hvis medarbejderen stiller så store krav som er umulige at efterkomme, som arbejdsplads, så kan det være svært. Det vil jo være gældende lige så meget ved et fysisk handicap som ved psykisk sygdom. Et eksempel kunne være – kan vi lave enerum til alle, nej det kan vi ikke- Kan vi gøre det for en person og hvad gør det for andre. Det er et opdigtet eksempel.

M: Man har nogle rammer og nogle vilkår

K: Lige præcis (Lukker lige vinduet) – og det skal medarbejderen jo også være indstillet på og indgå under de vilkår.

11:00

Tema 3: Rammer og redskaber til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvordan oplever du dine muligheder for at håndtere psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer hos dine medarbejdere?

K: Jamen jeg er rigtig glad for at Kommunen har en aftale med Health Care-system – en privat virksomhed som kan tilbydes når det er arbejdsrelateret – psykiske...hvad hedder det – M: udfordringer – ja psykiske udfordringer og det kan både være stressrådgivning eller psykologrådgivning alt efter hvad det er – de matcher efter hvad det er medarbejderen har. De kan få 5 gange - fuldstændig uden at lederen ved noget

om det – det er også ret fint apropos hvad vi talte om med hvornår man kan sige noget til sin leder og er man tryk nok og skal man gøre det. Og har man brug for 5 mere, så kan man få det, men så skal det her private firma ringe til HR og så ringer HR til lederen og så skal lederen sig god for at de tror på at det er noget der fremmer den situation der er.

M: bekræftende og nikkende - der skal et 'stempel' på?

K: Ja og så skal lederen, medarbejderen og den psykolog, coach eller hvem man nu – alle sammen havde en fælles snak. Én ud af de fem gange – en fælles handling – for at det ikke bliver langt væk fra arbejdspladsen, men relatere det til arbejdspladsen. Hvad har man fundet ud af i den proces man har været igennem og hvad kan arbejdspladsen gøre.

M: gengiver referende til ovenstående og bliver bekræftet.

K: Der kan selv vælge hvornår man gør hvad – (kommer i tanke om) Jeg sagde før at vi har haft to, men kommer i tanke om at det er tre. Der er netop nogle gange hvor der er et grænsetilfælde – der vil nok også være flere end de tre der har brugt dette tilbud. Som jeg ikke kender til.

M: Hvordan oplever du dine muligheder for tidligt at identificere medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer? Har man 'tid' som leder til at se det (henviser til møder kl.8-16)?

K: (Tænkende) Hmmm jeg tror at det er rigtig vigtigt at man på arbejdspladsen, at man kollegialt, at man er klar over at det ikke bare er et ledelsesprojekt, men at det er arbejdsmiljø generelt. Vi siger meget at arbejdsmiljø er alles ansvar. Selvfølgelig har vi også en arbejdsmiljørepræsentant – der skal være ekstra. Men det er også alle kollegaer der skal være med til at løfte hinanden. Vi snakker meget om det her med – at det kan være en kollega – at en der har det skidt, har brug for at tage fat i en kollega der tager fat i lederen i første omgang. Det kan være nemmere på den måde. Vi prøver at arbejde lidt på den måde – for det er klart at nej på travle dage med mange møder, så kan man jo ikke se alle 100% og nogle – og det er jeg sikker på at der også er forskning der siger – at nogle er også rigtig rigtig gode til at skjule det. Ligesom nogle børn er i skolerne, man kan gå og have det rigtig skidt uden at dele det. Så nogle kan det være dem der virker udadtil glade være dem der i virkeligheden går og har det svært. Så tidlig opsporing tror jeg kan være svært. Men jeg tror at det er virkelig vigtig at have åbenhed og snak om trivslen.

M: Det kan hjælpe til at man kan være åben om det og igen have rum til at fortælle at man har en dårlig dag. Det kan vi jo alle sammen have. Man prøver hele tiden at vise at man er glad og præstere. Det kan måske slå mere ud – hvis man har en eller anden form for psykisk udfordring.

16:00

K: Det er rigtig – det er en god pointe. Det har vi også snakket meget om – vi har også prioriteret have medarbejder på kurser i kommunikation altså intern kommunikation med hinanden - teamarbejde, noget omkring konflikthåndtering generelt. Til den pointe omkring – for jeg synes egentlig du har ret i at det vigtig at man skal have ret til at sige at man har en dårlig dag og egentlig bare har brug for at sidde for mig selv. Vi sidder i storrums kontor og det er jo ikke altid nemt, men vi har købt nogle rigtig gode, i rigtig god kvalitet, høretelefoner og det betyder rigtig meget for når folk tager dem på så ved man godt at ok – så går man ikke hen til den person. Så bliver man ikke forstyrret.

M: bekræfter og genrefere til ovenstående – at der en politik om at man ikke forstyrre når man har hovedtelefoner på.

K: Ja uskrevet, men den er der og det er også sagt højt. Det er ikke noget vi har sagt fra ledelsen – men det er også her igen at finde en ramme. Forskning har også vist at hvis man kommer meget negativt ind – en brokkekultur så påvirker det også. Der noget forskning omkring hjerterytmen – der viser længe efter, tror at det er 24 timer efter at der er en der har bidt af en så øhh (viser med hænderne at rytmen er høj). Så det er

ikke at jeg siger at vi alle skal være happy go lucky og bare glade, men det er stadig væk noget jeg lægger rigtig meget vægt på, at her hvor jeg leder er det ikke i orden at man taler i en grim tone – det er det simpelthen ikke.

M: Men der er også forskel på at tale i en grim tone og have en dårlig dag pga ungerne har været umulige K: nogle gange blander det bare sammen

M: helt sikkert – men at man siger det højt åbent at man har en dårlig dag – gør også at mange kan ligge det væk

K: Ja så bliver det også nemmere for andre at håndtere – helt klart – Det er jeg meget enig med dig i. Men det er også vigtigt at man har en kultur, hvor man kan sige det. Fx teknisk service fag eller som kok, så er der tradition for at man taler hårdt til hinanden og sådanne ting og der er altså bare en grænse, som jeg arbejder meget med for øjeblikket.

M: Ja det skal man også væk fra

K: ja og folk bliver påvirket af det men det kan også være svært at sige hvis det er sådan kulturen er

M: ja og nogle bliver mere påvirket end andre. (tænkepause) Du har været lidt inde på det, men **Hvordan oplever du dine rammer i organisationen (fx krav, tid, redskaber, det du bliver målt på som leder) i forbindelse med håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?**

K: Jeg tænker at vi nok ikke er en organisation der bliver målt meget - på forskellige niveauer og planer – eller hele tiden bliver evalueret. Den der trivselsevaluering, jeg fortalte om før, som vi heldigvis har en god trivsel i. Som jo bare er en indikation – skal man jo også tage med. Der er også en lederevaluering, kan man sige – men ud over det, bliver vi ikke sådan stillet til måls. Det hvor der er højt sygefravær så kan det være at HR tager kontakt med de leder og samarbejder med dem – på forskellige måder tænker jeg. Men vi ligger rigtig lavt med sygefravær generelt, så på den måde ligger vi så under radaren. Men vi taler også om at selvom vi ligger lavt på sygefravær skal man jo stadig fokusere på det – fokuset er lige så vigtigt.

M: Tænker du at du generelt har gode handlemuligheder – du har healthcare?

K: Ja det synes jeg – jeg synes generelt at jeg har stort ledelsesrum i forhold til, nu sagde jeg det her med at vi prioriteret at vi ville have alle medarbejder på kurser, som jeg synes var vigtige. Jeg synes at jeg har et okay handlerum til at prioritere generelt. Høretelefoner fx

M: genrefere og nikker

K: Ja det synes jeg er rigtig fint – det oplever jeg der er ik. Nu er vi også i en kommune hvor der ikke er langt ledelse i de forskellige centre og så op til politikerne. Men oplever også at der politisk er fokus på at der skal være ordentlig trivsel for medarbejderne. Vi har sådan et Ledelsesgrundlag der fokuserer på anerkendelse, ledelse og følgeskab.

M: Det er generelt for hele kommunen?

K: Ja det forventer man generelt set og det noget jeg kan se rigtig meget i det at min form for ledelse passer godt med. Det er et godt redskab at arbejde med.

20:44

Tema 4: Oplevelse af egen og organisationens håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: introduktion til tema 4. - **Hvad betyder det for dig, hvis en eller flere medarbejdere i din afdeling har psykisk relaterede trivsels- eller fraværsproblemer? (egen trivsel eller i forhold til ledelsesopgaven)**

K: (Tænkende) jeg er sådan en leder, der bliver påvirket af sådanne ting. Det betyder meget for mig at de mennesker der er omkring mig, har det godt – både, hvad kan man sige, generelt set men klart også de medarbejder jeg har et medansvar for. Så de gange der har været noget – så tager jeg det med hjem og tænker over og bruger tid på at overveje om vi gøre det rigtig og kunne gøre det anderledes. Også nogle gange hvor det har været lidt hårdere sager, hvor vi også skulle fx lavet tjenestelig sygefraværssamtaler - Det er ikke noget jeg tager let på, vil jeg sige.

M: genrefere – det påvirker dig både privat og professionelt?

K: Ja det gør det – ja men det synes jeg også det skal. Jeg har da overvejet at nogle gange ville det bare være nemmere hvis jeg bare var en hård negl der bare kører. Men samtidig betyder det også for mig – at de beslutninger jeg tager, er taget med rigtig stor integritet og er sikker på hvad jeg har valgt at gøre. Dermed betyder det ikke at det er rigtigt – men det er overvejet grundigt. Jeg ved netop – tænker at det her skal være anonymt, når vi ikke taler om flere sager. Men netop en af de sager vi havde – som sluttede med at hen ikke er her længere. Medarbejderne synes at det var svært når man ikke kan sige og fortælle, hvorfor og blev spurgt om vi kunne sove trygt med den måde vi har håndteret det på. Det kan jeg sige 100% at det kan jeg – jeg ved at vi ikke kunne havde gjort det anderledes.

M: Det er jo hver sin side – man ser ting forskelligt.

K: Men det betyder også noget for medarbejderne at få det at vide, at man har gjort hvad man kunne – også selvom man ikke kan sige det hele. Udfordring der kan gøre det svært – personalesager – specielt ved meget personfølsomme sager, som også gør at hvis medarbejderen ikke ønsker at nogle skal vide noget om det – kan det være meget svært at fortælle hvad det er der foregår.

M: Tænker du her de øvrige kollegaer?

K: Ja for det er meget naturligt at man drager omsorg for sine kollegaer og nysgerrighed – og det er svært med den grænse

M: det kan også være svært som kollega – at man gerne vil vide det for at få en anden forståelse af situationen.

K: Ja og det gør det netop svært for hvordan kan man kommunikere det respektfuld for alle parter – for det er hårdt for de andre, når der kommer en heltids eller deltidssygemelding fra de andre.

M: **Er det din erfaring, at nogle psykisk relaterede trivsels- eller fraværsproblemer er sværere at håndtere end andre?** (Kommer med eksemplar som angst, stress og dybe depressioner) Hvis du har fået det at vide?

K: (Overvejer tænkende) Det ved jeg godt - men tror ikke jeg har haft nok. På min tidligere arbejdsplads, var der en der var meget psykisk syg – havde været det hele sit liv og kom for et hjem med forfærdelig misbrug. Kom ind - ikke en jeg havde ansat – men som havde en seniorjob-lignende funktion. Og det var meget svært at håndtere. Her mener jeg ikke at jeg var ordentlig klædt på af dem der havde ansat hen.

(...Bliver forstyrret af en kollega, der kommer ind på kontoret og ikke kan finde sin telefon – de snakker sammen frem og tilbage)

25:00

M: (fortæller at hen var ved at fortælle om en person fra sit tidligere arbejde)

K: Ja vi har en stor socialopgave som offentlig organisation i at tage forskellige folk ind i arbejdsprøvning, hvad de ellers hedder de forskellige ordninger. Men her var det et meget lille center jeg var leder af og der var ikke særlig mange medarbejder – og så kommer der en med meget meget alvorlig psykiske sygdom, som slet ikke fungere på en arbejdsplads. Og der tænker jeg at det er rigtig vigtigt at man laver en ordentlig forventningsafstemning for hvordan det skal håndteres.

M: Så lige der følte du dig ikke klædt på? Både som privat og som leder

K: nej det var jeg – men der går noget tid før end man finder ud af hvad der ikke fungerer. Hen kunne gå helt i angst – hen kunne ikke tage med på bustur fordi hen ikke kunne sidde med andre mennesker – det var på det niveau. Og når man ikke får det at vide til at starte med så tænker man, det kan man da godt.

M: det med forståelse af problemet

K: ja lige præcis og hvilke arbejdsplads kan løfte den type medarbejdere og det er ikke fordi jeg tænker at vi ikke skal have en rumlig arbejdsplads. Men det er også vigtigt at – tilbage til det med balancen – vi gør det også meget når vi tager folk ind i praktikker. Vi tager max én i sygepraktik ind fordi – man må have en praktikant/løntilskud pr fem medarbejder, så i princippet kunne vi have rigtig mange ind. Men i forhold til at man ikke ved hvad folk kommer ind med af sygdom. Det har egentlig lykkedes os meget godt og der er nogle der er kommet tilbage i arbejde når de har været hos os. Men vi kan ikke håndtere mere end en.

M: (opfølgende spørgsmål) én er det en grænse i selv har sat? En psykisk sygdom af den ene eller anden art

K: Ja en med psykisk eller fysisk – en der kommer fra et sygeforløb og skal tilbage på arbejdsmarkedet.

M: opsummerende – der vælger i at have en, for netop at kunne håndtere det ordentligt?

K: Ja respekt for både den medarbejder men også i respekt for de andre medarbejdere – fordi det er jo dem og ikke (H... den anden chef) og mig der står med det i dagligdagen – det er jo kollegaerne.

M: det er en god tanke bag

K: så har vi flere normalt fungerende der bare er uheldige at være arbejdsløse – så vil jeg også lige sige at vi også har valgt at gøre mere ud af de seneste ansættelser – både at vi har holdt to samtaler og haft en, ja hvad er hen – en form for coach, der kan lave de personlighedstest med ind for at se og sikre at der kunne være godt samspil med de nye medarbejdere.

M: nikkende – god ide og griber det inden

K: Ja det er ikke bare for at sortere nogle fra – det er i virkeligheden for at sige okay, hvad kan vores team håndtere på en god måde. Det har vist sig at være rigtig godt og en investering.

M: Hvordan indgår det i din ledelsesopgave at tage dig af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer blandt dine medarbejdere? Det vi været lidt inde på med at du siger at i kun tager en ind ad gangen

K: Ja det er ved eksterne

M: Dem der er i forvejen dem kan man jo ikke vide om det sker og hvornår?

K: ja det er som du siger at prøve at være opmærksom på faresignaler der kan være – det er nogen hemmelighed at alle i dag har meget arbejde – det gælder alle organisationer – der er meget pres på – det gælder om at håndtere det. Jeg siger også tit til medarbejderne – at der er heldigvis ikke nogen der dør af vores arbejde. Jeg tænker at det må være hårdt at være sygeplejerske eller læge. Det er ikke fordi vi ikke skal gøre os umage hele tiden – men tager i hvert fald lidt pres af for nogle af medarbejderne når man sætter det i perspektiv. Vi har også nogle rigtig ambitiøse medarbejdere og når man er meget ambitiøs, så vil man aldrig komme helt i mål med det man gerne vil.

M: Er det tydeligt hvad organisationen forventer af dig som leder i forhold til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

K: Ja det tænker jeg – det er det vel – det er ikke fordi det er meget italesat men ja det er mere sygefraværshåndteringen

M: sygefravær som generelt – der er ikke en distancering mellem psykisk og fysisk?

K: ja det er generelt - Nej det er der ikke – men der sat mål oppefra for trivsel eller social eller et andet der er i fokus

M: Er psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer et emne I taler om i den ledergruppe, du er en del af?

K: Ja det er det

M: Er der en fælles forståelse i din ledergruppe af, hvad der er lederens ansvar i forhold til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

K: Ja det vil jeg også mene der er

30:33

Tema 5: Viden om psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Oplever du, at du har den fornødne viden til at håndtere trivsels- og fraværsproblemer?

K: Jeg tror altid man kan lære mere og tænker at man ville være arrogant bare at sige at man har den fornødne viden – da det jo er meget komplekst. Jeg plejer altid at søge den fornødne viden når der opstår en situation end jeg vil sige at jeg har den fra starten af.

M: er det dig som person eller som leder som har en nysgerrighed på at vide?

K: Ja hvis der er en eller anden fysisk eller psykisk lidelse – så vil jeg prøve at undersøge lidt mere om hvad det indebære. Men den fornødne viden ja men vi er jo ikke uddannet til at være

M: Kan du blive i tvivl om, hvordan du støtter medarbejdere med trivsels- eller fraværsproblemer?

K: generelt set tror jeg det ligger naturligt i hvertfald til mig – så vil man støtte op så godt som muligt. Men der er jo også modstridende forskning – så skal man hurtig tilbage og så skal man ikke forstyrres. Begge vinkler. Men jeg vil sige at jeg bruger vores HRafdeling meget, hvis det er noget. De har ikke nødvendigvis alle kompetencerne men de har en jurist og en der er noget psykolog – så man har nogle at hive fat i. Så har vi i øvrigt også sådan en ordning, hvor alle medarbejdere skriver ned en kollega de føler sig tryk ved. Så det ikke kun er lederen der ringer – så netop når man er væk længere tid, så er der en kollega der følger op.

M: Det er måske tilbage til balancegangen og at man har en man kommer tilbage til?

K: Ja og der kan også være ting du ikke vil sige til din leder

M: det er noget der sker fra start af?

K: Ja det skriver man når man bliver ansat – så vælger man, så kan man ændre det senere.

M: god måde at gøre det

K: Ja det giver i hvert fald noget ekstra støtte.

M: det er lidt buddy ordning-agtigt?

K: men det kan også give udfordringer vi talte om tidligere – at der er nogle der ved mere

M: Kan du blive i tvivl om, hvilke krav du kan stille til en medarbejder med trivsels- eller fraværsproblemer? Politikken hjælper?

K: Nej det synes jeg ikke jeg er – men det kan godt være at vi ikke altid er på linje med HR. Apropos den sag jeg fortalte om før – der valgte vi at trække den længere end HR, der ville havde indledt afskedigelse hurtigere end vi ville – men nu er hen tilbage på fuldtid eller 30 timer er hen gået ned på. Det kunne også gå den modsatte vej

M: Oplever du, at der er en forskel på at håndtere fysiske henholdsvis psykiske helbredsproblemer hos dine medarbejdere?

K: ja jeg synes at det er lidt svære – det er i virkeligheden lidt tabubelagt – man taler ikke lige så åbent om det og det gør det svære for omgivelserne at forstå. Der er ikke nogen forskel i proceduren.

M: Oplever et tabu – talen omkring at det nemmere at tale om en brækket fod

K: Det er også nemmere for mig at ringe til en med en brækket fod end en der ligger og græder eller hvad det nu kan være.

Tema 6: Dilemmaer ved håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Oplever du nogle dilemmaer eller modsatrettede krav i forbindelse med håndteringen af trivsels- og fraværsproblemer? (fx personlige, etiske, arbejdsrelaterede).

K: der er i hvert fald et dilemma i forhold til at arbejdspladsen helt konkret har brug for at folk kommer hurtigt tilbage overfor at hvad den enkelte måske har brug for – tydelig skisma. Synes egentlig ikke at jeg er ud noget etisk og moralske – som jeg sagde før så synes jeg at kan stod ved. og så er det også fordi man ved der er et netværk – hvor der er noget støtte. Dermed ikke sagt at de medarbejder det har handlet om, vil have følt. Men jeg ved hvordan det er blevet håndteret andre steder.

M: det handler også om ledelsesstil.

K: ja

Bilag 3 – Kommune A – Interview med K1

Tidsramme: 37.04 min

Interviewer: M = Michala Ory-Hviid

Interviewede: K1

Leder

Anciennitet: 0-2 år i nuværende organisation

Ledererfaring generelt: 10+ år

Præsentation (noteform):

Hierarkisk orden – direktion, centerchef og afdelingsleder (niveau 3)

Sammenlægning fået en bred portefølje

Har en teamleder og en fagligkoordinator under sig

Generelle spørgsmål

Hvilken type af medarbejdere har du personaleansvar for?

K1: primært været pædagoger, socialrådgiver og formidler, kontorpersonale

Hvor mange medarbejdere er du leder for?

K1: Ca 40

Tema 1: Forekomst af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Præcisere hvad der her menes med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

Har der været nogle psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer i din medarbejdergruppe de seneste 5 år (eller den tid du har været leder, hvis du har været leder i kortere tid)? (generelt billede)

K1: (tænkende) ja ét

Hvordan kom problemerne til udtryk?

K1: Det kom til udtryk ved at vedkommende kom til mig og talte om at hen havde nogle udfordringer og de udfordringer hen havde var egentlig ikke arbejdsrelateret, men blev det. Det er jo klart. Så det snakkede vi om.

M: nikker anerkendende og

Blev du opmærksom på det inden den enkelte kom eller hvordan?

M: opsummere at medarbejderen kom og fortalte det – K: svare bekræftende - ja

Hvad tænker du selv, at problemerne skyldtes? Et bud?

M: opsummere at det skyldtes til at starte med at være private problemer – K: svare bekræftende - ja

Tema 2: Håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvad skete der i situationen og hvordan håndteret du det?

K1: altså det der egentlig skete det var, at vi tog en snak om det i forhold til, hvordan vi her fra arbejdsstedet, kunne hjælpe hen til at komme videre i den proces hen var – fordi at øhh – min holdning er jo at vi fra

arbejdsstedet skal gøre alt hvad vi kan for hjælpe de medarbejdere der er, uagtet om der arbejdsrelateret eller personrelateret. Fordi det griber ind i hinanden, så det er jo min optik en win win, og så synes jeg også at der er noget etik og morale i det her i forhold til at man også har et ansvar til de medarbejdere der er her ik. Så vi tog en snak om det og vi øh øh og man kan sige det der var vigtigst for mig var at anerkende hen havde denne problemstilling og de her udfordringer der gjorde noget ved hen. Så lavede vi simpelthen en aftale om at hen var fraværende og at vi havde en kontinuerlig ... (M: hjælper med at finde ordet) opfølgning og en snak i forhold til det og for mig var det vigtigt at hen også gav tillid omkring det her uden at det havde nogle negative konsekvenser. Altså for hen. Så man kan sige at det var et super godt udgangspunkt og det gjorde faktisk at det forløb fint og at hen kom relativt hurtigt, kom tilbage igen.

M: den åbenhed har stor betydning? K1: ja den har ekstrem stor betydning – så man kan sige der var ikke nogen konsekvenser ved det andet end positive konsekvenser – havde det nu været længere varende, så kunne der jo godt have været nogle andre konsekvenser. Og det har jeg også prøvet før. Hen synes også at det var rigtig fint som det var håndteret.

M: nikker anerkendende – der svarede du også lige på næste spørgsmål **Hvordan reagerede medarbejderen, på det du gjorde?**

M: Jævnfør den 'blide' situationen **blev der inddraget nogle HR eller andre samarbejdspartner** i sådanne tilfælde?

K1: Nej ikke i det her tilfælde

M: Kan det skyldes at det er fordi dialogen har været der fra starten?

K1: Ja og så kan man sige at man skal overholde de retningslinjer der er i fraværspolitikken – hvis de overholdes kan jeg ikke se nogen grund til det. Men det kunne der jo have blevet. Men synes ikke der er nogen grund til at inddrage nogle, hvis det ikke er nødvendigt. Så det forløb stille og roligt.

M: **Hvad kom der ud af det?** Hen kom tilbage og alle er glade – win win

K1: Det der er det gode ved det her er at jeg kender historikken nu – hvilket betyder at det er nemmere for hen, men også for mig at vide, hvor hen er henne hvis der er nogle ting som i hens privatliv gør noget. Så den der relation er bare blevet styrket ved at der er åbenhed omkring det.

M: Hvordan **oplever du ellers samarbejdet til HR og Tillidsrepræsentanter m.m?**

K1: Jeg har selvfølgelig noget samarbejde med HR og TR og jeg synes generelt at det er ret positivt – Jeg synes vores HR er meget hjælpsomme omkring muligheder i forhold til alle mulige tiltag og de laver jævnligt opfølgning på de værktøjer vi har – synes jeg. Senest har vi jo fået et værktøj om hvilke typer af samtaler man kan afholde med medarbejderne i forhold til problematikkerne. Det er skide godt – når man så har en udfordring med en medarbejder, så er det rigtig godt tænke hvad det for en samtale – er det en tjenestelig samtale eller er det en anden slags samtale? Og hvad gør vi så her.

M: nikker anerkendende og følger og spørg om det er en slags kategorisering af typer af samtaler?

K1: ja jeg tror der er fire kategorier – ja det er faktisk et rigtig godt stykke værktøj

M: Opsummere –

K1: ja og det bliver ikke mudret på nogle måder – så det er noget med at få nogle klare rette spor på hvordan vi gør det her. Det er rigtig godt.

M: Spørger til om det giver ro som leder?

K1: Ja det gør det – jeg har brugt det en gang indtil nu og jeg kommer til at bruge det igen inden længe. Det er virkelig godt. Jeg har jo TR nu – en for socialrådgiverne og en for vejlederne. Pædagogisk TR - Hen der sidder lige herovre – hen kender jeg ikke så godt endnu, men vi har det godt og vi har et fint samarbejde og

hen er også opmærksom på sin rolle – så det skal nok blive rigtig fint og det har jeg har Vejlederdelen er super godt. Vi har det rigtig rigtig godt.

M: Har i en anden relation – en længerevarende?

K1: Ja hen har jeg kendt siden jeg startede og hen er virkelig en god tillidsrepræsentant. Fordi hen tænker også tillidsrepræsentant, som det organ der skal være med til at samarbejde mellem medarbejdere og leder. Nogle gange kan man være ude for at en TR lidt misforstå sin opgave og kun tager den ene part og det er ikke tilfældet her.

M: opsummere og spørger om hen (TR) kan have begge kasketter på?

K1: ja og samtidig spørger underen til spørgsmål og sådanne ting – hen er god til at rumme hele rollen.

M: opsummere og får bekræftet at samarbejdet mellem rollerne er gode og de har nogle gode værktøjer.

Team 3: Rammer og redskaber til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvordan oplever du dine muligheder for at håndtere psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer hos dine medarbejdere?

K1: Ja – kan man sige – vi har værktøjer som falck healthcare, som man kan kontakte og jeg mener at det blev lavet om fra at – fordi det undrede mig også – der på et tidspunkt at medarbejderne selv kunne henvende sig og det mener jeg er blevet lavet om til nu at det er lederen der henvender sig. Det kan der være både fordele og ulemper ved det – der kan være den ulempe ved det at det kan koste rigtige mange penge, fordi at medarbejderne 'bare' griber røret og ringer ik (grin). Så kan man også sige at der kan måske også blive noget usikkerhed omkring hvornår må man bruge dem og hvornår må man ikke bruge dem. Så derfor synes jeg at det er ret klogt at det er lederen der kontakter og jeg synes også at det er klogt i forhold til at man kan sige at det er lederen – i min optik – nødt at vide hvis der foregår nogle ting omkring medarbejderen der er svært. Dette nytter ikke at afmontere ledelsen ved bare at sige at medarbejderen selv kan henvende sig.

M: nikker anerkendende – **du tænker at lederen har en rolle i det her?**

K1: Ja helt sikkert

M: spørger til om det ikke er en god ide at man som medarbejder kan snakke med en, inden man taler med ledelsen – hvis det kan hjælpe at man 'bare' kan nøjes med en enkelt samtale?

K1: Så kan sige her – så kan man snakke med 'øvrige' altså snakke med sine kollegaer, snakke med sin arbejdsmiljørepræsentant og sin TR-repræsentant

M: så du tænker at der er andre muligheder?

K1: Ja jeg har det jo sådan personligt at man altid skal komme til sin leder. Det kan selvfølgelig godt være klogt at snakke med nogle andre først, som du siger, hvis det er noget der ikke 'behøves' så giver det jo ingen mening. Men jeg synes generelt at det er rigtig vigtigt at der en åbenhed omkring det at kunne komme og sige det her hvis man har nogle udfordringer, fordi ellers kan jeg stå i en situation og tænkte det var da en mærkelig adfærd vedkommende har – øhmm det fordi vedkommende har det sådan og sådan har det været i et halvt år. Så kan det være at jeg nok gerne vil have vidst, så har jeg ikke en eller anden forforståelse hvad det er. Det synes jeg er ret vigtigt faktisk, men ellers i forhold til kan man sige at sidde overfor en medarbejder der har de her udfordringer, der har vi ikke nogen værktøjer som sådan. Altså der tror jeg, der tror jeg i hvert fald at der er nogle der godt kunne blive udfordret af hvordan de skulle takle det, rent ledelsesmæssigt, fordi at vi kommer jo forskellige steder fra og jeg tror der er forskel på at være afdelingsleder, der hvor jeg er og så være afdelingsleder i økonomi. Så jeg tænker at det ville være klogt, hvis man dyrkede den del noget mere.

M: anerkender og siger og klæder lederen bedre på?

K1: Ja – man også sige at man kan sætte en eller anden barre. Man kan jo ikke – altså alle kan jo ikke være super til det her – men man kunne godt gøre noget. Jeg er ikke bekendt med at vi har noget.

M: I har værktøjer til samtalen men mangler...

K1: Vi mangler 'hvordan' man gør ... man kunne også overveje at have nogle ambassadører der kunne understøtte. Det kunne være HR eller andre der kunne understøtte ledelsen i når man skulle have sådan en samtale – ville også være klogt.

M: I hiver ikke HR med ind når der er nogle svære samtaler?

K1: Jeg tror sådan det godt at man kunne, men så ville det nok blive tolket som en anden type samtale – jeg tror ikke at der nogle retningslinjer for den slags ting – mig bekendt. For så kunne man jo godt bruge hinanden. Det er jo i virkeligheden en omsorgssamtale.

M: nikker anerkendende – opsummerende

K1: Vedkommende skal også være med at man tager hinanden med og det er jo ikke altid tilfældet – for så bliver det jo også altid lidt (trækkende) følsomt.

M: Nikkende og anerkende – støtter op om det K1 siger. **Hvordan oplever du dine muligheder for tidligt at identificere medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?**

K1: Ja det – den eneste måde jeg kan fange det på – fordi jeg er jo ikke nødvendigvis sammen med medarbejderne hver dag. Det er jo simpelthen ved at få det at vide – enten af dem selv eller af nogle andre. Nu arbejder jeg jo i et felt – i hvert fald hvor denne del, altså vejlederne, de er meget omsorgsfulde overfor hinanden, så de kan godt finde på at komme og have lidt bekymringer på hinandens vegne. Og jeg synes, som udgangspunkt, at man skal have ok for det fra andre at man skal til med sine kollegaer om det. Men synes faktisk også at det er en stor værdi at der kommer nogle og er bekymret, hvis de kan se der et eller andet. Det er jeg glad for – for der er det medarbejderne der har mulighed for at komme til mig – for det er ikke sikkert at jeg ser det. Og slet ikke sikkert at jeg ser det med det samme.

M: fordi du ikke er en del af deres hverdag på samme måde?

K1: så jeg ligger måske ikke mærke til det på samme måde som de ville

15:35

M: Hvordan oplever du dine rammer i organisationen (fx krav, tid, redskaber, det du bliver målt på som leder) i forbindelse med håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

K1: Nej der er ikke nogen systematiske mål omkring det her i kommunen – det er der ikke – altså der er vores trivselsundersøgelse. Som et nyt koncept, der kom lige da jeg startede, kort tid efter - så medarbejderne har ikke rigtig kunne svare på min del – rådgiverne har svaret på den tidligere, der blev der opstillet nogle temaer som man skal arbejde med i forhold til trivsel og jeg er ikke sikker på hvor meget opfølgning der er på det, sådan overordnet set.

M: opklarende spørgsmål om medarbejderne måler lederen?

K1: ja og der er også noget omkring trivsel – men det er jo ikke sådan at jeg bliver målt. Det hvor jeg bliver målt er det uformelle. For her kan man sige – denne kommune er en lille kommune – og jeg ved at hvis nu du ikke er god til personaleledelse fx eller er rummelig og alle de her ting – så bliver der lagt mærke til det. Og det kan godt have nogle konsekvenser.

M: Nikker anerkendende og opsummere – pres fra både øvrig ledelse og medarbejdere

K1: ja for jeg har jo også erfaret at det er en lille kommune – forstået på den måde at jeg hører alle mulige historier om både medarbejdere og ledere 'de er også umulige og sådan og sådan'. De er sådan lidt mere – altså man kan sige, da jeg kom fra Københavns kommune – der er en stor kommune – der var det slet ikke i samme omfang. Altså det her så vender det tilbage, fordi det er så småt og man kan i sige i Københavns

kommune. Kunne man godt sige at 'han var da lidt mærkelig' og så er man væk og har ingen relation til ham mere og så får det lov at flyde lidt mere – det kan jo faktisk være en ulempe i sådan en stor kommune, for så får tingene lov til at være. Det gør de ikke her – der bliver der lagt mærke til det. Også fra ledelsessiden og det bliver vægtet utrolig højt at man gerne vil have det gode samarbejde – man er ordentlig og vil løfte arbejdet på tværs og man vil gå ind i nye opgaver og så videre. Den der rummelighed og det der ansvar – det bliver vægtet utrolig højt. Og det gør også at (her) er en god fællesskabsfølelse og at man gerne vil løse opgaverne i et samarbejde.

M: nikker, følger op

K1: Bekræfter og nikker – men der er ikke nogen systematik omkring det.

M: Ancienniteten i kommunen? (nysgerrighed – kan det rummelighed, størrelse af kommune og anciennitet have noget med det at gøre?)

K1: Det ved jeg ikke – tror den er relativ lang, men det kommer an på områder...tør ikke sige det præcis.

TEMA 4: Oplevelse af egen og organisationens håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer

M: Hvad betyder det for dig, hvis en eller flere medarbejdere i din afdeling har psykisk relaterede trivsels- eller fraværproblemer? (egen trivsel eller i forhold til ledelsesopgaven)

K1: (tænkende) jamen det betyder jo noget – klar at det (tænkende) at når vi har en opgave det skal løses så og vi er et eller andet antal medarbejdere, så er det jo klart at hvis der er en der har nogle udfordringer, så betyder det at der er et svagt led. Hvis man skal sige det sådan og det er jo – det gør jo at gruppen faktisk bliver udfordret og det er jo også gældende med sygefravær og sådan nogle ting. Øhmm så det betyder jo – at man i min optik – bør være åben omkring det, sådan at folk ved hvad der sker og foregår – hvis nu folk er væk i længere tid. Og at det også er legitimt og taler om det og at vi selvfølgelig løser opgaverne i fælleskab når vedkommende ikke er der. Men også at der bliver taget hånd om det – det er jo vigtigt at medarbejderne ren faktisk ved at der bliver taget hånd om det, i det omfang man nu kan.

M: Nikker...hvordan påvirker det dig? Tager du det med hjem?

K1: Nej – altså tage med det hjem? Altså det er ikke sådan at jeg ligger søvnløs om natten, men selvfølgelig kan jeg da godt tænke på det. Jeg er jo også bare et menneske (grinende). Så selvfølgelig kan jeg da være bekymret og stå hjemme i køkkenet og lige skænke det en tanke og til den person, så på den måde gør jeg det. Men tror også det handler om – når man har været leder i mange år og stadig er det, så er det fordi man kan navigere i det ik. Og det synes jeg sagtens jeg kan.

M: Er din erfaring, at nogle psykisk relaterede trivsels- eller fraværproblemer er sværere at håndtere end andre?

K1: Ja det er der og jeg tænker at det er graden af det – at hvis man har nogle psykiske udfordringer der gør at, i en så høj grad at man egentlig ikke kan passe sit arbejde. At så har man et andet problem – så man et problem i at passe sit arbejde. Og så skal man finde nogle andre løsninger og så handler det også nogle gange at det kan være svært for den medarbejder at erkende at det er det der skal til. Og så er det en længere proces og måske også lidt svære for medarbejderen. Fordi det ender jo helt sikkert med at vedkommende ikke kan være der.

23:29

M: opfølgende – du tænker ren psykisk at det bliver svært?

K1: Ja, medmindre man kan finde nogle nye aftaler for at gå på nedsat tid eller en anden profession - altså finde nogle løsninger også internt også i kommunen. Finde nogle løsninger – at hvis nu at medarbejderen også er med på det og kan se at det her ikke kommer til at gå men 'jeg kan faktisk arbejde de her 17 timer herovre' og det er faktisk en anden opgave, men som jeg bedre kan håndtere – så kan man jo prøve at lave sådanne aftaler. Så man ikke bare afmonterer medarbejderen – bum ik. Så der tænker jeg at det er vigtigt at fastholde medarbejderen i en eller anden form for arbejde, hvis man kan.

M: er der åbenhed for det generelt?

K1: Jeg tænker – jeg er lidt i tvivl om det her, for jeg har ikke rigtigt prøvet det her – men det var der i Københavns kommune, hvor jeg var. Der prøvede vi. Jeg tror også at der ville være åbenhed om det, faktisk, hvis det er at medarbejderen kan løse den opgave, selvfølgelig – det er klart. Og jeg ville da, personligt, være åben over for det hvis jeg kan se at det kunne hænge sammen med mine ressourcer og mit budget. Og så kan det godt være at jeg ville lave det tidsbegrænset for ikke at hænge fast – så ville det have nogle negative konsekvenser for mig. Men jeg er der åben – jeg er også åben når folk kommer og spørger at de siger de gerne vil gå fra 37 ned til 34 timer – så tænker jeg at det er svært at sige nej til fordi altså det kan vi nok godt finde ud af – medmindre alle kommer og siger det på en gang – nej det kan vi sige det må de gerne for så er der til en stilling mere (grinende). Men jeg synes at man skal være åben over for de ting og hjælpe der hvor man kan. Og så hvis man skal tænke lidt ud over sin egen butik og skal tænke lidt samfundsorienteret – altså i forhold til at man ikke vil påtvinge (øhh) kommunen eller landet for udgifter der er unødige, hvis man kan gøre noget andet.

M: opsummere

K1: nikker – det tænker jeg faktisk også på – sådan noget - når det er, at når jeg står i sådanne situationer så tænker jeg også hvilke (vildtregnende?) konsekvenser det kan have. Det handler jo ikke kun om min butik. Det er jeg ikke sikker på at alle gør men ... griner

M: Er det tydeligt hvad kommunen forventer af dig som leder i forhold til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer? En politik?

K1: Ja der er en fraværspolitik og der står noget omkring det her – øhh men det er en meget sådan klassisk fraværspolitik. Altså hvad for nogle samtaler skal man have og hvor ofte. Jamen der står også noget med at det er vigtig at få afklaret nogle ting – der er noget. Men jeg kan ikke huske hvor detaljeret – er jeg lige nødt til at sige. Det er i hvert fald ikke så...man kan sige at det er en lille smule overordnet kan man sige.

M: opsummere og spørger om man kan søge hjælp hvis man skal bruge politikken

K1: Ja, man kan altid få hjælp

M: Er psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer et emne I taler om i den ledergruppe, du er en del af?

K1: Vi er jo en ny ledergruppe, fordi vi har haft den her omorganisering – så vi er to store center, der er slået sammen til et. Så vi har en centerchef og den her nye ledergruppe – har vi brugt noget tid på at skulle finde os selv og få etableret nogle ledermøder som giver mening for os

M: var det siden oktober?

K1: nej det var faktisk efter sommerferien – ca deromkring og så er der sket de her bevægelser i mellem tiden ik. Så vi har været i gang med at skulle finde os selv som ledergruppe og det har vi brugt noget tid på og nu har vi nogle ledermøder, som faktisk er ret gode synes jeg. De begynder at blive rigtige gode – der har vi ikke rigtig talt om det her endnu. Det har ikke talt om.

M: tænker du at det er fordi det er for nyt?

K1: jeg ved det faktisk ikke helt – det har jeg ikke tænkt over. Det må jeg være ærlig at sige. Måske er det også det at det nogle gange kommer lidt ned i prioritetsbunken – fordi der også er en drift. Det tror jeg er meget naturligt. Med det vil være klogt på et tidspunkt at gøre det. Det kunne være et godt tema (notere ned). Men det er fordi det er mig der skal holde ledermødet næste gang – vi har valgt at gå på skift og så skal vi hver især have et tema med... Det er vigtigt og i det her center er der hele paletten af det sociale område. Min chef har halvdelen af kommunens budget – det er næsten en milliard. Og jeg har et budget på 100 millioner – så det er jo vigtigt at tage med ind her. Vi har jo hele hjemmeplejedelen også hvor der også er relations arbejde. Der er mange ansatte. Det ville være godt at tage med. Det er godt tema at tage op faktisk.

29:55

M: Er der en fælles forståelse i din ledergruppe af, hvad der er lederens ansvar i forhold til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer? (kom til at lægge ordene i munden på lederen)

K1: Nej det har vi ikke haft endnu men det får vi – vi kan jo ikke når det hele på en gang. Men det er jo nok ikke det man starter med.

TEMA 5: Viden om psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer

M: Oplever du, at du har den fornødne viden til at håndterer trivsels- og fraværproblemer?

K1: (tænkende) ja det synes jeg faktisk jeg gør – det synes jeg. Den viden tror jeg at jeg har fået gennem tid – fordi jeg primært har den baggrund jeg har. Jeg har blandt andet en pædagoguddannelse og jeg har også arbejdet inden for det her felt i mange år og i forskellige konstellationer. Og jeg har også en gang været arbejdsmiljørepræsentant og været kurser og sådanne ting. Så det er noget jeg har fået løbende. Det er ikke noget at jeg går og dyrker, men fordi jeg – jeg har det også sådan at hvis man kommer i tvivl så kan man gå ind i det. Men jeg synes helt klart at jeg har en base for at kunne håndtere det – det synes jeg selv i hvert fald. Faktisk vil jeg sige, at når det har været nogle ting, hvor medarbejderne har været udfordret på nogle andre ting og de synes noget har været svært, så har jeg altid fået rigtig gode tilbagemeldinger på at have håndteret det på en god måde. Det må også være indikator på at man har gjort noget rigtigt – jeg har ikke fået at vide 'at det der var ikke særlig hensigtsmæssigt det der'. På min tidligere arbejdsplads fik jeg rigtig meget ros for nogle af de der udfordringer som man stod med. Der var en der fx mistede noget familie i en dødsulykke og sådanne ting. Og jeg har håndteret det sammen med vedkommende – hvor ens barn var slået halvt fordærvet sådanne ting. Og det er jo meget ubehageligt og der har jeg fået nogle gode tilbagemeldinger.

M: tænker du at åbenhed omkring det gør en forskel?

K1: Det tør man godt – Det er lederens rolle at udtrykke den her rummelighed og åbenhed generelt set, og hvis den ikke er der, kommer det aldrig til at ske og det gør det hvis den er der.

33:08

M: Kan du blive i tvivl om, hvordan du støtter medarbejdere med trivsels- eller fraværproblemer?

K1: Ja det kan jeg godt og så ville jeg bruge nogle til at sparre med – det kunne være min teamleder eller faglige leder. Jeg ville i hvert fald overveje hvem jeg skulle trække på og få noget hjælp til 'hvilken vej skal jeg gå her?' eller har du en anden forståelse af det her end mig eller?

M: er der åbenhed omkring at bede om hjælp som leder?

K1: Det er der åbenhed om i ledergruppen – ja det er der. Nej jeg synes at vi har en ledergruppe, hvor man er meget åben og der er ikke noget der er farligt at spørge om. Det er super godt – andet ville også være mærkeligt. Men det har jo også noget med kulturen at gøre.

M: nikker - **Oplever du, at der er en forskel på at håndtere fysiske henholdsvis psykiske helbredsproblemer hos dine medarbejdere?**

K1: Ja ja det er der helt klart

M: Hvad tænker du at det skyldes?

K1: Det fysiske er meget rationelt – når du har brækket din hånd, så er du væk i en uge. Skal du have opereret dit knæ, så er du væk i to uger. Når det er oppe i dit hoved, er det meget svære. Det var da et meget godt svar (griner)

TEMA 6: Dilemmaer ved håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Oplever du nogle dilemmaer eller modsatrettede krav i forbindelse med håndteringen af trivsels- og fraværsproblemer? (fx personlige, etiske, arbejdsrelaterede).

K1: (Klart) ja – det er det her med, hvornår går man omsorgen og løsningen til afviklingen. Der kan ligge noget i det her med hvornår er det man skal gå en anden vej, hvis man fx ikke kan se at det har en effekt eller at det bliver værre. Hvordan håndtere man så det – hvor lang tid kan man være fraværende i forholdt til det det her. Hvad er holdningen i kommunen og hvad er min holdning? Og det er her jeg synes at min rolle som leder kommer i spil og der kan jeg jo godt, som leder, mene noget ud fra drift eller personlig som clasher med nogle af de andre ting. Der kan man godt blive udfordret.

M: Hvad gør man så?

K1: så skal man have nogle at sparre med og der vil jeg sige at i mit tilfælde og jeg havde det sådan så ville tage fat i nogle af mine ledelseskollegaer eller min chef – så ville jeg sige 'at jeg synes at det her er svært og nu står vi her og sådan og sådan. Jeg er i tvivl om hvad vej jeg skal gå nu. Jeg har det sådan og sådan – hvad tænker du?'. Så kan jeg så sige til mig selv – hvem er smartest at snakke med det om det (griner)? Men jeg ville nok snakke med flere og ikke kun snakke med en. Så det er selvfølgelig et dilemma og nok et meget klassisk dilemma.

Bilag 4 – Kommune B – Interview med KTR

Tidsramme: 35.26 min

Interviewer: M = Michala Ory-Hviid

Interviewede: KTR

Tillidsrepræsentant

Anciennitet: 10+ år nuværende organisation

TRerfaring generelt: 10+ år

Introduktion

Fælles TR for kommunen – næstformand i rådhusudvalg og i hovedudvalget + virksomhedskonsulent. Sidder med kommunaludvalget. – hvis man sammenligner det så er jeg medarbejdernes kommunaldirektør.

Det er sådan i det offentlige har man en kæmpe medbestemmelse og medindflydelse – via de her MED-udvalg, det er det der er specielt ved det offentlige.

M: kan du uddybe TR-rollen, hvad laver du?

KTR: alt – meget forhandling – i det offentlige er det også anderledes, der har hovedorganisationerne forhandlingsretten, dvs. at man kan godt være medlem af de gule men de har ikke ret til at sige noget. Der vil man altid spørge HK (forhandlingsretten på området)

...Medlemmer kommer herved hvis de bliver presset af ledelse eller kollegaer – og tager kontakt, det er jo også dybest set forhandlinger, at de får ordentlige forhold.

TEMA 1: Forekomst af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Er det noget du har oplevet her?

KTR: Ja – og det kan være at hvis, jeg kalder det jo dårlig ledelse, at hvis man har en leder som presser en – det kan jo være enorm angstprovokerende og det kan det også. Så sent som i går, hvor et medlem kommer ind, og siger medlemmerne i afdelingen – torsdag arbejde vi længe, så der er der eftermiddagskaffe med kage – så havde kollegaerne taget med til nogle af de andre kollegaer, da hen så kommer ind og sætter sig, så siger en kollega – der var et stykke kage 'skynd dig at tage det' sådan åbenlys, at hen ikke skulle have noget. Det er stressende.

M: Hvor tit oplever du det, sådanne problemer?

KTR: jamen det er egentlig noget der er løbende. Der var i tandplejen en overgang en fuldstændig håbløs leder – så bære hele tandplejen præg af det. Her på rådhuset har vi en chef, som leder med frygt – så kommer det jo an på om man lige har stukket næsen frem, bliver man jo hakket over den. Og så har jeg jo medlemmet med det samme. Og den måde jeg kan gribe det an på er ved at puste mig og sige 'hvad fanden er det for noget' og nogle gange – det sidste tilfælde med hen, der havde medarbejderen det så dårligt hen ikke magtede at være her mere. Hen havde så nogle muligheder for at forlade arbejdsmarkedet selvom hen ikke havde nået pensionsalderen – hen forlod simpelthen arbejdsmarkedet på grund af det. Så forhandlede jeg så en årsløn med sig. Sådant noget er altid compensation og hvis de ikke vil høre hvad vi siger så køre den – der er ikke noget at diskutere, det er mobning og inde i systemet – så kører HK sagen og det gider man ikke og slet ikke en chef på det niveau. Så skynder man at lukke den ned – så kan man stort set komme med kravet og så lukke den.

Det jeg så synes er at det er fuldstændig gækket 'hvorfor beholder man sådan en leder'.

Det kører lidt i bølger og den leder er her jo stadigvæk – så popper det op ind i mellem.

M: spørger nysgerrig til om hvad man gør ved det eller hvorfor gør man ikke noget ved det?

KTR: Pas – jeg har underholdt med om hvad jeg synes ville være en god løsning. Og jeg har uformelle møder og når det er på det plan, så er det kommunaldirektøren. Der jo en forklaring på hvorfor man ikke sparker hen ud, er fordi – det er sådan jeg udtrykker det – at hen er vanvittig god til at slikke politikkerne og så vil det være vanvittig svært for administrationen at sparke hen ud. For så får det nogen anderledes problemer. Så kan hen te sig på den måde, fordi hen er god til at slikke politikkerne bagi.

M: Hvordan blev du opmærksom på det, du fortæller om? (identificering)

KTR: Ja når medlemmerne kommer, og så er der nogle steder hvor jeg ved det fordi jeg har været her i så mange år. Ved at når bliver hen nu leder – så tænker man pr definition at der kommer nok nogle problemer der. Så prøver vi – vi har indført noget nyt her faktisk – vi har indført dialogbaseret APV og sådan noget hovedudvalget med direktion har bestemt at vi vil dialog her. Der kan så i nogle af de her tilfælde og der er typisk en, der ikke kan ledelse – så ledes der med frygt og man fører ikke dialog. Så ved man på forhånd – der opstår nok nogle problemer. Prøver at forebygge det – men det udvikler sig stort set altid.

M: spørger nysgerrig til om man klæder lederen på?

KTR: jo det påstår de – jamen det gør man jo, men det er et politisk system det her så og nogle gange er man også låst fast på at politikkerne har udset sig en og en ønsker en bestemt leder, fordi vedkommende samtidig sidder i byrådet og så er man låst fast – så bliver man nødt til at pege på hen som leder. Selvom hen ikke egner sig. I det politiske system er der nogle andre regler der gælder (spørger til om lederen ikke skal have kompetencerne)

TEMA 2: Håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvad gør man i de forskellige tilfælde, når man bliver opmærksom på problemerne?

KTR: Der har vi en – og det gælder hele kommunen – der har vi en aftale med, psykiske problemer kan også opstå, os der er borgerrettede og det er specielt her i jobcenteret at de nede i stuen – der ligger butikken og der kan man kom ud for at der kommer en voldlig borger ind og det kan godt være at hen i første omgang ikke rammer dem og sådanne nogle ting – men det kan være angstprovokerende og psykisk. Der har vi det sådan at det gælder både i de situationer og med hen chefen og sådan noget eller hvis man får det psykisk dårligt – du ser også hvordan mit skrivebord ser ud, der er mange sager og sådanne ting. Det kan også være angstprovokerende og jeg ved ikke hvad der er liggende. Så har vi noget der hedder 'Krise-korpset' og der kan man gå til sin nærmeste leder og så får man 5 samtaler med en psykolog og så vurdere. Krise korpset er et firma og så finder de en psykolog – enten i nærheden af arbejdet eller i nærheden af bopælen. Og man er altid garanteret – ellers tager det jo år og dag at komme i kontakt med en psykolog. Men de træder til med det samme. For at beskrive det, så havde vi en situation nede i jobcenteret – en voldlig borger som kaster noget og rammer ikke nogen alvorligt men rammer. De ringer til krisekorpset og de tilbyder at komme ud og tager samtaler med det samme med de to implicerede. Og laver samtaler om videre forløb. Der har vi en politik om vold og trusler – og politianmeldt – man spørger ikke og går i dialog – det gør man bare, man diskuterer det ikke. Muligheden hvis det popper op så kan de ringe til psykologen igen (08.56). ellers ved de, at de kan gå til lederen og få det med det samme – der er ikke noget at diskutere. Der er nogle få ledere der ikke rigtig har forstået det – men de bliver banket på plads med det samme og man agere på det. Hvis de ikke handler på det – så går man til HR, så handler de på det.

M: Hvordan reagerede medarbejderen, på at de har de muligheder og bruger de det også?

KTR: ja det gør de – det har været en proces. Det var faktisk også en proces at få folk til at forstå at det vi mente de retningslinjer om vold og trusler – til at starte med diskuteret man 'er det nødvendigt at vi kontakter...' Der var hoved-med i fælleskab og total klar i spytet det her er ikke noget der skal diskuteres – hvis du bliver ved med det, så er der konsekvenser og så forstod lederne det. Konsekvensen ment her, så trak man fra øverste ledelse fyrringskortet – hvis du har svært ved at forstå at dine medarbejder skal plejes i sådan en situation så er det bare afgang.

M: Hvordan er samarbejdet mellem de forskellige interessenter?

KTR: generelt er det godt her i kommunen – så kan man puste sig op om enkelte medarbejdere og sådan nogle ting og når vi har talt om det – så kan vi tale sammen bagefter om hvor vi skal hen på ferie. Det er sagen vi snakker om og bagefter er vi kollegaer eller noget andet. Sådan er det langt de fleste tilfælde – men der er jo stadig, hen chefen jeg talte om før – det er et generelt problem, hen bliver selvfølgelig bedre når hen kan se det koster. Hen får jo ikke kompensation for det års løn – hen mangler en medarbejder og må bare finde pengene. Det plejer at være et sprog lederne forstår. Hen bliver bedre til det. Men tror desværre at vi skal have et par sager mere før end hen rigtig forstår det.

TEMA 3: Rammer og redskaber til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

M: Muligheder for at håndtere psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer hos dine medarbejdere?

Du nævner korpset

KTR: det er stort set det der er – men vi noget frem til at det er det bedste. Så er der selvfølgelig kollegaerne, specielt dem der arbejder de her borgerrelaterede steder. De er to muligheder der er faktisk. Så er man meget – i forholdt til det psykiske – i politikerne er der beskrevet at hvis man ikke har lyst til at gå i plenum så kan man gå til AMR og TR, så kan de tale ens sag. Men det er jo vigtigt at sige hvem det handler om for ellers kan man aldrig gøre noget ved det. Vi bliver jo nødt til at gå til den pågældende leder som udsætter dem for – for ellers kan hen jo heller ikke gøre noget ved det. Men vi har også situationer, hvor de ikke vil fortælle det men bare læser af – så har de vel fået det bedre af det, men vi kan ikke handle på det.

M: Hvordan oplever du dine muligheder for tidligt at identificere medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

KTR: foregribe situationen – vurdere hver gang – debriefing – mest i jobcenteret – ikke særlig tit, måske to gange om året.

M: Rammerne

19.45

KTR: du kan bare slå op – masser af politikker. Forskelligt alt efter hvor og hvad det. Skole/elev, dement/voldlige – anvender hændelsesskema. (21.00) Rokere rundt – krav til lederen at man har fokus på medarbejderen. Vi går jo ikke på arbejde for at blive slidt på den måde. Der skal findes løsninger, det hjælper ikke at forskyde problemerne. Lederne har en nøglefunktion.

Snak om lovgivning – aftalelov.

TEMA 4: Oplevelse af egen og organisationens håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvad betyder det for dig, hvis en eller flere medarbejdere i din afdeling har psykisk relaterede trivsels- eller fraværproblemer?

KTR: min baggrund er jeg er uddannet præst – så jeg har siddet i mange af sådanne situationer og jeg kan godt håndtere det og forholder mig til den person og det der bliver sagt. Hvis der skal handles på det så gør jeg det. Så lytter jeg og spørger opfølgende hvordan det går. Jeg kan godt forholde mig til det. Men der er jo andre TR/AMR som bliver anderledes præget af at deres kollegaer har de her problemstillinger og sådan. Men som fælles TR, må de så komme til mig og høre.

M: opsummere – hører dig sige at det handler om baggrund?

KTR: ja og hvordan du er som person. Her gælder det også – at krise korpsset gælder for alle

M: Er din erfaring, at nogle psykisk relaterede trivsels- eller fraværproblemer er sværere at håndtere end andre?

KTR: Nej det er meget individuel og kommer meget an på hvordan det rammer den der bliver ramt. Og der er det jo egentlig lige meget om det er et angreb, lederen eller kollegaerne. Det kommer an på hvordan det for personen.

24.40

M: er det klart fra organisationens side for hvordan man håndterer det?

KTR: ja det er – rimelig klare regler – behandlet vi ønsker det i fællesskab fra øverste ledelse og hovedmed: fælles TR og øverste ledelse. Enhver ledelse vil hade at skulle stå på den dagsorden, så de gør meget for ikke at komme der. Åben for alle. Snak og det er dialog baseret system: løs det ude – så havner det i sidste ende der.

M: er der en fælles forståelse for hvordan I håndterer psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer?

KTR: men det kan være svært at forstå når man bringer det op – men kommer altid til en fælles forståelse af tingene

TEMA 5: Viden om psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer

M: Oplever du, at du har den fornødne viden til at håndterer trivsels- og fraværproblemer?

KTR: HK kurser og beredskab...de der er AM og HK'er er godt klædt på og rustet til. Hvis man fx er FOA, så er der ikke det samme. Størrelsesmæssigt

M: kan du nogensinde blive i tvivl om hvordan man støtter bedst op om de her medarbejder?

KTR: Ja det kan man jo – så må man jo spørge. Hvad vil du gerne have at jeg – inddrager altid og tager beslutningen på dennes vegne. Kan ringe til HK – jurist ved sparring. Overenskomstperiode – SKAR en fælles aftale om OAO. Beredskab – hvad gør. Dem kan man også kontakte

M: Oplever du, at der er en forskel på at håndtere fysiske fremfor psykiske helbredsproblemer hos dine medarbejdere?

KTR: ...de fysiske er rimelig nemme at gøre noget ved. Der er sådan en to do liste, efter der kommer penge i kassen så bliver der hakke af og sat nye persiennner op eller hvad det nu er. De psykiske kan godt være lidt mere defust, men man forsøger alligevel at agere på det. Man har nogle aftaler – dialog baseret politik – det er ikke noget man gør hver tredje år det er noget man gør løbende og man melder tilbage til TRIOen – der består af leder TR og AMR, de sørger for at der bliver fulgt på det løbende. Hvis der er en leder der ikke gør det så ender det igen i Hoved-med og det plejer at have en præventiv virkning.

M: Oplever du nogle dilemmaer eller modsatrettede krav i forbindelse med håndteringen af trivsels- og fraværproblemer?

KTR: ... specielt i de borgerrettede, der gør man altså hvad man kan for også at afholde kurser, hvordan taler du til borgere – vi har haft flere kurser med håndtering af hinanden. Ekstern der kommer og sparre og giver redskaber. Man prøver at bruge de penge der er nødvendige.

M: tænker du der er forskel på hvorhenne man sidder – borgerrettede versus økonomi?

KTR: ja det er der altså forskel på – hvis man har en – hvis man bliver presset af en leder fx i økonomiafd så er der ikke helt de samme muligheder, som der hvor der er borgerrettede. Der er næsten eneste mulighed – hvis hen godt kan se at det er ved at skride. Mange ledere ved godt hvad det koster at kører nye medarbejdere ind. Hvis hen vil tage hånd om dem så vil hen også bruge penge på det. Dårlige ledere synes ikke at det er nødvendigt at bruge penge på det – og så har det også en konsekvens for medarbejdergruppen. Igen er det meget individuelt fra leder til leder.

Bilag 5 – Offentlig myndighed – Interview med O1

Tidsramme: 1.06.02 min

Interviewer: M = Michala Ory-Hviid

Interviewede: O1

Leder

Anciennitet: 10+ nuværende organisation

Ledererfaring generelt: 40+ år

Introduktion

O1: Sidder som indkøbsschef – indkøbsafdeling – består af 130 medarbejdere og den afdeling jeg er chef, der er vi 20 medarbejdere inkl. 1 elev.

M: Hvilke typer af medarbejdere er her

O1: Et felt der består af eleven og en flexmedarbejder på 37 timer, ja hen er flex – men som arbejder fuldtid. Den største gruppe er dem der hedder overassistenter og så er der en håndfuld kontorfuldmægtige imellem.

TEMA 1: Forekomst af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer (angst)

M: Har der været nogle psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer i din medarbejdergruppe de seneste 5 år (eller den tid du har været leder, hvis du har været leder i kortere tid)? (generelt billede)

O1: Ja ja det har der – vi har en nu der er aktuel, kan man sige. Som har været sygemeldt i rigtig lang tid men er vendt tilbage nu – ved fælles hjælp vil jeg sige og den måde vi har håndteret det på og som i dag i store træk – ikke 100% – men i store træk, arbejder fuldtid.

M: Hvor ofte har der været sådanne problemer?

O1: Det er sjældent, det er sjældent – min oplevelse igennem tiden – her siden 07 og også tidligere – at det er et få tal. Og i nogle tilfælde på de seneste år, føler jeg lidt og det er så min egen opfattelse, der føler jeg lidt, at via at der er at der er så meget fokus på og snak om det – at der har været en tendens til at man har grebet ud efter det der hedder trivsel eller stress. Stresssymptomer og ting og sager, men hvis går ned i det og begynder at bearbejde det, og tale med de enkelte mennesker om det – så er det tit og ofte er det noget helt andet. Men har et fluffy ord for stress man har et eller andet der ikke er normalt eller en påvirkning af en eller anden art. Så er det så nemt at bruge ordet stress – så ved alle, så er det den retning. Det er det her der er problemet. Men når man snakker med den enkelte – så er det tit og ofte noget helt andet der giver udslag. Men overordnet hedder det stress og det hedder det så blandt kollegaer og så bliver det italesat. Du ved lige som når det bliver efterår og koldt i vejret så er der nogle der begynder at få syge dage og så siger man at det er influenza ik. Det er måske slet ikke influenza – det er bare en forkølelse.

M: Anerkender og opsummere – italesættelse af begreber – intern og ekstern

O1: Ja (bekræfter) jeg kunne godt tænke mig at man differentieret lidt mere i det og inden man slyngede det ud – så kunne man godt tage en personlig samtale med chefen og sige jeg tror jeg har fået stress ik. Det er okay. Men man skal ikke gøre det alle 20 til et afdelingssmøde, fordi der er straks nogle der opfatter det som om at, så er det nok stres – så er der en hel masse ting der tænder på nogen.

4.19

M: opsummere

O1: lige præcis ja eller bruge nogle andre udtryk eller må sige der er noget eller gøre det på en hel anden måde.

Ex den person jeg har lige nu – startede også med at sige at det var stres og det viste sig at det var det slet ikke. Og det var slet ikke arbejdsrelateret - det var privat relateret. Som vi så har fået bugt med. Men det er mere italesættelse af det og det man snakker om i gruppevis – den indflydelse det får.

M: anerkendende og opsummere **Hvordan kom problemerne til udtryk?**

O1: Det startede med at vedkommende kom til mig og sagde at det hen nok ikke kunne mere optimalt – hen havde store smerter og store problemer og hen var nødt til at gå til sin læge og få noget behandling. Det var sådan at det startede. Det er i forvejen en person er, hvad skal man sige, ikke særlig stærk øhh og hen er meget lidt påvirkelig på alle mulige ting.

M: fysisk eller psykisk?

O1: letpåvirkelig – jeg vil mere sige psykisk, ikke så robust og meget let påvirkelig af omstændighederne. Ja hvad der nu kommer ude fra. Men det er samtidig en person der har fuldstændig styr på sine arbejdsopgaver og aldrig er bagud – det hele fungerer ren arbejdsmæssigt, der er ikke noget der stritter i en forkert retning

M: opsummere

O1: det der skete, var hen gik til det her lægeundersøgelse og det kom frem og at hen taget medicin – gennem mange år – men havde skjult det lidt og ikke været åben om det. Det har været forskelligt medicin hen har indtaget og det har også været på det eksperimentelle plan, hvor det ikke var blevet godkendt. Hvor man stiller op i nogle forskellige grupper – forsøg. Det sjove er at – i sin tid hen blev ansat hos mig, der var hen et andet sted i huset da hen søgte indkøberstillingen flere gange. De to første gange havde jeg hen med til samtale men ikke blandt de tre sidste - fordi jeg havde en fornemmelse af at hen ikke være særlig stærk, sådan ren psykisk, og derfor og hen var ikke udpræget indkøber og hen sad med noget andet i handelsafdelingen. Men da hen kom tredje gang – tænkte jeg at hen bliver sku ved, så nu må jeg hellere stille nogle krav eller stille nogle spørgsmål – måske ikke nogle jeg normalt ville stille, men nogle for at få afklaret om hen passer ind. Og det var noget i retning af – hen var meget lidt sociale den gang, ganske få hen kunne snakke med og gik meget for sig selv. Hen deltog ikke rigtig i fællesmøderne. Vi må have en mening om tingene og sådan. Hvor jeg sagde til at hen at hen var nødt til at agere anerledes, hvis hen skulle være indkøber hos os, fordi hen var nødt til at være en del af teamet, nødt til at bidrage med sine indtryk og viden på lige fod med alle de andre og være mere socialt. Især når man sidder i storrum, som vi gør her at vi så også kan tale hen over skrivebordene og ikke isolerer sig ved sit eget skrivebord, og lade de andre passe sig selv. Der sagde hen ja til at hen havde haft nogle attituder i den retning også nogle måder at titulere det på – men hvis det var det der skulle til, ville hen rigtig gerne ændre det. Så ville hen rigtig gerne blive mere åben og udadvendt og alt det der – så sagde jeg at det var jo et krav, du har alt det andet og det vil jeg gerne bakke op om og jeg også gerne antage dig hvis vi kan blive enige om det her og så får du tre måneders prøvetid. Selvom du er i huset i forvejen fordi hvis du ikke kan leve op til det og bare noget du siger for at få jobbet så har jeg en mulighed for at sige efter tre måneder at det var ikke lige det vi aftalte.

M: opsummere – du var meget åben omkring det?

O1: ja jeg var meget åben omkring det og det gik hen med på og sagde at det har jeg det fint med fordi det er jeg helt sikker på at jeg kan. Og det gik jo også fint og hen kom i gang og har gjort det rigtig godt og så har hen nogle perioder, hvor hen har været svageligt og lidt meget syg, synes jeg, osv. men altid vendt tilbage og fremfor alt altid haft styr på sin butik, altså på sit arbejde. Så ud fra det var der ikke noget at komme efter og så kunne jeg ligesom godt leve med at hen lå i den øverste del af medarbejdernes sygemelding. Men så kom det her for en årstid siden, hvor hen kom og sagde det her og så røg hen til lægen og fik en sygemelding.

Lægen havde så anbefalet hen at hen skulle gå til en psykiater men også til sådan en, hvad f.. hedder sådan, sådan en der har forstand på det her med piller. Hen kalder ham pille-manden, men det vil han nok ikke bryde sig om at blive kaldt (grin). Men og der var hen helt væk og fik en langtidssygemelding osv. Og det der så skete, det var at der her i huset er en – hvad er det nu det hedder – det kører gennem personale og HR – det er en gruppe. Tror de kalder det fastholdelsesteamet, hvor der er nogle medarbejdere – der er gode til det her. Så kan chefen kontakte, eller medarbejderen kan kontakte 'jeg vil gerne have hjælp herfra'. Så går de med – de er med til alle samtaler

M: En slags støttegruppe?

O1: Ja en slags – det er nogle der kommer og hører om forløber alt efter hvor meget medarbejderen har lyst til at fortælle og hvad chefen har af input

M: sidder man sammen?

O1: ja man sidder ligesom vi gør her og så stiller de nogle spørgsmål og så laver de faktisk en rapport over det der bliver sagt og hvad man har aftalt man vil gå videre med. FX så sagde jeg at 'du må have et møde mere med din læge og jeg vil gerne høre hvad der sker hos den her psykiater og hvad sker der hos 'pille-manden'. Og hvad kan jeg gøre for at støtte op om og gøre en forskel. Alt sådan noget bliver noteret ned. Så kommer hen jo tilbage fra et møde med lægen, hvor vi skulle bruge et stykke papir fra lægen hvor hen er sygemeldt og hvor lang tid vil der gå – er det lang tid eller kort tid syg. Der følte jeg at hen kom med et papir, der var meget hurtig skrevet og dårligt formuleret – da jeg gik ind på det, så sagde hen også at jeg fik et kvarter og da jeg var inde i det kvarter, var der både telefoner og sekretæren, kom løbende hele tiden med forskellige spørgsmål. Så hen følte ikke at lægen var 100% på og nu var der en patient her der skulle tages hånd om og så sagde hen angående psykologen at jeg ikke kunne få afgang medmindre at medarbejderen ville skrive under på at jeg godt måtte tale med den her psykolog og det samme med 'pille-manden'. Som jeg sagde jeg har ikke nogen umiddelbare hensigt til at skulle kontakte dem eller tale med dem, medmindre – men de må gerne kontakte mig, hvis der er noget jeg kan bidrage med. På sidelinjen af det det her, begyndte det offentlige job??

M: Sygedagpenge?

O1: Ja så begyndte de at rører på for at høre hvor langt vi var kommet og hvornår man forventede, osv. for at finde ud hvor længe skal vi støtte. Fordi de skal begynde at betale så de kom også ind på sidelinjen. Jeg fik hurtig en ide om at medarbejderens problemstillinger ikke lå her i huset, for det spurgte jeg meget ind til – om der var noget vi kunne gøre, flytte nogle af arbejdsområderne væk og alt det her? Og det var jeg nødt til at gøre i den periode hen var sygemeldt – de skal jo løses. Men det sagde hen faktisk ikke at hen havde de store problemer med, hen følte jo at hen var med og det kunne jeg jo kun bekræfte hen i. Alle opgaverne var hen med på. Jeg fandt så ud af at det var mere derhjemme, hen havde nogle problemer. Hens problemer følte hen at det var noget der var medicinens skyld og hen havde fået nogle der havde nogle andre påvirkninger. Det gjorde at hen fik angsttilfælde og nogle kunne hen sætte sig i sin bil, når hen skulle herud – kunne hen ikke starte den, sætte den gear eller noget som helst. Blev nødt til at gå ud igen og sætte sig ind i sin stue. Andre gange så kunne hen ikke lave noget mad til familien – nogle gange kunne starte men ikke fuldføre og nødt til at uddelegere. Andre gange kunne hen ikke vaske op. Hel handlingslammet. Partneren havde et godt job, men blev fyret og gik i noget tid uden og er nu i job igen. Det er et rejsejob og er derfor meget væk. Barnet har lige fra dag et fyldt meget. Barnet kunne så ringe i frikvarteret og fortælle hvordan det gik og når noget gik skidt, spørge om det ikke var ok at gå hjem. Der skete tit og ofte det at om formiddagen – ved 10 – 10.30 tiden så ringede telefonen og da hen ikke sidder ret langt fra mig, kunne jeg høre stort set høre alt hvad der blev snakket om. Og det gik altid på at der var sket et eller andet og nu ville

det her barn gerne hjem og om det var i orden. Og så gik der ikke mange øjeblikke, så kom vedkommende til mig og sagde at jeg bliver nødt til at tage hjem for mit barn kan ikke være alene og pga noget i skolen – og det skete ret ofte. Hele det der – hvad skal man sige, meget tætte forhold til barnet, hvor medarbejderen følte at hen skulle være på hele tiden og barnet ikke kunne klare sig selv – det har faktisk løbet med hele vejen igennem op igennem årene. Det er sådan noget hen ikke kunne slippe eller sådan noget der kunne laves om og jeg har en fornemmelse af at far ikke – slet ikke ville blandes i det og det nok sådan hen gerne vil have det og i dag, hvor barnet er midt teen, kan jeg høre nogle gange at ringer for at høre hvordan det og så bliver hen bare fejtet af banen – det skal hen ikke blande sig i, det skal hen nok selv klare. Men jeg tror hele hens bekymring og omsorg for familien, har gjort at hen nogle gange har følt at hen ikke kunne tage af sted hjemmefra. De har fået lavet huset og hvor hen følte at det var hen der skulle være der og være byggerådgiver og sådan. Hen kan ikke give slip. Så der ligger det i det også det medicinale. Og så har jeg spurgt indtil om hen måske kunne droppe noget af det eller få noget andet – eksperimentere med det? Det har de så gjort og hver gang har der været en periode, hvor hen har gået helt ned i en sort kælder og så er kommet op igen. Hver gang tager det tre uger at få det ene ud og det andet ind. Nu har de så fundet en balance, hvor hen heldigvis er kommet tilbage på fuldtid.

M: Høre dig som en meget rådgivende rolle, som chef er det korrekt?

O1: ja jeg prøver at forstå og give min livserfaring ind omkring, hvad jeg ser og oplever. Hvad der kan hjælpe. Eksempelvis så siger den her psykolog – 'jamen du skal sige til din chef at du skal have dit eget kontor, fordi hen har fortalt at vi sidder i storrums med 125 medarbejdere og meget af den støj og genering fra dine kollegaer. Det kan du slet ikke klare og rumme – du er nødt til at lukke dig inde. Så der er to muligheder enten skal du have dit eget kontor ellers skal du have hjemmearbejdsplads'. Og det kommer hen og præsentere 'min psykolog siger' – så siger jeg at det kan godt være at psykologen siger det og i sin verden synes at det er en løsning, for bliver du skærmet for alt det her støj og uforudsete hændelser. Men jeg kan kun tale ud fra mine erfaringer og det er, at det ikke kommer til at hjælpe noget som helst – fordi hvis du kommer til at sidde på et lille kontor, som for øvrigt ikke kan lade sig gøre her, så er det altså dit job du sætter på spil nu. Det kan ikke lade sig gøre – vi har nogle få direktører i huset der kan, alle andre selv chefer sidder med deres medarbejder. Selvom du fik sådan et kontor – som det her fx (peger rundt på kontoret) – så ville du meget hurtigt føle dig udenfor, dine kollegaer ville tænke – hvad søren er det for en særling der skal have den præmis som vi andre ikke kan få og du vil lynhurtigt blive udstødt at gruppen og du ville ikke føle at du var en del af teamet.

M: Opsummere – hensynet ville faktisk ikke være et hensyn

O1: nej meget kort så ville det ikke. Min anbefaling er at du bliver der ude og du viser dig – der er ingen der siger at du skal være den første til at sige noget eller den der toner frem hver gang. Men bare vær der. Registrer, tag til dig hvad der bliver snakket om – hvis du føler der er noget du gerne vil kommentere på, så gør du det – bare du er der, det er det vigtigste for mig.

M: Opsummere Rent fysisk?

O1: Ja – og en anden ting med du kan få hjemmearbejdsdage, det kan vi heller ikke tilbyde – vi kan godt gøre det en gang imellem, hvis det virkelig kører på og vi siger så tag computeren med hjem og lav nogle timer derhjemme. Men det her er heller ikke løsningen, for der sker nøjagtig det samme – om du sidder på et lille kontor eller derhjemme – du bliver udstødt af gruppen, du føler ikke med i dagligdagens drift, du ved ikke hvad der foregår – det må du gå hjem og sige til psykologen, at det kan vi ikke opfylde. I må prøve noget andet.

M: Spørger til storrumskontoret og meningen med det

O1: Tanken i sin tid – erhvervserfaring og udvekslingen der foregår, er ekstrem vigtig og det er blandet det der var årsagen til at vi fik storrumskontor og tanken i sin tid. At der så er uhensigtsmæssigheder, det er der i alt – uanset hvad du gør. Der er også virksomheder der udelukkende består af 4 mands eller 2 mands kontorer. Hjemmearbejdsplads er det er endnu være – der skal du for det første have en meget stærk arbejdsmoral – det bliver meget hurtig støvsugning eller vinduespudsning eller lige en tur ned og handle ind. Og det kan være fint nok, men de der 7,4 timer vi skal præstere, bliver sjældent nået. Det du dur ikke vel. Men det vigtigste for mig i det er du ikke er social og man ikke involvere sig i de øvrige.

M: Nikker og opsummere

TEMA 2: Håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Kan du fortælle lidt om, hvorfor du valgte at gøre sådan i disse situationer?

O1: Det er jo nok min, igen, erfaring og livsindstilling, hvis jeg føler at jeg kan gøre en forskel så vil jeg meget gerne gøre det også fordi jeg føler at min afdeling er min familie – på det arbejdsmæssige, det vil jeg gerne værne om og der vil jeg gerne hjælpe og støtte dem med den erfaring jeg har, jeg er trods alt den ældste derude. Også kan jeg nogle gange fornemme om det giver mening eller om jeg hellere skal bakke og så gør jeg gerne det. Men jeg vil meget nødtigt være den usynlige leder, der sidder tilbage og lader andre klare skærene. Der er altid nogle i en gruppe der træder til og er på og det skal vi nok håndtere – men hvis du som leder, ikke er det og bare sidder der for dig selv og lader andre klare det – det har jeg det rigtig skidt med. Det er slet ikke min struktur eller måde at agere på.

M: tænker du at det ligger i din personlighed?

O1: Ja det tror jeg.

M: Hvordan reagerede medarbejderen, på det du gjorde?

O1: Jamen rigtig godt og hen har virkelig taget det til sig og jeg har også hurtigt mærket at hen har brug for støtte og har brug for opmærksomhed. Nogle der lyttede til hen og tog det alvorligt og ikke bare blevet fejlet af. Det har jeg oplevet at mange ledere har sådan en tendens til 'det skal lige vipses af – det er sku da noget mærkeligt noget eller det er der andre der må tage sig af.' Og specielt når de fandt ud af at det var på den private front at det gældte - 'det må de sku klare der hjemme'.

M: hvad tænker du at det skyldes?

O1: Jeg tror det er fordi de tænker at det bliver besværligt, hvis de ikke lige har overskud eller de har nok at se til og så bliver det besværligt. Så må de få hjælp af nogle kollegaer eller klare det hjemmefra.

M: Inddrog du end fastholdelsesteamet i sagen? fx HR, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter eller andre samarbejdspartnere?

O1: Nej – fordi de kommer fra HR og er en del af dem. Det der er i det – er at man bliver tildelt en medarbejder. Og hvis man klinger med vedkommende, så er det vedkommende, der er med hele vejen. Ja det er rigtig godt – de får også en ansvarsfølelse for at skulle hjælpe den her medarbejder godt igennem. Det at de er med er selvfølgelig også for at sikre sig at chefen ikke er for voldsom og brutal eller at medarbejderen bruger noget der ikke er i orden i denne sammenhæng. De er en slags – det er ligesom når man har en alvorlig samtale med en medarbejder, så har de lov til at kalde på deres HK-medarbejderrepræsentant, for at der ikke siges noget der ikke skal og bagefter kan komme og sige 'det har jeg aldrig sagt'. En neutral part – hen er ikke min og hen er ikke medarbejderens – sidder midt i mellem. Det der skete i dette forløb, lige et par måneder før vi var færdige så måtte, denne medarbejder havde fået nyt job inden i Kbh kommune, men der var vi så langt i forløbet, at selv om vi fik tildelt en anden medarbejder som fik papirerne overleveret – så har

vi ikke haft brug for det, der har vi ikke haft hen involveret. Ja det er var heldigt at det ikke var i starten eller midt i forløbet.

M: opsummerer - **Hvad kom der ud af det?**

O1: der kom det ud af det at hen arbejder 37 timer nu og så har hen nogle problemer stadigvæk. Det er når det er store forsamlinger eller møder der tager lang tid – for eksempel i starten af det nye år, mødes hele organisationen og den øverste chef siger nogle bevingede ord, giver en hilsen fra ministeren osv. – det er for meget for hen og det kan hen ikke magte, der har jeg lavet en aftale med hen om at hen stiller sig bagerst og ligeså snart at synes at det var ved at blive for meget og det begyndte at dirre og alt det der, så trak hen sig ud og fik noget frisk luft.

M: Jeg hører dig sige at du stiller nogle og at hen skal prøve at være med?

O1: Ja hen skal prøve at være med og som jeg siger 'jeg vil hellere have at du er med fra starten af og så 10 min, kvarter eller halv time og du ikke kan mere, jamen så er det fint for mig – så har du været der'. Det er det samme med vores afdelingssmøde, som vi holder hver fredag formiddag – der ville hen jo også gerne springe det over, fordi det var for meget at vi sad 20 menneske inde i det rum og hen følte sig presset. Hvor jeg sagde til hen 'at det er faktisk et krav for mig' så den gang hen startede med at have en dag på arbejde, for lige at komme tilbage var mit krav at det skulle være om fredagen.

M: opsummere

O1: Ja og sagde til hen at hen bare kunne sætte sig ned i hjørnet – hører hvad der bliver sagt og så videre og hvis du ikke kan holde det ud – vi har halvanden times møde – så må du gå ud. Hen ryger meget skal det lige siges, hen er nede et par gange i timen, få noget frisk luft og et - om det er med til at dulme nerverne - det ved jeg ikke. Jeg har aldrig røget – men det er det sikkert. Men det gjorde hen så når det blev for tungt, så gik hen ud og kom tilbage igen. Efterfølgende har vi været på nogle forskellige seancer, hvor det nogle gange tager en hel dag – hvor hen så får lov til at tage med og må køre når hen ikke orker mere.

M: opsummere omkring krav

O1: vil hellere have at hen er med og prøver at vise hvor langt hen kan gå, for nogle gange kan hen jo være der længere. Nu er hen jo begyndt at kunne være der hele den halvanden time. Og det er hele at tiden at prøve grænser af og komme ud til yderkanten og så længe jeg er opmærksom på hvorfor og du smutter lige pludselig – så er det fint med mig.

M: opsummerer begrebet åbenhed – du ved det og hen ved det og hens kollegaer, hvor meget ved de?

O1: de ved det godt, jeg har spurgt hen om der er noget du vil have jeg fortæller, de gange hen ikke har været det eller vil du selv have lov når du kommer ind? 'Det må du meget gerne' og så har aftalt inden for hvilke rammer det er. Så siger jeg at der er noget vi lige skal være opmærksom på her med vedkommende og det er ikke fordi hen skal isoleres – der var lige en overgang, da hen startede igen, der ville hen gerne have nogle skærme så hen sad lidt mere for sig selv fordi den der sad ved siden af larmede lidt meget og hen kunne ikke lide at sige det til hen. Så sagde jeg fint, så sætter jeg nogle skærme op og så kom de andre og sagde 'hvorfor skal hen sidde for sig selv?'. Så sagde jeg efter aftale med hen at og så fik de en forståelse for det, men de første par gange turde de jo ikke at komme over og spørge hen om noget. Der var jeg nødt til at sige at 'hør en gang, jeg ved godt at hen har bedt om at sidde som hen gør og helst kun vil snakke med et par små stykker men jeg faktisk hen vil blive glad, hvis nogle af jer en gang imellem ville gå hen og spørge 'hvordan går det egentlig?'. Fordi alle ved jo godt at hen har noget og nogle gange så folk det bedst hvis de kan få luftet det lidt – ikke i et stort forum, men 1:1 eller to kollegaer der kunne sidde og høre lidt – så kan de også hjælpe den vej rundt. De skal bare have en forståelse for at hen har sine udfordringer og det kan køre og ned på grund af det her medicin. Vi skal ikke isolere hen – hen skal være en del af os... Man kan sige i dag, kan man

sige der er, vi der hvor hen er tilbage og i gang. Men hen har nogle få begrænsninger, som jeg ser det og der har været et enkelt tilfælde hvor hen har været nødt til at være hjemme et par dage, for der var der skiftet medicin igen. Forståelsen og kendskab er ret vigtig for ellers kan en chef hurtigt få en ide om at det bare er en der skal hygge sig lidt.

TEMA 3: Rammer og redskaber til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvordan oplever du dine muligheder for at håndtere psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer hos dine medarbejdere?

O1: Jeg synes at det er meget op til den enkelte chef – fordi der er selvfølgelig meget, hvis man går ind på HR portalen, så kan man læse om rigtige mange ting og muligheder osv. værktøjskasser og hvad ved jeg. Men nu har jeg det sådan, det jeg drevet gennem alle mine år som leder, jeg har det bedst med at gøre det på mit set, så længe jeg kan håndtere det inden for den måde jeg nu er på og gør tingene på og jeg kan se at der er fremdrift og jeg kan se at det hjælper den pågældende – så vil jeg helst det fremfor at begynde at tale om forskellige værktøjer, som måske er for firkantet i min måde at arbejde på og som måske gør at vi sætter medarbejderen i nogle kasser som måske ikke er hensigtsmæssigt.

M: hvad tænker du at det skyldes? Er det erfaring eller

O1: ja det tror jeg – det kan godt være at hvis jeg var 35 år at jeg fulgte meget med i det, der var i de der papkasser. Så tror jeg også at man ville hente hjælp hos HR.

Men der var det der team altså en stor hjælp – det er jo ikke noget vi hele tiden har haft. Det er noget der er kommet efter at der er nedlagt mange stillinger derovre. Skrumpet ind og så har man sagt at man er nødt til at have nogle der kan håndtere sådanne udfordringer.

M: Hvordan oplever du dine muligheder for tidligt at identificere medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

O1: tror det hænger sammen med at hvis man er en afdeling eller hvad det nu kaldes og interesserer sig for sine medarbejdere, som mennesker, så tror jeg hurtig at man får kendskab til dem så meget at man kan mærke, hvis der er noget der kører den forkerte vej. Men hvis man sidder og ikke interessere sig for mennesker eller kun for opgaver eller for arbejde som sådan, og ser medarbejdere som redskaber – så tror jeg at man har svære ved det. Så skal du have det direkte og vedkommende siger at der er noget galt – 'jeg kan ikke mere' eller en kollega der har observeret og siger at der er en du lige skal være opmærksom på. Men jeg mener at enhver ansvarlig chef skal selv at have det som et vigtigt redskab og vigtig funktion at sikre at ens medarbejdere trives. Og det gør man blandt andet ved at se følge med 'hvordan går det med arbejdsindsatsen, som er det man først kan måle på – det private kommer bagefter. Ens arbejdsindsats 'når man det man skal', er man konstant bagud eller har man et for stort arbejdsområde i forhold til det man magter osv. osv. og hvis man har en fornemmelse af at det fungerer og at det kører, så kommer de tegn helt automatisk – der sku noget der ikke fungerer.

M: Opsummere – kendskab og føling

O1: Ja meget og så har vi nogle statistikker på sygdom og får her en opmærksomhed, hvis vedkommende har haft for mange sygedage inden for en kort periode. Hvis de har haft ex fire sygdomsperioder – så er det lige meget om de har haft en eller tre dage inden for, mener at det seks måneder, så kommer det op. Nu har medarbejderen været væk fire gange, så kræver det en samtale, så tager man en samtale om det og så skriver man tilbage til HR at vi har haft den her samtale og der er kommet det her ud af det. Og det sluttet altid af med at der er et skema der skal udfyldes – om der skal indhentes attest eller om HR skal gøre noget specielt.

M: Opsummere – en slags opfølgning og at det kan være mange årsager til fravær

O1: og det ved de godt – vi får og så statistikker på hvor mange sygdomme man har haft inden for et halvt år, hvor mange sygedage og der har man en eller anden norm, at hvis man har over så og så mange, skal man have en samtale og hvis det er under, skal det observeres.

M: På jeres fredagsmøder, hvad bliver der talt om der?

O1: drift – primær drift, daglig og selvfølgelig, hvis der er noget medarbejderne gerne vil snakke om, så er der også mulighed for det. Så er der også vidensdeling – at hvis der er nogle der har fundet ud af der er noget der kan gøres smartere og hurtigere, har de i det hele taget pligt til at fortælle de andre om det.

M: opsummer – her får du også en føling?

O1: ja det gør jeg og der kan jeg tillade mig at sidde og sove, der må jeg være med og følge med i hvad der bliver snakket om.

M: Hvordan oplever du dine rammer i organisationen (fx krav, tid, redskaber, det du bliver målt på som leder) i forbindelse med håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

O1: Ja der er nogle leder evalueringer, hvor vi bliver målt på trivsel og den slags ting også. Og så er egentlig bare almindelig forventning til at man som chef og har et chefvirke, der gør at medarbejderne leverer varen, men også trives i virksomheden.

M: Hvad skulle der til for, at dine handlemuligheder øges i forhold til håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

O1: nej ikke hvad jeg lige kan få øje på. Jeg har desuden også siddet som arbejdsmiljørepræsentant og det vil sige at man har været vant til i divisionen, altså alle 125 medarbejdere, at hvis de har haft noget – stort som småt, så har du kunne komme til mig og sagt 'jeg har en dårlig kontorstol, 'det trækker lidt fra vinduet' og så har jeg haft pligt for at skulle gøre noget ved det – den vej igennem har jeg også fundet ud af hvem er det der, hvem hører du altid noget fra 'ihhh det trækker altid' og hvem hører du aldrig fra sådan noget. Så dem du aldrig høre fra pludselig kommer med et eller andet, så må man lige finde ud af – der må være noget baggrund for det. Men derimellem får jeg også en hurtig føling med hvordan de enkelte medarbejder er.

TEMA 4: Oplevelse af egen og organisationens håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvad betyder det for dig, hvis en eller flere medarbejdere i din afdeling har psykisk relaterede trivsels- eller fraværsproblemer? (egen trivsel eller i forhold til ledelsesopgaven)

O1: så ville jeg gøre det at jeg ville se om der er noget jeg som leder eller måden at jeg leder på, eller måde afdelingen kører på der skal laves om? Er der noget der skal gøre noget ved? Jeg er meget obs på, som vi var inde på tidligere, at hvis der ligger nogle arbejdsopgaver som er ujævnt fordelt eller der ligger for mange opgaver over i et bestemt segment kontra andre – at jeg så reagere på det 'kan vi skubbe rundt på nogle ting' 'kan flytte nogle arbejdsopgaver rundt' og også om de kompetencer der kan udføre det er tilstede eller om vi skal have noget hjælpe. Fx har vi lige startet et business engelsk kursus op – for nogle medarbejdere der ønskede det og det har jeg fået igennem på vores vegne, på afdelingens vegne for det koster nogle penge og har fået det etableret og inddelt nogle hold. Vi har fået læreren herud, som giver undervisningen her. To hold af seks medarbejdere gennem ti eller tolv gange. Hvor jeg har stået for at fortælle denne her sprogskole, hvad er det vi har behov for. Det er ikke skoleengelsk – men det jeg kalder business engelsk og skal være relevant for det vi laver. Nu har jeg prøvet meget forskelligt engelsk lige fra skoleengelsk til engelsk indenfor tekstilbranchen – det har jeg forsøgt at klæde skolen på, så når de kommer, så er det noget der er relevant og medarbejderen kan se at det giver mening for 'min' dagligdag. ...snak om hvordan man skal gøre det pr tlf

og mail ...39.50 – taler om kursuser, hvor der er behov – så vi ikke sætter dem i gang med noget arbejde som de ikke har redskaberne til.

M: Er din erfaring, at nogle psykisk relaterede trivsels- eller fraværproblemer er sværere at håndtere end andre?

O1: Jeg tror, at jeg mener at, situationer der er svære er privatrelateret i forhold til arbejdsrelateret – fordi når det er det arbejdsrelateret der spiller en som en faktor, så kan vi gå ind og analysere på 'hvad er det så for noget der gør det svært eller hvad er det man får angst ved eller hvad er det man ikke kan håndtere'. Lidt ligesom vi lige har talt om – er det noget med nogle kompetencer der ikke er på plads eller arbejdsområder der er for stort eller hvad er det?

M: det er måske mere håndgribeligt?

O1: Ja det er mere håndterbart og så kan man gøre noget ved det. Hvorimod når det er privat så kan det være svært. I nogle tilfælde så kan du ikke tillade dig at spørge om private ting, fordi det er meget privat og andre tilfælde, kan man godt tale lidt om det – men det bliver altid lidt på overfladen, og det er altid op til den pågældende at fortælle det til sin chef. Vi må jo ikke spørge.

M: rollen som chef – hvor meget skal man spørge/eller ikke spørge

O1: nikker anerkendende – fuldstændig rigtigt

M: Er det tydeligt hvad organisationen forventer af dig som leder i forhold til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer?

O1: Meget overordnet er der jo en forventning om at man håndtér tingene og ikke bare lader dem stå til. Og man går meget op i at trivslen er i orden og miljøet er i orden og den slags ting man kan gøre noget ved. Eksempelvis har vi flex tid – det sætter man meget højt, for så er det op til den enkelte medarbejder at flexe ind og ud, man har bare krav om 37 timer om ugen. Også er der ydre punkter – man skal være her mellem 10 og 14, det er der hvor der er en forventning om at man kan henvende sig. Ellers bestemmer man selv. Jeg har dog nogle krav at hvis man primært sidder med amerikanske kunder så er det en god ide at man er der om eftermiddagen.

M: Er psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer et emne I taler om i den ledergruppe, du er en del af?

O1: Ja men det er faktisk primært noget der kun kommer op når der er eksempler eller når vi har vores APV og ledelsesudvikling – men det er ikke noget der er oppe hvert møde eller hver måned – altså kun når der er noget konkret, så taler vi om det og hvad kan man gøre her. Nogle der har nogle erfaringer, hvis det nu er nye ledere. - Nikker og siger ja til at der er åbenhed omkring det

M: Er der en fælles forståelse i din ledergruppe af, hvad der er lederens ansvar i forhold til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer?

O1: ja langt hen ad vejen er der – vil sige at der er ret store og brede rammer, hvor fokus er at man skal hjælpe medarbejderen alt det man kan. Der er ikke nogle 'hertil og ikke længere' – nu har du haft så mange hjem arbejdsdage nu må du...nej det er der ikke

M: Det er mit indtryk at man strækker sig langt?

O1: Ja det gør man og ja så er det op til den enkelte afdelingschef og ligge ramme – selvfølgelig i overensstemmelse med en god ledesskik – men lig rammerne sådan. Man forventer at det er den enkelte afdelingschef der håndtere det og ikke ens ledere eller direktør der gør det. Medmindre man kan sige at det kører helt skævt, så bliver de blandet ind i det ellers kører man det selv.

M: Men deri er der en fælles forståelse **hvordan man gør**

O1: Ja.

TEMA 5: Viden om psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Oplever du, at du har den fornødne viden til at håndterer trivsels- og fraværsproblemer?

O1: meget overordnet, slet ikke hvis vi går ned i noget konkret

M: hvor tænker du at den kommer fra?

O1: hvis jeg kommer ud i noget og min grænse er noget så må HR komme ind i billedet og så kan spørge ind til det lægefaglige. Der har jeg haft nogle andre tilfælde eksempelvis omkring alkoholproblemer hvor jeg fik medarbejderen til at skrive under på og aflevere der hvor de blev behandlet og jeg godt måtte ringe til dem for at få nogle oplysninger, så jeg kunne hjælpe – fordi ellers må man normalt ikke kontakte nogen eller noget.

M: Det er vel også individuelt fra leder til leder om man tager sådanne ansvar?

O1: jo det er det – Du kan altid spørge en medarbejder om noget men du skal altid spørge på en meget sober måde. Tre skridts afstand og hvis medarbejderen så af sig selv lukker op for 'godteposen', så kan man gå mere til den. Men hvis medarbejderen siger 'det kommer ikke dig ved' så kan du ikke gøre noget.

M: Kan du blive i tvivl om, hvordan du støtter medarbejdere med trivsels- eller fraværsproblemer?

O1: nej jeg synes egentlig jeg er meget god til at fotografere mig ind på hvad problemet er og hvad gør vi lige her. Og så sætter jeg nogle tanker og giver nogle ideer til medarbejderen om – hvad jeg ser og så lige afstemmer med medarbejderen om det også er noget vedkommende ser.

M: Jeg hører at det er meget vigtigt for dig at være åben

O1: Ja det er min måde og det er der jeg synes jeg har haft held med også at tage det fra starten og ikke lade det køre for langt ud.

M: Det er vigtig at blive set på som menneske – skam omkring det at være syg

O1: lige præcis og at man føler at der bliver taget hånd om det. Det er måske et tabu at man eksempelvis ikke tør køre ude i trafikken. – da hen skulle vende tilbage og havde svært ved det, så sagde jeg til hen 'der er jo ingen der siger at du skal komme (tror hen plejede at være der halv syv – syv) kunne ikke lide tung trafik og sidde i kø. Men der er jo ingen der siger at du skal komme så tidligt – du kan jo komme klokken ti og så er alle kommet på arbejde og så kommer du bare trillende der. Det samme om eftermiddagen, i stedet for at køre lige når myldretiden begynder så vendt dog. Eller kør en time før. Jeg vil hellere have at du kommer fem timer end 7,4 – men at du er safe ved at komme frem og tilbage. Men det var noget hjælp hen i gang. Tror det er det der skal til nogle gange.

M: Kan du blive i tvivl om, hvilke krav du kan stille til en medarbejder med trivsels- eller fraværsproblemer?

O1: mmmh normalt ikke – men det er måske min alder og erfaring? Og kendskab til medarbejderen frem for alt. Jeg har ikke mødt det i hvert fald.

M: Oplever du, at der er en forskel på at håndtere fysiske fremfor psykiske helbredsproblemer hos dine medarbejdere?

O1: øøhm ja det kan der godt være – tror det er nemmere ved fysiske. Fordi der har vi så mange redskaber i dag der kan hjælpe. De psykiske er lidt svære der er det jo, som jeg opfatter det – meget mere lægeligt ind over det, psykisk – som almindlig menneske der ikke har det kan det være – kan tænke hvad er det der foregår.

M: Hvad tænker du det skyldes?

O1: jamen det er jo lige så snart at det er psykisk, så er det nogle tanker eller noget som man går med eller som man ikke kan synliggøre. Tit og ofte er vi som mennesker, at vi skal kunne se hvad der foregår. Det andet er lidt svære. Det tog da også noget tid for mig at finde ud af, at det lå på et privatplan – i det tilfælde vi har talt om - og ikke på det arbejdsmæssige og det gjorde en hel lettelse hos mig fordi jeg var i den der tro på at

det er normalt når folk taler om stres, så er det arbejdsrelateret – du er alt for streng eller du kigger mig over skulderen eller har for travlt. Det kan man gøre noget ved – det andet er meget svære.

M: Tænker du at den manglende synlighed er udfordringen?

O1: Ja det tror og det er svært at forholde sig til det – jeg kan da godt sige, at da jeg i sin tid skulle antage vedkommende, der spillede det da også ind, men det finder jeg først ud af nu, da det her starter at hen har været på medicin siden deres barn, blev født. I min verden er det sådan noget man siger 'jeg kan have nogle problemer her fordi jeg går og får det og den medicin' – men det kom slet ikke frem.

M: hvorfor tænker du det?

O1: det kom da ikke frem, for så havde jeg jo nok tænkt 'arghhh det der med at være socialt og udadvendt har du nok svært ved fordi du går og får medicin for' og så havde hen nok ikke fået det. Selvfølgelig ved jeg også godt hvad der er baggrunden for det – men følte, at hen ikke har fortalt alt den dag vi talte om at hen skulle ansættes. Føle sig lidt snydt – det var jeg ikke klar at hen havde gået med det så lang tid.

M: Mine egen tanker omkring præstation

O1: Jeg vil godt tro at der er mange unge kvinder i dag – der får barn, første barn, synes jeg at man hører mere og mere - får fødselsdepression – men et eller andet der gør at man bliver en hel anden person bagefter og måske var stærk og pludselig bliver man meget svag. Og det synes jeg bare at der er rigtig meget af – men der bliver også talt rigtig meget om det i dag, end før i tiden.

M: snak om stres

TEMA 6: Dilemmaer ved håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer

M: Oplever du nogle dilemmaer eller modsatrettede krav i forbindelse med håndteringen af trivsels- og fraværproblemer? (fx personlige, etiske, arbejdsrelaterede).

O1: Jeg vil da sige at når man en medarbejder der bliver sygemeldt eller lige meget hvad de nu bliver, så trækker det nogle ressourcer; tidsmæssigt, jeg bruger en del på at holde møder, skrive frem og til med HR og medarbejderen osv. og det påvirker da også personligt at man håndtere et andet menneskes lidelse eller udfordringer ik. Det kan da ikke undgås – heldigvis er der ikke så mange af dem. Men når de er der, tager de meget tid og man skal sørge for at gøre det på en sober og ordentlig måde, både overfor dem men også overfor de andre. Jeg har jo ansvaret for 20 og der er 1 der har udfordringer, jeg bruger ekstra meget tid på – så har jeg også et ansvar over for de andre, både at de bliver orienteret, men holdes i gang og at der ikke bliver særbehandling.

M: opsummere – dilemma

O1: jeg føler at man har pligt til at håndtere det og bruge den tid det tager, men ved siden af har man også pligt til at sørge for at resten af butikken kører rundt. Men også at de andre ikke føler at alt ens tid er brugt på en og de andre også kan føle at de kan komme til en. Og det kan være presset i en periode.

M: opsummerer - dilemma og åbenhed

O1: jeg vil til hver en tid anbefale at man er det – lukker op for det, om det så er som jeg sagde før om det er mig der får lov til at fortælle det inden for nogle rammer eller om det medarbejderen selv der gerne vil fortælle hvor langt de er eller ikke er. Sådan så resten af flokken får en forståelse for at der er noget her, som vi andre skal være medvirkende til. Eksempelvis da hen i første omgang kom tilbage – der var jeg nødt til at tage noget af arbejdet fra hen og give det til andre. Eller fortælle hen at de har taget sig af det imens du har været væk og indtil du er klar igen. Det påvirker jo også de andre, som gør at de lige får 10% ud over deres daglige arbejde, fordi hen ikke er der. Den forståelse og opbakning der skal være til det, det skal man også

have talt om – fordi der er det meget nemt for en anden medarbejder at sige 'hvorfor skal jeg det, jeg har sku da rigeligt – hvorfor kan du ikke give det til en anden'. Forståelsen for det. Inden jeg giver det til en anden – tænker jeg meget over hvem der kunne være den rigtige person til det, hvor giver det mening og uden at ligge den anden person ned. For jeg er jo ikke interesseret i at få dem ned på stribe..

M: Hen var villig til at du godt måtte fortælle – hvad hvis nu hen ikke var, hvordan havde du så håndteret det?

O1: Så kunne jeg ikke gøre – den måde ville gøre det på, var selvfølgelig ikke at sige noget. Selvom alle godt vidste det og ligge to og to sammen. Så ville jeg bare tale om det på den måde, at der vil være en periode, hvor jeg vil bruge noget mere energi på det her. Så er det op til mig, hvordan vi lige håndterer området og arbejdsopgaver i den tid og hvordan jeg uddelegerer og uden at komme ind på noget konkret overhovedet. Bare sige ren arbejdsmæssig så kommer til at blive sådan. Der var nogle der skeptiske, fordi hen i forvejen havde været meget væk – nu er det for meget. Der skal man være god til at snakke det igennem og få en forståelse hos de andre medarbejde. Det her er noget vi alle kan komme ud for.

M: Hvad tænker du deres frustrationer bunder i? viden eller at hen i forvejen var syg

O1: det kan være både og – derfor synes jeg at det er rigtig godt når en medarbejder gerne vil fortælle indenfor nogle grænser, hvad det er der foregår. Det ved man i mange andre sammenhænge at forståelsen for hvad der sker omkring en – er utrolig vigtig. Det at man skal gætte sig til eller høre på vandrørene, som man siger – det er meget værre. Det er måske slet ikke i det omfang. Hvorimod at få noget konkret; det er sådan det er – uden at man behøver at udpensle det. Bare så man har en forståelse for det og så er der rigtig mange der gerne vil hjælpe. På den anden måde bliver det lidt svært

M: Jeg har ikke flere spørgsmål til dig, men det kan være, at du har noget du vil fortælle, som du ikke fik sagt under interviewet, eller noget du vil spørge mig om?

O1: Jeg startede med at fortælle at jeg har en der arbejder flex på fuldtid. Hen er født anerledes både fysisk og har nogle andre specielle ting i dagligdagen. Jeg har brugt meget tid på at også efter hens eget ønske om at få hen ind som en 'normal'. Som hen selv siger på alle mulige måder. Og succeshistorien er at når hen går på det årlige møde med kommune, og det skal hen fordi hen får flex løn. Så får hen at vide hver gang at hen ikke behøver at arbejde de 37 timer, men at hen kan nøjes med 30 som alle de andre og hver gang siger hen 'at det er fordi hen har en god chef og fordi hen har et arbejde hen kan lide og fordi jeg gerne vil betragtes af mine omgivelser som normal.' At jeg så har noget med mit udseende og nogle andre ting der gør det svært nogle gange og det er en ekstra kamp for mig end andre mennesker – det er noget helt andet. Men den dag i kommer og siger at jeg ikke må arbejde 37 timer, så går min verden under. Og hver gang siger de 'at det var dog fantastisk og bruger hen som eksempel'.

M: snak om udfordringer med udseende og menneskesyn

O1: Kommer der en rullestol, så skal man jo kunne rumme det og vi har da fået nogle stykker der triller rundt. Klart at man først gang lige tænkte hvad sker der her og hvad kan hen lave – men herfra (livet) og op der fejler det jo ingen ting. De skal bare have en anden form for plads og tilpasning - det samme med dem der har været ud og kommer hjem udfordret, de kan bare nogle andre ting de kan nu. Hvorfor kan vi ikke bruge dem.

Mange af dem der har en skavank – enten født med det eller været i en ulykke – som rigtig gerne vil og har en masse gå på mod. De har en masse begrænsninger i forhold til et arbejde og hvad gør de så, så dyrker de en sport – de bliver rigtige gode til – får et fantastisk liv gennem det. Der er det bare jeg siger at det synes jeg ikke at vi på arbejdsmarked er godt til at tænke ud af boksen, hvordan kan vi tilpasse arbejdspladsen og

favne dem – hvordan kan vi få dem ind som har en fantastisk viden og en kunnen på nogle felter. Mange inden for it kunne jeg forestille mig fordi de har pæren i orden. Og kan man bare tilpasse det. Vi burde alle virksomheder i Danmark være rummelig nok til at have plads til en to eller flere

M: Hvad tænker du forhindrer det?

O1: Det er for besværligt, for dyrt – hvorfor skal vi bruge så meget energi på at få en enkelt ind når vi er 4 medarbejder i forvejen der ikke behøver det. Jeg tænker også i den tid nu, hvor vi mangler rigtig god arbejdskraft og måske har svært ved at fastholde og får ikke ny energi ind i de mængder vi gerne vil have. Jeg tror det en overgangsfase. Hen jeg omtalte før har, været siden 2007, altid haft sit eget personale nummer fordi hen var flex og derfor ikke en del af afdelingen og for et for ca tre år siden – hen samme nummer som resten af afdelingen fordi det skulle laves om. Og den dag hen fik det at vide begyndte hen at græde – fordi for hen betød det at hen var en del af noget og en del flokken. Andre kan ikke sætte sig ind i det. Det skal man også tale om når man taler om det her – hvad kan man gøre for også at få 'skæverterne' ind også.

Bilag 6 – Offentlig myndighed – Interview med O2

Tidsramme: 1.09.34 min

Interviewer: M = Michala Ory-Hviid

Interviewede: O2

Leder

Anciennitet: 20+år år i nuværende organisation

Ledererfaring generelt: 40+ år

Introduktion

Har været i organisationen hele sit liv – i forskellige stillinger og har stort set altid været leder og meget omkring.

Hvilken type af medarbejdere har du personaleansvar for? Arbejder med økonomi – driver økonomi-modullet

Hvor mange medarbejdere er du leder for? I dag er det 5 + 2 konsulenter, tidligere stilling ansvar for 50 – største afdeling. Skiftede for at få mere tid til at være chef og mere ledelse og mere på opgaven og mere på trivselsmæssige. Prøvet mange og få – med de frustrationer det bære med. En ting er hvordan jeg så det tidligere, en ting er hvordan jeg ser det nu. Jeg har altid været meget engageret – jeg sidder i bestyrelsen i vores personaleafdeling, i arbejdsmiljøudvalget som udpeget lederrepræsentant og jeg er tillidsrepræsentant i samarbejdsudvalget.

TEMA 1 - Forekomst af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer (angst)

M: Har der været nogle psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer i din medarbejdergruppe de seneste 5 år (eller den tid du har været leder, hvis du har været leder i kortere tid)? (generelt billede)

O2: Det har der – både tidligere i de flere forskellige stillinger og i den jeg sidder i nu.

M: Hvor ofte tænker du?

O2: jeg synes ikke det er ofte på den måde – synes det er hændelsesbaseret, har jeg oplevet.

M: Hvad tænker du med hændelsesbaseret?

O2: Altså der er indtrådt en eller anden situation, der har gjort at folk har fået angst, depression et eller andet. Trivselsmæssigt dårligt – noget der har tricket det. Det er ikke sådan at ... jeg synes ikke at jeg har oplevet at det er noget der eskaleret over tid, altså blevet værre og værre

M: opsummere og gentager

O2: Ja det er det jeg oplever. Og så måske igen alligevel når jeg sidder og tænker lidt dybere at der har været en enkelt der har generet lidt op.

M: Opsummere og hvordan blev du opmærksom på det, du fortæller om? (identificering)

O2: jamen jeg vil sige dem der er hændelsesbaseret, hvis man kan sige det sådan – det kommer ofte og tit af – har oplevet at de kommer ret pludselig og at det er sygdomsmeldingen der har være skyld i det. Men jeg har også oplevet eller set en stress reaktion i dagligdagsarbejde eller i trivslen.

M: spørger til typen af hændelserne?

O2: Nu har jeg været her i mange år og jeg prøver sådan at spole tilbage. Og hvis jeg skal prøver at tage dem bagfra eller i kronologisk rækkefølge så havde jeg faktisk – det første jeg kan huske tilbage til da jeg var it-

chef der havde jeg en medarbejder, som TR og hen havde i samarbejde med – det er jo sådan at når man som organisation har forhandlingsretten på stillinger, der er frit organisationsvalg men hvis du har 50% plus 1 altså overtal af medlemmer der er organisationer i det fagområde, så har man forhandlingsretten på det område. Hen var så for HK og vi holdt møde for it – de havde overvejet at overgå til en anden fagforening, der skete det at det var der flertal for og de valgte at gå over. De havde den konsekvens at de alle gik ned i løn fordi det de ikke lige havde tænkt over var at de tillæg at de havde forhandlet var relateret organisatorisk, til den gamle organisation. Så de bortfald. Hen der mistede mest, gik over 100.000 ned om året i løn og det gik TR-en så meget på – at selvom det var en fælles beslutning, at hen faktisk lagde sig med depression og stres og var sygemeldt i over 3 måneder. Men gennem prosa havde de arbejdspsykolog og jeg havde en rigtig god dialog med hen om hvordan hen skulle komme i arbejde igen. Så der lavede vi en god aftale på det område – hen ville gerne havde trukket den endnu længere og jeg havde behov for at få hen tilbage. Så jeg pressede hen lidt hårdt, men det hjalp åbenbart. Hen fik et nyt job sidste år ellers har hen været her. Det var én, så var der en anden situation det har været imens vi har været her og her har jeg været i ca 10 år. Der havde jeg en i mine tidligere jobs – der havde jeg en der gik og mistrives, tror at det egentlig fordi at hen havde svært ved at håndtere de mange ændringer der skete på at man nu lavede det på en anden måde og at hen – den måde ledelsen ønskede opgaverne løst måske ikke harmonerede helt med den måde hen helst så det på. Det frustrerede hen rigtig meget og i en periode, havde hen det rigtig dårligt. Det fandt jeg ud af gennem samtaler (**Hvordan kom problemerne til udtryk?**). spurgte ind til hen, kunne se det på hen. Men det var på personlig plan og ikke sådan, eller på grund af... – det var selvfølgelig arbejdsrelateret, men det var ikke på grund af nogle andre interaktioner eller noget. Og der havde jeg faktisk, der fandt jeg ud af der var nogle muligheder for at drage nytte af arbejdspsykologer og at vi har mulighed for at tilbyde det. Der fandt jeg et rigtig godt sted der hedder Trekanten inden i byen. Hvor jeg tilbød at hen kunne få op til ti behandlinger derinde og det startede hen på og efter fem samtaler, kom hen tilbage og sagde at 'det var kraftedme godt det der'. Og behøvede ikke flere og sagde at det var da godt. Så selvom der kan opstå nogle ting, så er der alligevel muligheder. Jeg tror måske at det kan være svært som leder at finde rundt i det her – i den her suppe – for at se hvad der er af muligheder (**Hvordan oplever du dine muligheder for at håndtere**) men i dag har vi så over og det er kommet efter den her episode. Det har vi oprettet en organisation, som konsekvens for at der er brug for at snakke med nogle andre, der omhandler personlig rådgivning og støtte fra kollegaer – der kan hjælpe, de bliver uddannet og har tavshedspligt til det og man kan tage kontakt til hvis man har behov. (**redskaber**) Tiltag hvis man har behov at tale med nogle andre. Synes at det fungerer rigtig godt (**inddraget samarbejdspartnere**). Det fungerer godt at du kan tage en fra en anden myndighed så du ikke behøver at inddrage de nærmeste kollegaer. Hvis du skal have nogle til at borer lidt, så er det ret at have nogle udefra der ikke kender specifikt til det her og kan spørger uvildigt ind.

M: aktiv lyttende og opsummere **Hvad tænker du selv, at problemerne skyldtes?**

O2: Det er forskellige områder – jeg har en situation mere, hvor jeg har lidt udfordringer – der er én der har nogle udfordringer med de andre. Det går på at der godt kan være en lidt barsk og hård tone – og nogle af dem der har været her i rigtig mange år også. Har haft en sag en hvor der er en, der måske er lidt ekstra sensitiv, der føler sig forulempet af de andre – havde en sag hvor en mail gik rundt og endte hos denne person. Personen kommer til mig og siger at det ikke er i orden og det måtte jeg give vedkommende ret i – jeg havde de implicerede til samtale enkeltvis og sammen og de vidste godt at den ikke var god og de var meget små. Jeg har en plan om at holde et møde om hvordan man opfører sig ordenligt og hvordan man kommunikere over for hinanden – tænkte at inddrage den organisation jeg nævnte før til at komme og holde et oplæg, med det bliver fra en anden myndighed (**inddraget samarbejdspartnere**). Men jeg har egentlig

mange erfaringer når man sidder og tænker efter – det er jo egentlig en stor del af ens lederjob ligesom at håndtere uhensigtsmæssigheder – om det er ender op i noget stress eller depression i værste fald, men det kan i hvert fald medføre at der sker nogle ting man bliver nødt til at agere på. Jeg tror jeg har en til...må jeg – jeg tror jeg kunne tale to-tre timer om det her

M: opmuntre og lytter

O2: Nej men jeg havde i mit forrige job, hvor jeg sad som chef for de mange mennesker – hvor det var svært at nå alle. Her lavede jeg faktisk et afdelingsseminar. Vi starter lige forfra – jeg havde været til et oplæg hos organisation Lederne, om ledelse af primadonnaer og højt tekniskuddannede personale, hvordan man skulle håndtere dem og hvad der skulle til for at lede dem i dagligdagen og hvad der gav dem et kick. Afledt af det – tænkte jeg 'hhmm det kan jeg bruge til noget samarbejdsting intern'. Efter at have koordineret det med Lederne så afholdt vi et seminar – så lavede vi rigtig mange øvelser – vi lavede dilemmaøvelser. Lavede nogle dilemmakort, dem havde jeg formuleret. Inden for fire områder – kommunikation og forskellige ting. Fx du står ude i tekøkkenet og to af dine kollegaer snakker om en tredje – hvad gør du? Og fem forskellige måder at agere og du skal vælge det bedste og det dårligste. Drøfter det i grupper og fremlægger det. Det var mega godt og jeg var så spændt på at se det. Jeg havde forberedt 12 og vi fik gennemgået 3 på 3 timer. Det var helt vildt. Bagefter gik vi ind og lavede en øvelse hvor vi gik ind og kiggede på værdier, hvordan vi gerne vil samarbejde og hvad der skal være styrende for det. Fik det op en planche og den hænger stadig på gangen. Med hvordan man skal opføre sig og hvordan man skal agere.

M: spørger nysgerrig til om det blev efterfulgt (18:56)

O2: Vi var efter hinanden i starten – hov kan du ikke huske hvad vi aftalte...Det var forebyggende og samtidig også kunne rette op på nogle ting der måske lå og ulmede.

TEMA 2 - Håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer

O2: du stopper mig bare hvis det er

M: Hvad gjorde du i de forskellige tilfælde, da du blev opmærksom på problemerne? – jeg opsummerer om det hen allerede har fortalt – for at høre om jeg har forstået det rigtig

O2: ja jeg konfronterede og hørte om der ikke var noget vi skulle have en snak om her

M: **Hvordan reagerede medarbejderen, på det du gjorde?**

O2: I starten kan det måske være lidt svært – jeg synes selv i hvert fald at jeg er rimelig god til at få folk i snak og føle sig...det også noget at gøre med at om folk føler at der er en fortrolighed og den håber jeg selv at vi kan bygge op – det her leadership pipeline eller 1:1 samtale er noget vi har i værksat senere hen men der er jo også det der med i dagligdagen at interagere med sine medarbejdere, snakker sammen med dem og interessere sig for dem og interessere sig for deres privatliv og har kendskab til dem lidt dybere – det giver noget fællesskab og noget som gør at de måske åbner op. Jeg føler i hvert fald ikke at de har haft problemer med at åbne sig op.

M: Hvor ligger forskellen i at lede for 50 til 7?

O2: det var en kæmpe frustration, fordi det var alt for stor *span of control* – fordi jeg kunne ikke nå ud til dem alle sammen lige meget hvor hårdt jeg prøvede – der er øget administrative byrder for chefen og ledere inden for staten, man skal afrapportere på alt muligt. I kraft af og jeg kan ikke lide udtrykket selv, men nu siger jeg det alligevel – djøficering af vores organisationer, hvor man regner på alt verdens ting og sager og skal sparere ditten og datten. Selvfølgelig skal man være opmærksom på det, men det har den negative afsted komst at der bliver flere og flere administrative opgaver som man skal varetage sig og dem kan man ikke undslå dig og det går altså kun ud over en ting – nemlig medarbejderne. Jeg har kun den tid jeg har til rådighed – så den

span of control jeg havde alt for stor. Det forsøgte jeg at påberåbe mig. Jeg vil sige at mit skifte hertil – til dels var fordi jeg gerne ville prøve noget nyt, så skulle det være nu (alderen) eller bliver det måske lidt sent – men også en konsekvens med at jeg ikke kunne komme igennem med 'jeg har for mange folk, simpelthen for mange' – jeg synes bare ikke de lyttede og ville gøre noget. Det har man gjort efterfølgende – der har man splittet afdelingen op og lavet en struktur derned. Nu har de ca 20 i hver afdeling og det er fint.

M: Kan du fortælle lidt om, hvorfor du valgte at gøre sådan i disse situationer og hvorfor du gør som du gør?

O2: jamen det gør jeg fordi jeg interesserer mig for mine medarbejdere og fordi jeg – min opgave er at få det til at fungere. Jeg har altid fået at videt jeg nok er lidt atypisk leder... taler om opvækst og faglig baggrund. Jeg tror det har noget med menneskesyn at gøre – som jeg tror er ekstrem vigtig og at man føler for det og man har lyst til at være det.

M: taler om hvorfor man bliver leder – blive udnævnt fordi man har anciennitet eller fordi man vil

O2: at man bliver udnævnt som leder gennem anciennitet gør dem ikke til ledere. Bare se sygehuse-verden, hvor læger pludselig bliver det – men det er langt fra alle læger der, der er også læger der er dygtige ledere, men der er også mange der ikke er ledere. Til gengæld kan de deres fag og det er det de er blevet det på. Jeg tror ikke at det går alene – der skal noget uddannelse til, noget drive og langt hen ad vejen tror jeg – man kan tillade sig mange ting, men du skal også have det i dig. Evne og lede på en måde som medarbejderne synes er en god måde at gøre det på – man bliver respekteret og taget hensyn til, men også en gang imellem sige at 'her skal skabet stå' og det kan godt være at du synes det skal stå anerledes, men det skal 'stå der'.

M: qua anciennitet er der sket et skift i ledelsesrollen?

O2: Det har det i en eller anden grad – jeg ved ikke om jeg synes at det er en kedelig udvikling – det eneste jeg egentlig synes er kedelig er den her administrative forvaltningsmæssige byrde. Som jeg i princippet godt kan forstå, skal ske og som jeg lever op til – men det er en byrde som går ud over den tid man kan bruge med sine medarbejder – hvor man ligesom kan koordinere og få løst opgaverne. Fokus og interaktionen med dem ryger lidt i baggrunden.

M: Hvordan reagerede medarbejderen, på det du gjorde? Hen du konfronterede

O2: Hen fortalte jo at hen var frustreret og utilfreds – så sagde jeg at det er ok at være det, man er bare nødt til at komme ud over det, hvor det ikke er en barriere for ens præstationer. Hen var leder, han havde også en interesse for at gøre den afdeling god – men hen havde måske ikke helt forudsætninger og det gjorde at jeg fandt et AMU-kursus og fik nogle ledelseskompetencer gennem noget uddannelse. Det var en lederrolle der var opstået over tid, men det var egentlig ikke en der var der. Men det var formålstjenesteligt og det var hen der var den mest naturlige – hen havde bare ikke forudsætningerne på det tidspunkt, men hen ville jo gerne. (kort telefonsamtale)

M: det jeg hører dig sige, er at hens frustrationer lå i manglende kompetencer?

O2: ja til dels plus at hen havde måske en anden vej hvad vi skulle – hens mindset.

M: Inddrog du fx HR, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter eller andre samarbejds-partnere?

O2: Har benyttet mig af vores tilknyttede erhvervspsykolog for at høre hvem jeg skal yderligere skal have inddraget – jeg har ikke gjort det endnu, men det er heller ikke så lang tid siden at det er sket (mail-episoden). Jeg var jo tæt på at lave en bortvisning i den situation

M: Hvordan reagerede de forskellige implicerede?

O2: Dem der havde udøvet – de var meget små da de blev konfronteret, det var de ikke stolte over og udfordrede dem lidt ved at spørge hvad de selv synes burde være konsekvensen skulle være af sådan en handling. Hvad ville være en rimelig konsekvens? Den ene havde pakket sine ting og var ikke i tvivl om at de

havde handlet forkert og taget med fingerne i kagedåsen. Men jeg valgte da det er en lille afdeling og er ret afhængig af dem individuelt – individualister med hver deres speciale. Det er skåret ret meget ind til benet og de kan godt supplere hinanden, men jeg bliver faktisk meget presset hvis jeg mister en af dem, ik. Så jeg valgte at tage den holdning – at henset til det store billede og samlede indsats, så er der ikke nogen der bliver bortvist – til gengæld tvinger jeg dem til at lave det der (møde omkring kommunikation m.m) og den person det var gået ud over, var ikke indledningsvis imponeret. Personen synes nok at der skulle havde været en hårdere konsekvens – men det valgte jeg ikke at gøre. Fortalte personen hvorfor jeg gjorde som jeg gjorde og at det ikke bliver anderledes. det kan godt være at du ikke synes at det er godt nok, men det er sådan det bliver. For jeg er nødt til også at få helheden til at fungere.

M: får de hver især en mulighed for at håndtere evt. med **inddragelse af samarbejdspartnere**?

O2: (tænker) det har jeg ikke følt har været nødvendigt... det kunne man måske godt. Personen har mulighed for selv at tage en individuel snak med den nævnte organisation fx og fortælle hvordan og hvorledes. Har også mulighed for at hvis det var at havde... personen var jo dybt skuffet jo over situationen.

M: nogle gange kan der komme en efterreaktion

O2: ja og det er vi opmærksom på – vi har fælles morgenmad hver fredag og der begyndte personen at tale om at melde sig ud. Der sagde jeg at det synes jeg fandme ville være en dårlig ide og det ville jeg være ked – der er ikke nogen tvang – og jeg kan ikke tvinge dig, men det jeg ville fandme være ked af. Personen deltager. Jeg har valgte og tackle derhen – jeg har ikke behov for at de skal sidde i et fællesforum og mundhugges, det kommer der ikke noget godt ud af. Jeg snakket med dem individuel og fortalt dem min holdning og fået at vide at det kan jeg på ingen måde acceptere. Konsekvensen at hvis det sker igen være langt mere alvorligt, end den bliver tacklet nu. Valgt at lave en seance nu og har faktisk tænkt på at lave et dilemma eller ...i første omgang vil jeg gerne have et oplæg for organisationen. Men problemet er at vi er presset på tid og få det prioriteret ind. Få en til at komme om tale og drøfte det og den positive tilgang til det – hvad skal der til for at vi kan få det til at fungere. Men ikke udgangspunkt i den negative oplevelse men det initeret det. Fastholde den positive og hvordan arbejder vi bedst sammen og så skal man også kunne håndtere nogle ting.

M: Hører dig sige at der generelt er et **godt samarbejde** på tværs samarbejdspartnere og opsummere

O2: jeg synes at vi har mange muligheder – vi har jo også vores APV, der både er fysisk og psykisk. Hver 2. år – hvor der er handleplaner og fokusområder- hvad har folk svaret og ud fra det laves der nogle fokusområder. Der kan du se der (hænger på et skab). Det er dem vi arbejder nu: arbejdspress, trivsel, forudsigelighed og anerkendelse

M: hvad ligger der i forudsigelighed?

O2: det har noget at gøre med, at man, at de planer der er, der kan folk se sig i dem også fremadrettet – hvad skal vi

M: for at minimere frustrationer over at man ikke ved hvad der sker?

O2: ja

M: anerkendelse ligger det både hos lederen og kollegaerne?

O2: ja og anerkendelse for det arbejde man lave og det ikke tages som en selvfølge det hele

M: nu står der trivsel og parentes om stress?

O2: ja med udgangspunkt i stres og som tilknytning til de der punkter er der blevet indført forskellige ting også i vores regi. Noget de kalder snack – noget med at tage en problemstilling op og diskutere det og hvad gør vi ved det her.

M: ala dilemmaerne?

O2: ja sådan lidt sådan – det er også nogle tiltag. Så der mulighed for at lave noget centralt og noget lokalt. Der en hel del tiltag – fx vores erhvervspsykolog der kører noget ledelses forløb, hvor man gennemgår hvad der ligger i ledelse. Ikke så meget nyt – men det er meget rart at få den genopfrisket. Flere hold og mindet på talenter, men man kan godt melde sig på.

M: Du talte før om **tid** eller manglende på samme, hvordan harmonere det med alle tiltagene?

O2: Ja der er rigtig meget - Du må jo ind og prøve at plukke der hvor du synes kan bruge noget, hvad har du tid til og hvad kan du presse ind. Og så har man nogle ting som man bare har en forventning om at vi gør ik. Jeg synes at som gammel leder i mange år at der rigtige mange gode tiltag, som man har mulighed for at bruge. Jeg har lidt svært ved at sætte mig i de nyes sted om de, om de har overblik nok til at sige og om de kan plukke mellem alle disse ting og om de får det gjort. Jeg er ikke sikker?

M: Kan erfaring være en faktor?

O2: Jeg tror erfaring er en meget stor betydning – jeg har oplevet så mange ting, jeg kan relatere til mange af de ting. Værktøjer er aldrig skidt og synes vi har en stor værktøjskasse. Så er det bare at finde det rigtige værktøj til den rigtige opgave.

TEMA 3 - Rammer og redskaber til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvordan oplever du dine muligheder for at håndtere psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer hos dine medarbejdere?

O2: har vi ikke være lidt inde på det? Synes at det er nogle tiltag umiddelbart, du kan gøre noget selv, du kan bruge konsulenterne. Du kan jo altid bruge dine kollegaer hvis du har en udfordring – det kollegiale. Så har du dine chefkollegaer – vi snakker også meget sammen, på vores chef møder en gang om ugen.

M: Er der en fælles forståelse i din ledergruppe af, hvordan i forhold til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer? (Tema 4)

O2: tænker... det vil jeg mene der er, det er min oplevelse - jeg synes der er. Der bliver talt om det – vi har jo chefmøder i afdelingen her, hvor alle cheferne og lederne taler om det. Vi har også en forpligtelse at analysere på vores APV og hvad vi skal gøre lokalt og så der er der en cheflædelsesgruppe – hvor vi på det niveau og hvor vi er 40, hvor vi alle mødes en gang om måneden og der kan være særlige temaer der kan tages op og blive drøftet igennem. Vi har samarbejdsudvalg og andre ting hvor der bliver drøftet

M: så der er en forskellig forståelse overordnet set?

O2: ja det bør der være og det oplever jeg i hvert fald

M: Hvordan oplever du dine muligheder for tidligt at identificere medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer? Forskel fra stor til lille afdeling?

O2: bestemt – men det er en del af rammeværket og det er at når man også snakker samarbejde – det er jo ikke kun chef/leder-medarbejder det er også medarbejder imellem. At man er opmærksom på hinanden – det synes jeg også at jeg har set og har oplevet. I den stilling hvor jeg havde mange – der var nogle der kom en gang imellem og sagde at 'har du lagt mærke til at hen og hen, ikke har det skide godt' hvor jeg så kunne sige at havde jeg. Og personen havde faktisk også fået en – mest af private årsager og ikke kunne få sit liv til at hænge sammen. Hen fik også tildelt nogle coachingtimer.

M: opsummere og spørger ind til: der var noget privat og hen fik alligevel noget hjælp

O2: Jeg synes jo – hvis hen ikke fungere optimalt privat, så kan hen hellere ikke hos mig når hen er på arbejde. I det her tilfælde var hen en stinkedygtig IT-nørd – men havde udfordringer med at komme væk fra skærmen og jeg konfronterede hen med det – skulle selvfølgelig ikke fortælle hen hvad hen skulle gøre, men rådede

hen til en masse ting. Hen havde også en del sygefravær og ting der indikerede at det ikke fungerede. Det endte med at det – det var jo mest hens privatliv, for hen fungerede jo rigtig godt herinde – men spurgte hen om hen ikke, hvis jeg nu kunne finde en god coach til hen om hen så ikke ville prøve det. Det endte med at hen fik nogle samtaler. Men det var en svær en – men personen fik tilbuddet og jeg synes at det var et rigtig godt et hvor vi betalte for det. Der er mulighed... men det er noget jeg har fundet ud af selv – ved at lytte lidt og det tør jeg godt at udfordre lidt, det gør jeg sku bare og ringede rundt til personaleafdelingen, hvor der er en puljefølge man kunne trække fra. Men det kræver virkelig at man kender systemet. Det jeg vil sige med det er at jeg tror vi har sindssyg mange gode tiltag med sindssyg mange muligheder – men kan godt være i en lille smule i tvivl om mine chef/lederkolleger alle kender til det – det tror jeg faktisk ikke de gør.

M: Hvad tror du ligger til grund for det?

O2: tænker... jeg kunne godt forestille mig at hvis rekapitulere – måske man skulle blive bedre om at snakke om sådan nogle ting. Tag det frem og drøft. Vi har meget fokus på trivsel, stres og arbejdspress og alt muligt men er i klar over at vi har de her muligheder. Også så gør man sådan sådan med den risiko der er – nu ser jeg det som virksomhed og hvis jeg sad som øverste chef, er jeg så interesseret i at blæse det for meget ud – med den risiko der er – at det tager overhånd og at vi bruger for mange penge og ressourcer på den del af det eller er jeg interesseret i at fokusere på det aller vigtigste? Det kan jo også være en strategi?

M: snak om prioritering og forebyggelse vs sygedage

O2: nu siger du sygedage og det holder vi meget øje med og vi har lige haft det drøftet i vores arbejdsmiljøudvalg men også i vores samarbejdsudvalg. Vi har talt om sygefraværstatistikken, hvordan får vi egentlig ændret det så det ikke er så stort.

M: Er den høj her?

O2: Den er lidt for høj ift. gennemsnittet i myndighedens regi men også for høj i statslig regi – men der snakker vi meget om at hvad skal der til ligesom at få fjernet den her. I stedet for – ja eller sige hvordan kan vi investere i noget – at man er nødt til at investere i noget for at få noget tilbage. I stedet for at sige at have fokus på at vi har for meget sygefravær hvordan får vi dem til ikke at være syge men i stedet for sige hvad kan vi gøre for at de bliver gladere, så de ikke får sygefravær. Den positive tilgang og nogle gange skal man altså investere i noget for at det bliver bedre ik. Vil lavede for nogle år siden, hvor der var dårlig stemning i myndigheden i al almindelighed, så lavede ledelsen en masse tiltag der skulle få folk til at trives bedre – det er ved at være mange år siden, men de tiltag er gået hen og blevet djøfiseret – bryder mig ikke om at bruge det udtryk, det er at angribe en organisation og en gruppe af medarbejdere og det er jo ikke deres skyld, at man har så meget fokus på det. – men mange af goderne er forsvundet fx havde man mulighed for at dyrke motion i arbejdstiden. Det er fjernet – vi kan sagtens havde en walk-and-talk 1:1 og gøre noget fysisk, og sige at det er bare min beslutning, men vi kan bare ikke lovliggøre at det er man gør. Der er flere og flere private virksomheder der har sådanne tiltag nu og har løbetræning – der er en masse positivt, afkobling og fællesskab.

M: det er ikke det samme 1:1 – det er jo stadig arbejdsrelateret

O2: jeg bruger faktisk også 1:1 kan man sige, til nogle gange til bare at tale om trivsel, hverdagsting og private ting – det behøver altid at være jobrelateret. Nogle gange kan det tage 5 min, nogle gange er det over telefon, men oftest sidder vi sammen. Men det skal helst være sådan en samtale, ved godt at det er chef-medarbejder, men jeg vil hellere have det som blandt venner – sådan vil jeg gerne opleve det.

M: tænker at det også har en tillidsopbyggende formål?

O2: præcist – til gengæld skal man også præstere når der er behov for det – så nytter ikke noget at man holder det hen i sådan noget tåge værk. Der er man nødt til at agere og vise at det sådan jeg gerne vil og jeg gør det.

TEMA 4 - Oplevelse af egen og organisationens håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvad betyder det for dig, hvis en eller flere medarbejdere i din afdeling har psykisk relaterede trivsels- eller fraværsproblemer? (egen trivsel eller i forhold til ledelsesopgaven)

O2: Ja jeg agere men det gør mig også lidt ondt og bliver lidt ked af det når det ikke fungerer og det kan ikke være rigtig at – nu er det nogle ældre medarbejdere jeg har ift dem jeg havde før – (afbrudt af banken på døren)

M: du bliver trist

O2: ja jeg bliver sku lidt trist for jeg kan ikke forstå at man i en gennemsnitsalder på 50, før var det 30 og der nogle lidt andre ting der er styrende noget med noget kådhed, men her bør man kunne tale ordentlig og måske er det opstået gennem tid – før jeg kom her også. Synes jeg på min måde prøver at vende det langsomt – men det er ikke noget man bare lige gør. Det er kultur og det tager tid. Men jeg synes at vi er på rette vej.

M: tager du det med hjem?

O2: det er faktisk en af de ting at jeg er rigtig god til – når jeg går hjem så forsøger jeg at glemme det her, så går jeg hjem. Men det er jo ikke altid at man kan – jeg vil sige den her sag med mailen, den nagede mig sku lidt. For hvordan fanden griber jeg den an og hvorfor og hvad og skal jeg virkelig bortvise en her og hvad har det af konsekvenser? Der snurrede den altså.

TEMA 5 - Viden om psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Kan du blive i tvivl om, hvordan du støtter medarbejdere med trivsels- eller fraværsproblemer? (TEMA 5)

O2: jamen det gør man jo lidt fordi – men alligevel ikke mere end at jeg nok skal komme til en løsning men jeg prøver bare at endevende alt og når man gør det, så er man i en kortvarig situation, hvor du er i tvivl – du kan også sige at du er i proces. Ved ikke om man skal kalde det tvivl? Hvis man har en positiv tilgang og sige at jeg er i proces for at finde den rigtige løsning.

M: tvivl om hvilke krav du kan stille til medarbejderne?

O2: som en reaktion – der er klare krav

NOTE: lidt misforståelse omkring spørgsmål og fik ikke stillet det korrekt.

M: oplever du om der er en forskel i at kunne håndtere de forskellige typer af udfordringer fx mail og hen den anden?

O2: forskellen ligger i hvordan og om jeg, jeg er i stand til at kapere det eller jeg skal søge hjælpen et andet sted, hvor der er nogen der er uddannet til det. Klart at der er forskel. Der er situationer hvor jeg er uden for det område som jeg har kompetencer til at kunne hjælpe – der er det nødt til at være en psykolog eller hvem det måtte være

M: jeg høre dig sige at det er ok at bede om hjælp?

O2: ja det synes jeg – det bør det være og det er det her. Det er et spørgsmål om man gør det, altså du er nødt til at gøre noget. Min frustration over ikke kunne gøre noget må ikke betyde at jeg ikke agere – så må jeg finde andre veje og andre der kan hjælpe mig.

M: taler om at det kan være svært at erkende at man ikke kan ikke slår til

O2: ja hvis jeg tager hul på det – så skal man også være vidne om – så risikere man måske at hvis det er noget psykisk – hvis du tager hul på noget du ikke er i stand til at få samlet op. Så kan du virkelig gøre noget skade. Din viden og indblik må ikke afholde dig for ikke at gøre noget – så siger jeg – jeg kan ikke gøre noget, hvem kan så? Tror at det er lige så meget en livsfilosofi, at man faktisk gerne vil gøre en forskel.

Taler om strategimål og forbinder det og siger det så bare er en del af det. Det handler også om at kende sine egne begrænsninger.

M: Oplever du, at der er en forskel på at håndtere fysiske fremfor psykiske helbredsproblemer hos dine medarbejdere?

O2: Det er meget nemmere (fysisk) det er svært (psykisk) – jeg har et familiemedlem der er psykisk syg, så jeg har det tæt på kroppen. Jeg har selv viden privat og det er vanvittig hårdt men det bliver hårdere, hvis man ikke taler om det.

M: det ved du fordi du har viden

O2: jeg synes faktisk gennem tiden at jeg har meget godt indblik i det og det er måske også erfaring og at man ikke har været bange for at gå ind i det – men kaster sig hovedkulds ind i det og forsøger at leverer så godt man kan. Og hvis, det er selvfølgelig en del af min opdragelse her i organisation at jeg handler som gør. Det fornægter sig ikke.

TEMA 6 - Dilemmaer ved håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Oplever du nogle dilemmaer eller modsatrettede krav i forbindelse med håndteringen af trivsels- og fraværsproblemer? (fx personlige, etiske, arbejdsrelaterede).

O2: Jeg oplever jo – i den tid jeg har været her – har det ændret rigtig meget i hvor travlt man har det. Og jeg er hel med på at man i dagens Danmark stiller en masse krav og også skal præstere og det er fair nok at man også skal det her. Før i tiden kunne du godt gå og danderer den lidt – det er mange år siden - og det kan du altså ikke i dag. Der stilles mange krav til hvad man skal nå og ustandselig har man opgaver der ligger, som man ikke lige er blevet færdig med. Man skal nok komme igennem dem på et tidspunkt og kravet om at holde arbejdstiden nede – du kan ikke bare køre på. Og der også forskellige overenskomster – men jeg har fået besked på at holde mit på 37 timer om ugen, jamen det er bare ikke nok og hvad gør vi så? Travlheden gør og det tror jeg også at mængden og omfanget af stres og depression – gør at man ligger sig. Det er jo nok konklusionen på de fleste ting.

Snak om mål fra idrættens verden og man taler om at der skal 50 % chance for at kunne opnå målet ellers er det demotiverende eller et ordentlig entaciment.

Det er det jeg hører her – i går til snak om sygefravær – sidder med to hatte, leder og TR, sidder der selvfølgelig som TR men kan ikke glemme den anden hat også. Men jeg hører nogle af de andre sige at arbejdspresset er øget og oplevelsen er det og hvis man tager krøllen med, hvordan man skal lede primadonnaer og teknisk højt uddannede. Hvis man ikke er opmærksom på nogle ting – det nytter ikke at du siger til en tekniker 'det er fandme godt arbejde' 'hvad er det jeg har lavet godt – nå det ved du ikke' det er den dims – det er bedre at du siger en gang om året 'super godt arbejde med den gateway eller hvad det nu er og grunden til det var godt var ...' Hvis du ikke arbejder med de ting og har forståelse for det, så bliver det svært i en organisation. Der er garanteret også forskel alt efter hvor man har kommunal, sygehus

Bilag 7 – Offentlig myndighed – Interview med O3

Tidsramme: 1.30.54 min

Interviewer: M = Michala Ory-Hviid

Interviewede: O3

Leder

Anciennitet: 20+år i nuværende organisation

Ledererfaring generelt: 40+ år

Introduktion

O3:

Kort fortalt Jeg startede her i 84 – traditionelt karriereforløb – leder fra 1990 – headhuntet af nuværende afdelingschef til at overtage servicedesken, på det tidspunkt havde man centraliseret alt vores intranet – med henblik på at skabe nogle synergier eller besparelser i sidste ende. Dem der var tilovers på sjælland på samlet og sagt at nu er i servicedesk. Fordi flestes vedkommende var det ikke noget de havde søgt og synes at det kunne være spændende at sidde der, qua min baggrund og forskellige typer leder jobs – mente man at jeg kunne bruges til at skabe noget synergi. Overtog bixen i 2004 og har været her siden. For mig er det ledelsesrollen der tænder mig og det er blandt udfordringen med hvordan man håndterer medarbejdere med trivselsproblemer.

M: Hvor mange medarbejdere er du leder for

O3: 29 nu 30 til sommer og man siger span of control skal være max 20, men tingene hænger altid sammen. Derfor har jeg lavet en aftale med øvre ledelse at jeg har teamleder, som typisk mellem 7-10 under sig – så det er egentlig dem jeg har kontakten med. Men den ene har været langtidssygemeldt, så her fungere jeg som teamleder for ni ud over dem i ledelsesgruppen.

M: Hvilken type af medarbejdere har du personaleansvar for?

O3: Det er enten ledere, mellemledere, it-specialister og it-assistenten – hele paletten. Aldersspændet går 20 til 65 år. En af de første udfordringer jeg mødte, at der ikke var noget motivation, der var ikke noget trivsel overhovedet og der var den frustration at man bliver tvunget ind i nyt job, som man ikke nødvendigvis ville have. Traditionelt ligger vi i top på sygefravær, det er lidt en udfordring når man til tider har trivielle arbejdsopgaver. Så tager man ikke ansvar for sin egen, men er bare en del af noget andet – så det er noget vi kører meget med nu, kigger på selvledelse og hvert har et ansvarsområde uanset titel. Vi har arbejdsgruppe trivsel som tager hånd om de forskellige ting og tilpasser – Håndtering af sygefravær og sygesamtaler, så er det kun mig der holder dem. Der er noget videnopbygning ift. forvaltningsloven og alle de her ting – teamlederne kunne egentlig godt, men så det bare endnu en opgave de skal tage sig af. De får essens af det og har dem altid med på råd inden samtalerne og hvad deres indtryk er. De bliver ikke koblet ud det giver bare mening fordi jeg har erfaringen og det er også mig der har det overordnede personaleansvar, de har mere udviklingsopgaven, kompetenceudvikling og daglig ledelse. Sidste ende er det også mig der står til regnskab for personaleafdelingen og sygeprocenten.

TEMA 1 – Forekomst af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer (angst)

M: Har der været nogle psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer i din medarbejdergruppe de seneste 5 år (eller den tid du har været leder, hvis du har været leder i kortere tid)? (generelt billede)

O3: Masser, masser – jeg har været igennem hele paletten inklusiv mig selv. Jeg føler som chef, og det er ikke altid mine kollegaer eller forretningen har forståelse for det, men jeg ser det som en samfundsopgave jeg også løser. Det nytter ikke noget at jeg er hardliner og siger ud og så er det ikke mit problem mere, men så er det nogle andres problemer. Jeg har det sådan at hvad enten man får løn her hos os eller et andet sted eller er på dagpenge så er det samfundet der betaler – så ser jeg hellere at, hvis jeg ser en medarbejder, som løser opgaverne godt, så går jeg ekstrem langt også år, 1år, halvanden - 2 år for at jeg kan se at der er fremskridt. Inden vi går til partshøring og alt det der. **(Kendskab)** En af årsagerne er jeg havde et familiemedlem der fik en psykisk lidelse - var maniodepressiv og udviklede en manisktilstand og efter 2 år begik selvmord. Så derfor har jeg en baggrund og kender til psykiske fra psykiatrien og har været en del af forskellige netværk – jeg har fra dag 1 været meget åben omkring det, men har heldigvis også haft en chef som der sagde at jeg kunne komme og gå som det passede mig. Jeg har gik til psykolog før, under og efter og derigennem lærte jeg at det at havde kontakten til arbejdspladsen, gav mig noget. Ellers ville jeg bare sidde derhjemme og synke i et hul. Værdien i det har åbnet mine øjne og tilgangen til det – kan håndtere andre og jeg har forståelse og kunne rådgive for hvad enten vi taler dødsfald i familien eller 'jeg er presset på hjemmefronten, så derfor har jeg fået stres' – så vi har haft alt fra borderline, maniske tilstande og depressioner i forskellige grader, vi har haft angst...vi har haft hele paletten.

M: Hvor ofte har der været sådanne problemer?

O3: Hele tiden – forstået på den måde at begrebet stres har udviklet sig til, det er en folkesygdom, men man kan ikke adskille. Jeg ved vores øverste chef, vil kun visitere nogle til psykologhjælp hvis det er arbejdsrelateret. Hvor jeg siger at du ikke har en situation der udelukkende er arbejdsgiverrelateret, det hører i hvert fald til sjældenhederne – derfor kan du ikke opstille sådan et kriterie, der er altid en anden fase. Jeg starter altid på hjemmefronten, for at få talt mig ind. Vi har et udmærket system til sygemeldinger – hvis man har mere end 7 fraværskdage så får jeg en notifikation – for at fortælle 'hov har du haft kontakt til medarbejderen'. Det medfører at jeg ringer til vedkommende og så begynder dialogen allerede der – enten får folk, forstå mig ret dårlig samvittighed hvis det er. Vi har drøftet meget de her øv-dage der var op i medierne. Jeg har det sådan, at alle medarbejderne har fået lov at have en konverteret afspadsring om til omsorgstimer, svarende til en uge stående. Det er fair nok at ringe ind om morgen og sige 'hey i dag, jeg ved godt at jeg har vagt – men alternativet er at jeg sygemelder mig – så er det ok at jeg tager en omsorgsdag' – det er alle medarbejdere der har mulighed for det. Det har to årsager – 1.så kan vi skjule arbejdstiden fordi det er ikke noget man måler på i det store billede, så afspadsringen her bliver konverteret over i den her og bliver fyldt op plus dem der har børn de har flere – men det er for at der er en accept i vores familie, som vi kalder det, og at det er ok at man har en lortedag og man ville jo også skade arbejdsmiljøet. Ved godt at alternativet bare er sygemelding og så står vi med udfordringen med at der er en der skal ind og sidde i stedet.

Angående de her notifikationer, at hvis man har 4 sygefraværperioder inden for 6 måneder – så får jeg også en notifikation og så skal jeg tage stilling til hvorvidt, der skal komme en mulighedserklæring eller lægeerklæring, eller sætte medarbejderen på at denne skal aflevere en lægeerklæring, hver gang medarbejderen bliver syg. Det er de sanktionsmuligheder man har, hvis man kan kalde det sådan. Jeg har kun brugt den her en gang – fordi jeg ser mere dialogen ift og så udfylder vi en mulighedserklæring sammen i stedet for. Så kan jeg retfærdiggøre det over for arbejdsgiver og få en lægefagligvurdering. Ved stres kan vi

justere lidt rundt i vagtplanen og give plads og rum. Vi er jo et call-center – der modtager opkald for hele myndigheden. (Snak om vagtplan, døgnrytme, ressource, muligheder)

M: meningsopklare og nikker

M: Hvordan kom nogle af de problemerne du har talt om til udtryk?

O3: Jeg har også haft to ledere der gik ned – en med stres og angst og den med let til moderat depression. Den med angsten – der var vi til en konference, med spisning og drinks bagefter, personen forsvandt, altså ikke helt, men forsøgte en hel uge efter forsøgte jeg at få fat i vedkommende. Personen dukkede ikke op til den sidste dag på konferencen. Vedkommende kunne pludselig ikke gå ud for en dør – der altid det med at kigge tilbage og se hvad for der for signaler, så man kan blive klogere til en anden gang – der kunne jeg nok godt havde set nogle signaler. Personen ville ikke belaste mere og fortalte det ikke og heller ikke at der var problemer derhjemme i familien, som pludselig gjorde at filmen knækkede – der var simpelthen fyldt op. Personen var væk i tre måneder men undervejs havde vi løbende kontakt og opfordrede til at komme til fredagsmorgenmaden og sådan – fordi jeg vidste at den her kontakt er utrolig vigtig. Det virkede så også, for det identificerede hos os som gjorde at denne blev stresset eller bange, det var lederrollen, for når personen havde ansvaret for 7 medarbejder. Så var det vigtigste at gøre det bedst muligt for teamet – så personen brugte så meget krudt på hver enkelte medarbejder at vedkommende glemte strukturen, glemte sig selv, glemte alt. Så personen tænkte hele tiden på dem. Tingene blevet taget med hjem og herefter kom angsten for møde dem, for vedkommende følte sig aldrig at der var gjort nok eller forberedt nok, som medarbejderne forventede fx 1:1 eller udviklingssamtale. Og det er jo egentlig så lidt 'what' – men hvis man ikke snakker om det eller sparre om det så flyder bærret pludselig over. Ja vedkommende kom ikke og så måtte vi tage aktion på det. Den anden leder – blev udlånt for at prøve kræfter med noget nyt, og ønskede videreuddannelse, udfordringen var bare denne ikke vidste hvad det indebar og havde rigtig mange problemer på hjemmefronten. I det ¾ år personen var udlånt – havde cheferne det med at skifte retning, blev mere og mere frustreret og så kom de at sagde det og gik i gang med opgaven, for kort efter at sige nej vi gør noget andet. Så vedkommende kom aldrig rigtig ind i tingene eller udvidede sine kompetencer. Jeg konfronteret vedkommende lige før højtid med at man virkede lidt træt og sagde 'Jeg føler mig fuldstændig udslidt' – så sagde jeg 'gå hjem og hold en god ferie og tag to uger på den anden side også' så blev personen sendt hjem – var væk i 3 uger. Midt i ringede personen og sagde lægen havde sagt at der skulle sygemeldes – de havde lavet nogle test og havde en bekendt der var psykiater der havde sagt at det var en let til svær depression. Var yderligere væk i 4 måneder – personen tog her selv kontakt til mig. Det kom ikke bag på mig (**identifikation**) – jeg kunne se symptomerne på stres og for mange ting og frustrationer, så den kom den vej igennem. Og så har vi forsøgt lige siden – det var i 2017. vi havde drøftet at personen ikke passet helt ind og ville gerne prøve noget andet – der var nogle der var vigtigere, men havde ikke gjort op med sig selv at det vigtigste faktisk var hjemmefronten. Så vi kørte rundt i cirkler – for hvis der ikke rigtig gjort noget ved hjemmefronten så kunne vi ikke rigtig gøre noget. Vedkommende var med i et andet forløb med en anden stilling, personen dog ikke fik og så var der dødsfald i familien – så den fik lige et nøk igen. Nu er vedkommende tilbage på 37 timer og afgivet til et projekt med ikke voldsomt svære opgaver, hvor der er lavet en plan for gradvist at få genopbygget noget selvværd. For personens vedkommende - Ved ikke om du kender det billede hvor der er en kat der står og kigger i spejlbilledet og ser en løve. Det var det personen altid så – nu var vedkommende godt nok blevet mere kat men nu så denne også katten og erkendelsen slå hårdt – genopbygning af selvværd er det vi prøver nu.

M: opsummere og nikker - **Hvad tænker du selv, at problemerne skyldtes**

O3: de her to går primært på privat og den først gik også på oplevelsen af ledelsesrolle så den er fiftyfifty – den første er også tilbage dog uden ledelsesansvar og har fået ansvaret for mere administrative arbejdsopgave, som jeg så slipper for fordi jeg så løser nogle andre opgaver. Men den sidste er ren privat – som selvfølgelig er en åbenbar vision for dennes side, havde regnet med at være noget andet. I starten ville personen gerne have mig med til psykolog og coach – her talte personen meget om at vedkommende og ministeren havde samme uddannelse, de havde bare valgt at gå hver sin vej hen gik venstre og jeg gik til højre. Det her det her idealbilledet, sat sig i hovedet at hen skulle være toppen hele tiden presset af præstationen og forestilling af sig selv – der har vi også et ansvar som ledere at fortælle at personen ikke besidder evnerne og det er der måske aldrig rigtig nogen der har fortalt vedkommende – kender ikke hele forhistorien, men der er noget der kunne tyde på det. Andre arbejdsrelaterede situationer er der hvor vi ikke har haft vores åbenhed eller hvor der har været nogle halvlukkede, IT-specialister kan godt være sådan nogle lidt nørder og det skal være sådan og sådan og de bliver bare ved. På et tidspunkt blev vi nødt til at fuldstændig at lukke for overarbejde – men det gjorde at folk skulle, så troede de at de skulle nå de hele og det generede at folk blev stressede. Igen så er der ikke nogen der er rene arbejdsrelateret. Vi havde en der først havde fået en diagnose på borderline det vidste sig – indledningsvis troede vi at det var arbejdsrelateret, men det viste sig at være angst for at håndtere sine egne børn. Vedkommende er nu på \$56 og super happy – en god medarbejder som vi så et potentiale i, ikke kun som IT-specialist men også afdelingsleder.

TEMA 2: Håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer

M: Hvad gjorde du i de forskellige tilfælde, da du blev opmærksom på problemerne?

O3: Indkalde til en sygefraværssamtale, hvor de hvis det er hyppigt fravær hvilket det typisk er – om det enten er altid perioder eller mængden af dage – og på baggrund af det hvad jeg kunne finde i forvaltningsloven eller det jeg kunne finde forskellige steder på internettet plus det jeg kunne få hos vores personaleafdeling har produceret angående hvordan skal du agere som medarbejder – det fik de altid tilsendt og indkaldt til en sygefraværssamtale og fik mulighed for at tage en bisidder med. Det er sjældent at det sker – det er kun sket en gang og det var fordi personen var bange for at blive fyret hele tiden. Og så startede vi den egentlig der – hensigten er at få en åben dialog og bevidstheden om at for at fortælle jeg har ikke til hensigt at fyre dig, fordi der er mange der har den frygt. Nu er markedet måske ikke så slemt, men det der med pyha hvad skal jeg gøre. Startede med at prøve at identificere, hvor ligger udfordringerne – hvis udfordringerne lå i at der er behov for psykolog og jeg vurderede, eller lod som den primære del lå på arbejdsgiversiden – så forsøgte jeg gennem vores organisation. Inden vi kom ind under den ordning, der gjorde vi det selv direkte med afdelingschefen så var det hen, så brugte vi simpelthen vores uddannelsesmidler til at behandle folk. Den mulighed fandt vi ud af ved et tilfælde – jeg husker tydeligt HR-chefen sige at 'du skal ikke fortælle nogen om det her, for vi har ikke så mange penge til det' og det synes jeg er uheldigt. Det er igen den her afvejning af hvad koster det at investere kontra hvad får du ud af det og hvor lang forløbet bliver. Forbyggende har vi kørt to forskellige coaches vi har arbejdet med også, som er finansieret, til dels af egne uddannelsesmidler. Coachene kommer og sætter struktur på og noget med at ligge mærke til hvad man egentlig er god til og så fik alle en test og en walk&talk med hen imens de gik. Det var med til at give noget boost og noget struktur for nogle af dem – den anden coach har kørt mindfulness og sigtepunkter – hvor vil vi gerne hen og hvad er ok at sige. Her har vi arbejdet meget med en trivselstavle – intern i afdelingen. Konkret har vi tilpasset det til os.

M: meningsafklarer og opsummere

O3: er fra egne midler og ikke offentlige midler. Hvis vi har haft en læge ind over, så har personen haft mulighed for at få noget henvisning og sådan noget – men igen, hvem og hvilke psykologer virker. Vi er desværre i et firkantet system – personen jeg talte om med angsten – man skær administrativt forskelligt hvilket kan give nogle udfordringer. Hvis det ikke er arbejdsrelateret så kan det være svært. Skarpt hvor man skærer. Derfor blev vi nødt til, jeg følte et behov for – vi har så fået at vide nu at vi ikke må bruge penge på psykologhjælp. Den eneste måde jeg kan få tilkendt noget psykologhjælp, er ved få fat i min chef og redegøre at det er arbejdsrelateret og så indledningsvis visiteret til 5 samtaler og når det så er overstået, skal man anmode om yderligere 5. og i sidste ende skal den øverste chef godkende eller ej. Når de ti er overstået – så er der lukket. Eksempelvis hen med løven og katten har fået de 10 men fortsætter så på egen regning.

Det kan være lidt trickyet at få igennem – derfor købte afdelingschefen så ekstra timer hos den ene coach – og jeg lavede også det her coachforløb og købte – en del af de tiloversværende midler til at købe et uddannelsesforløb til at få struktur i hverdagen – skjult i at få nogle midler til at få folk i. Både forbyggende men også for der havde nogle behov lige nu ellers opfølgingsmæssigt – at hver gang at jeg har haft en sygefraværssamtale så har jeg haft et opfølgingsmøde og afhængigt af situationen – afhængigt af om personen er fuldt sygemeldt. Så tager jeg den over telefonen ellers er den skrevet sammen, hvis de ikke bryder sig om at tale, så skriver vi sammen i stedet – det for at holde kontakten. Når vi så har fået dem ind, så er samtalen sådan at i starten er frekvensen om ugen, hver 14. dag, hver 3. uge eller måned. Eksempelvis personen der er på §54 – her er der hver halvanden måned og det har noget at gøre med at der arbejdes meget med medicinen. Vigtigt..men så kommer hen også selv og siger de næste 14 dage...så har vi også lavet en aftale om hen skal bare være der inden kl.10 – princippet er kl.9, men jeg er fleksibel og vi arbejder på kl.9 – at vi kommer så tæt på en normal arbejdsdag som muligt

M: opsummere og mulighed at lave nogle indbyrdes aftaler

O3: ja ja og selvfølgelig nogle ting affødt af det der gør, så udgår personen og har ingen formiddagsvagter, og der er fuld forståelse – vi er åben omkring de her aftaler, ikke i detaljen, men dem der har en handleplan. Der bliver opdateret en gang i kvartalet en liste hvor det står, står også i vagtplanen hvis der er nogle særaftaler. Vi havde også en som havde problemer med at kunne nå at være her kl.6.45 – vi har en åben vagt, dem der går hjem om morgen skal nå at overlevere og passe telefonen. Vedkommende havde nogle problemer i at nå at aflevere barn og nå offentlige transportmidler hertil – hen blev syg og årsagen var tiden, så pillede vi personen af nogle måneder – men årsagen var i stedet for at komme og sige det så meldte hen sig syg. Den her var jo rent arbejdsrelateret, personen blev stresset over det – men fandt så ud af at stresset ikke lå i det kvarter men også derhjemme, hvor familiesituationen var rigtig presset – det havde personen fortalt en kollega, som havde sagt at det bliver du altså nødt til at fortælle. Forståelsen vil selvfølgelig være der. Jeg laver notat på alt – jeg har notatpligt. Nogle er op på 14 sider og gør det fordi det er vigtigt for dem selv og typisk så printer og underskriver dem – hvis der er aftaler på dem, så vi er enige om – selvfølgelig i evt. partshøring er det også ret for mig, at medarbejderen har det. Men der er nogle situationer, hvor jeg siger at det er der sku ingen grund til – fordi det vil stresser medarbejderen mere. Hvis der står et eller andet som kan virke 'uha det kan pege mod en fyring' – så – det er en tillidssag og for mit vedkommende for at vise over for dem 'hey det er okay'.

M: Kan du fortælle lidt om, hvorfor du valgte at gøre sådan i disse situationer?

O3: Tror der er tre ting i det. 1 jeg er arbejdsgiver jeg skal, part of the job. 2. jeg synes at det er fedt at arbejde med mennesker. Nu lyder det måske lidt hårdt – men optimeret mennesker til at de er i balance og det er ikke nogen nem disciplin og så er det også qua min fortid jeg synes at det er vigtigt – ser som en samfundsopgave, det har ikke noget med at jeg sidder i den her myndighed, hvis jeg sad alle mulige andre

steder, så ville jeg nok forsøge at gøre det samme. Det er mit menneskesyn der også har ændret sig. Jeg kan jo også se det – vi har en forholdsvis lille personaleomsættning, procenten er meget lille ift. Et normalt call center at være, hvor man er der i 2 år så er man nedslidt og væk. Det har vi slet ikke her, vi har nogle der har været her i længere tid end mig. Der er vel 60 procent der har været her i hele perioden. Dem der har været problemer med i starten, de er her stadig og synes at det er fedt. For mig er det en god indikator – de har også fortalt mig at der jeg startede der var jeg hardliner og firkantet, ja, nej og det var det der skulle til – så kan vi altid slække lidt til højre og venstre. Jeg har fået den feedback, at jeg har ændret mig som leder. Men det var oprindeligt tænkt at jeg skulle videre og tage en it-uddannelse – men det betyder ikke en skid, ja jeg kunne få 1500 mere om måneden – den ressource skulle mistes på et andet sted og så skulle jeg have et andet job. Men jeg synes at det er fedt – at jeg kan fokusere på menneske- og ledelsesdelen.

M: Hvordan reagerede medarbejderen, på det du gjorde?

O3: Personen som ikke fortalte noget, var også personen der ville have bisidder med – fordi denne var angst for at blive fyret. Men da vedkommende først fandt ud af at det ikke er – så er har personen ændret sig, kommer og har set værdien i at være åben. Der er stadigvæk nogle – hen over en bred kam – der er jo alle nogle i en fase i deres arbejdsliv at der kommer man i en fase af noget lort. Så er det bedre at man kommer og siger 'der er problemer på hjemmefronten eller jeg kan ikke magte alle de her opgaver'. Selvfølgelig afvejet – der er nogle der reagerer anderledes end andre. Der er nogle der er mere lukkede end andre. Vi snakker og meget om integritet om at fortælle og sige fra, hvis du føler at deres grænse bliver overskredet. Det skal de gøre over for hinanden men selvfølgelig fortælle, hvis deres grænse bliver overskredet. Så en potentiel konflikt bliver løst inden den eskalere til bagtaleri, mobning osv hele paletten. Jeg prøver ikke at male et lyserødt billede for sådan er det sku ik – der er en de kalder politimanden, sådan er der forskellige ting. Som når personen kommer og siger 'har du nu husket at' selvom hen bare er en kollega og ikke har beføjelsen – så må vi lige have en snak igen med teamlederen. Selvfølgelig er der også tider, hvor jeg må tale med store bogstaver, den er der også. De ved også når jeg ikke joker – sådan er det bare og jeg gider ikke diskutere det. Den får jeg også nogle reaktioner på en gang imellem – 'uh den var ikke hel god' den anden vej. Jeg er heller ikke bleg for, hvis jeg har overfuset en af mine medarbejdere eller uretfærdiggjort noget, at gå hen og sige at 'hey det var sku ikke hel fair' og så tager jeg det også i plenum – og gjorde opmærksom at det var sku lidt.

M: opsummere og spørger til fejl er ok?

O3: ja og det er fordi jeg også har ekstra opgaver – så er jeg også i perioder – her i foråret sidste år kunne jeg mærke at der var ved at komme nogle symptomer på mig selv ift. Den gang mit familiemedlem begik selvmord. Så sagde jeg til min chef, nu skal du høre her – der var man begyndt at snakke om de her projekter og der talte man om at jeg skulle være projektchef på det ved siden af det her. Prøv at hør her – hvis jeg skal være det her, så skal du skaffe to til tre afløser for mig her. Hvis du ikke kan det – jamen det kan jeg ikke for det må vi ik – nej nej jamen så skal vi gøre det at der er nogle opgaver vi ikke tager og det skal du formidle videre til direktionen, nej det kan vi hellere ikke. Nej men så er den tredje mulighed at jeg går til min læge og sygemelder mig i 3-4 måneder. Hvad for en mulighed vælger du? Hen var fuldstændig 'auh' og når vi er færdig, vil jeg gerne have et notat på hvad vi beslutter. Vi arbejder så på at få flere ressourcer – jeg fik så 1 (griner) men det er bedre end ingen og det har vi arbejdet videre med. Vedkommende der så blev projektchef på det her rimelig omfattende – kører i 2-3 år – personen skal på orlov fra sommer til forår næste år. Jamen det kan du da så lige overtage. 'du husker lige vores aftale' og hiver papiret frem – det gælder sådan set stadig. Nu er der lige blevet hyret en og hvis alt går godt – meget går op i lønsum – så er der en på vej til efteråret. Og når det så er sket, så kan vi tale om det – så kan jeg få personen til at tage over – jeg kan ikke

bare, så får du den samme. Jeg er bevist om mine egne symptomer fordi jeg har været i en stresset situation. Det er min force – derfor kan jeg i højere grad og så normalt læse det på folk. Det er kun erfaring.

M: Inddrog du fx HR, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter eller andre samarbejdspartnere?

O3: vi har haft ift til indretning af vores servicedesk, har vi haft arbejdsmiljø plus repræsentanter og ude. Og jeg blev også selv udpeget til ledelsesrepræsentant, men det sagde jeg nej til da den kom oveni hatten. Vi har en arbejdsgruppe der sidder og arbejder med hele tiden at optimere – vi har lidt en kamp, for arbejdsmiljøorganisationen hvor pengene ikke sidder så løst 2 vi har vores ejendomsstyrelse og har tingene går ikke så hurtigt – vi lavede en requesition sidste februar, på at få flyttet en dør, så folk nemmere kunne komme ind i helpdesk, det er stadig ikke sket. Vi rykker og rykker. Det her er en lejet bygning og vi flyttede herud i 07 og lavede et lejemål på op til 9 år – for der ville man have fundet et nyt. Der er nogle påbud ift udluftning og der er ikke tændt for varmen, men her er ret lunt. Der vi var ude og se på bygningen var der 28g i november – selvfølgelig er der en masse vi har gjort noget ved – støjgener og der er mange ting, der er i det hele taget et dårligt klima herude, så det er også derfor man siger – skal vi nu ofre penge på det. Så accepterer man det i en periode og søger dispensation. Tanken er vi alligevel forventer at flytte i 2020, men det har vi skulle i flere omgange – den form for udmeldinger giver også en form for belastning. Hele arbejdsmiljøet forsøger vi selv at gøre noget ved – APV typisk hver 2 år, men fokus på resultaterne er ikke nære nok, til hvad skal vi sige – give værdi for vores niveau. Det sådan meget føler du der krænkert ift mobning, og det er ikke fordi der noget galt i det – mobning, seksuel hvad de ellers hedder, krænkende adfærd. Reaktionen på målingen kom et halvt år efter at målingen var gennemført – her havde vi allerede taget emnerne op, fordi vi selv havde lavet nogle supplerende spørgsmål og arbejdet med dem.

M: meningsafklare

O3: Ja det går for langsomt hvis du skal tage det seriøst både for medarbejder men også mig som chef, hvis der er noget der peger på at der er mobning. Jeg gjorde det at jeg tog kontakt til arbejdsmiljøinstitut og de kom ud i forbindelse med at vi holdt seminar og holdt et foredrag – blev sat i grupper og arbejde med nogle ting. Hvad er dos og hvad er not dos. Jeg tog sagen i egen hånd og så ca et halvt år senere, så kom der et pålæg på at alle dem der havde scoret eller andet på den der, skulle nu tvinges til at gennemføre og holde møde med deres afdelinger og sådan noget. Så måtte jeg fortælle at det havde vi gjort og så var det 'hvorfor har i det?' jamen det er for sent nu – hvis vi først går i gang nu så er løbet kørt – så får vi aldrig vendt tingene. Det med at vente, har mig den modsatte effekt – man skal gribe ind med det samme og adressere problemerne med det samme. Hvis vi ikke gør det vil det bare eskalere. Det vil være noget andet hvis der var en chef der ikke gad og være her, der tænkte at jeg her kun 2-4 år, hvad rager det mig og så lad stå til – så accepterer man og så får man en syg form for sygt arbejdsmiljø og kultur.

M: meningsopklare - jeg hører dig sig at det går lidt langsomt med de her samarbejdspartnere?

O3: ja på direktionsniveau i forhold til internt er der meget forskel. Vi har stor omgangskreds alle i driften har jo forbindelse med os – så samarbejde på samme niveau går fint, det er lige så snart man går på direktionsniveau og hvorfor man skal agere med det samme. Vores erhvervspsykolog fik sig lidt af en øjenåbner ved at komme ud se det med egne øjne. Man kan ikke løse et problem ved at få en konsulent ud og fortæller om arbejdsmiljø og trivsel (Freddy Meyer) – så tror direktionen nu er det godt, nu har de fået et smil på læben. Men der skal følges op. Opfølgning er elendig i hvert fald forståelsen for at man skal gøre ting. Ved også godt at det en prioritering. Men det er lidt lige som. Hvordan skal man sige – visionen i min afdeling går på at i udgangspunkt i positive og veluddannede medarbejder at løse opgaverne. Typisk skal vi løse opgaverne – men hvis jeg ikke har positive medarbejdere, så vil jeg ikke opnå det der. Det er ok at de ikke er positive og har en øv dag men det er for at signalere op af at fokusere nu lige på det her. I forhold til den her

flytning fx det startede allerede for 4 år siden, for at sku spare penge så skulle vi flytte og lægges sammen med nogle andre som man mente vil give mening, det gjort det så ikke alligevel – men det var politisk besluttet så det gør vi så, når men det var så også en del af det at vi skulle flytte ud til de andre – men problemet var det ville koste 15 år i afskrivning i stedet for max 7 år som man normalt gør og så må man ikke gøre i staten. Så nu bliver i, fik man at vide i efteråret forrige år. Så den øverste direktør ved årsskiftet til os – hør i skulle ikke flytte men nu arbejder vi på at i skal flytte alligevel – der havde vi lige 3 måneder før fået at vide 'flytning droppet i skal blive her' – nu kan vi opnå synergi ved at i flytte alligevel, så sagde hen ikke mere men der blev ikke gjort noget – det er sådan en rutchebane. For man fortæller jo ikke hvor vi skal flytte hen, der bliver analyseret på – det er jo meget op politisk at vi skal ud i udkants Danmark. Den skaber – den usikkerhed man skaber ved at komme med sådan en bemærkning, selvom man ikke mente den 100% seriøst, så skaber den noget usikkerhed og puha. Men der skete ikke noget. Så rejste jeg mig op til et internt chefmøde og sagde at der blev talt om noget med en flytning 'ja ja der er en arbejdsgruppe og et projekt på det' Jamen ville det ikke være en god ide at melde noget ud – jeg refererede til at den øverste direktør havde fortalt det. nå Ja så må vi lige se på det – så skete der igen ikke noget – så kort før jul så tog jeg fat igen og sagde hvad er bagkant på det her 'hvornår'. Så tog jeg direkte fat og sagde du sagde sådan og sådan, ja der er en arbejdsgruppe på det jamen hvad med at melde det ud – det skaber noget usikkerhed. Så nu er der sagt at inden udgangen af første kvartal så har man lavet noget factfinding – så man i anden kvartal kan se på noget konkret, med henblik på at flytte i 2.kvartal 2020. Det der er udfordringen i vores system, er at vi har set på noget et eller andet sted og så overgiver vi vores planen og se på lokalplan m.m. så er det traditionelt sådan at udlejer tænker at det går simpelthen for langsomt og så har de udlejet til nogle andre – det skete 4 gange da vi skulle flytte hertil.

Vi har en arbejdsgruppe om trivsel og mødes 8-10 gange om året

TEMA 3 - Rammer og redskaber til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvordan oplever du dine muligheder for at håndtere psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer hos dine medarbejdere?

O3: der er selvfølgelig lige noget at hente hos personaleafdelingen, men det går mere på lov og forvaltningsloven. Det går ikke så meget på den rumlige eller menneskelig tilgang – den kan man sku ikke læse nogen steder ind i vores system. Man kan læse inde på arbejdsmiljøinstituttet – der kan man hente noget. Det er også sådan lidt på medarbejderen og er lidt generaliserende. Så noget af det, så googler jeg mig til det og finder nogle ledelsesprincipper jeg synes der virker og prøver det. Nogle gange virker det og andre gange gør det ikke (joker – hen blev syg igen). De værktøjer der mangler er – selvom man tilkendegiver det – at der en anden tilgang til det – ved godt at det er opgaven der er i fokus. Det var ligesom da vi fik en ny direktør – og den gamle havde en anden baggrund, hen var rundt på gangene og havde synligledelse – den nye har været her i 3 år og har været forbi her to gange. Det har hen meldt – jeg tegner butikken ud af til og det første år gik med at sige 'det kan vi godt og det kan vi godt'. så arbejdspresset – og det kan godt være at det er med udgangspunkt i men hen demonstrerer det ikke og man får det ikke ved at holde et eller andet foredrag. Det skal være ved at ligger sin sjæl i det. Et helt andet mindset. Det kan godt være at hvis du spørger hen så vil hen sige at hen har mindsettet men det er i hvert fald ikke det hen demonstrer. Ikke fordi folk synes at hen er idiot – det er bare en anden måde. Hen er skide god som sælger – politisk set er hen sandsynligvis blevet valgt og nu er hen også ved at havde fået skiftet chefer ud rundt omkring. Nu er der kun to tilbage – de andre er fløjet eller blevet fløjet væk.

M: opsummere – mulighederne er der, men det kræver også meget af en selv som leder.

O3: det kræver det at – jeg har flere gange sagt at vi skulle have et team – vi har krænkende adfærdskonsulenter og alt muligt men det jo mere for dem der er fuldstændig lukkede og ikke tør annoncere det overfor deres chefer og leder og dem skal der selvfølgelig være plads til. Men det jeg prøver at adressere, er en åben dør princip eller hvad det måtte være. En ting at sige det noget andet er at gøre det – der mangler handling bag ordene som er den største udfordring. Så også fokus på hvad den enkelte chef/leder vil i vores organisation – er det for at gøre karriere eller er det ligesom jeg, min karriere der beslutning tog jeg i 2002 – jeg ville ikke ofre og flytte rundt som man gjorde den gang – to år der og to der.

M: snak om ledelsesstil

O3: jeg har også udpeget et som ikke ville – fordi jeg kunne se egenskaberne og det vil jeg have personen til – personen er ikke typen der kan se det, men har taget det til sig, ikke hundrede procent – lige nu har vedkommende set værdien i 1:1 – jeg har også typer der siger det har vi altid gjort der 3-5 år ældre end mig og siger til chefen ja ja det skal jeg nok. 'nu skal vi jo holde det her'-indgangsvinkel. De har ikke set lyset – set at værdien i 14 dage eller 3 ugers dialog omkring opgave og hvordan medarbejderne har det, at der faktisk er noget værdi i det og de ikke pludselig forsvinder. Nu har de for første gang været udsat for en ledervurdering – jeg har vurderet dem og medarbejderne har vurderet dem og de har vurderet sig selv. Jeg tager udgangspunkt i hvad medarbejderne siger – hvorfor er det du score sådan lidt halv lavt på at motivere eller udvikle andre 'øhh det ved jeg sku ik' hvad med at bruge den her samtale du har med dem til at spørge den enkelte, hvad er det du savner 'nå ja det kunne jeg jo gøre.' Den fokus og den dialog jeg skal have med dem er omkring den kompetence at udvikle andre. Så kom der pludselig en øjenåbner. Det skal ind under huden. Man kan jo godt holde mødet selvom der ikke er noget at snakke om – så er det det. Så udvikler tingene og så hov fik du snakket med eller nåh vil din kone flytte til Kerteminde, ja vi har noget knas...pludselig så kommer der nogle andre ting på banen.

M: er det fordi folk er bange for sige det?

O3: Der er jo forskel på hvordan vi mennesker er – der jo nogle af medarbejderne der er meget frembrusende, vi har haft seminar hvor der var en der gået fuldstændig amok på mig og jeg var da kraftedme sindssyg, der havde vi lige fået to nye medarbejdere. Den ene gik ud af lokalet og græd – det kunne personen ikke være i. Men det på det tidspunkt hvor jeg besluttede at vi ikke skal drikke rødvin til aftensmaden dagen inden vi skal have plenumdiskussioner. Der er ikke noget i dag og personen gør en super indsats, og var lige startet og er den type der er lidt grå og ikke være i konflikt.

Jeg har den udfordring at jeg aldrig kan have alle samlet – så ca hver halve år, tager jeg dem 12 12 – nu kalder vi det workshop. Jeg må ikke kalde det seminar – det gør alligevel, kalder det bare noget andet. Det er den eneste chance jeg har så får jeg andre til at passe telefonerne. Så har vi mulighed for at snakke om sådan nogle holdningsmæssige ting. Henover året – der har jeg typisk 8 gange det vi kalder gå hjem møder, det er nogle af de værktøjer jeg har fundet. I øjeblikket taler vi om sprogbrug – fordi man hurtig for en jargon blandt it-folk, hvordan man taler og så skal man passe på at man ikke gør det samme når man tager telefonen og bruger dem overfor brugeren. Det er noget med dialog og drøfte ting sammen – så er det bare det vi bruger som emne. Et vi gerne vil tage op, er sygefravær i forhold til svenske it-service centre, hvorfor er det deres sygemelder sig. Det er tre år siden vi sidst har kigget på det ikke fordi vores sygefravær er steget eller faldet, men det er for at opfølge det.

1.04

M: Hvordan oplever du dine rammer i organisationen (fx krav, tid, redskaber, det du bliver målt på som leder) i forbindelse med håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

O3: nu har jeg jo haft den samme chef i al den tid jeg har været her – hen har fuld forståelse for det, det er fint at jeg gør det og at jeg har overskuddet til det som hen siger. Når jeg kommer og siger jeg skal bruge 30.000 til at købe en coach, selvom vi om vi ikke har fået nogle penge – jamen det gør du bare, så tager jeg den. Tillid til mig som leder er god – jeg har haft mine diskussioner med direktøren, jeg har en samtale en gang om året, om personligkvalifikationstillæg og der tilkendegiver jeg nogle af de her ting som jeg ikke synes fungerer. Jeg er ikke typen – fordi der selvfølgelig en del der har den her berømte tunge, så når chefen siger noget så fortæller de det chefen lige har sagt, det er skide godt – der har jeg igen fortalt hen, nu har jeg konfronteret hen i min 1:1 med hey jeg kan ikke det her og hvordan løser vi det her; jeg forslår følgende, så nu bliver det sådan at mine teamleder kommer med til det chefmøde hvor jeg også er med. For at få en kontakt med alle dem der har personaleansvar i butikken. Men hen er også lydhør for det, men det er svært at trænge ind – jeg kan ikke sende en mail til hen eller direktøren, de læser den ikke – jeg får ikke noget respons. Kommunikationen – jeg kan godt følge det, hen får måske 100 mails om dagen – men hvordan skal vi så trænge igennem, specielt os som leder? Der er de rammer ikke ret gode. Direktionen skal have talt grænsefladen igennem – hvem skal tage sig af hvem og hvad. Det er trods alt også kun 1.5 år siden underdirektøren startede. Men det er ikke meldt ud helt nøjagtigt hvem der har hvilke ansvar. Vi troede at direktøren tegnede det ud af og underdirektøren indad til – der er da taget fat i nogle opgaver. Men der mangler synlighedsgørelse af hvad så alle ved det. En af de store ramme problemer vi har i øjeblikket er, at vores afdeling er blevet taget ud organisationen og formet som en anden men er stadig en del af det. Budgetanalysen gjorde at det synes at give mere kvalitet på IT siden og derfor etableret man på ny. Vi skal støtte omkring lokal IT og dem der støtter it værktøjer – men vi kører stadig drift for den tidligere. Princippet skal der stadig kører drift – med de her projekter ved siden. Der skal centraliseres en masse og den kommunikation og koordination og forståelse der er på tværs imellem de to organisationer – mærker vi at det ikke fungerer. Der er flere direktører en for det nye og en for det gamle. Men lønmæssigt er vi stadig under der gamle. Refereringen er også på kryds og tværs – og det hører vi ingenting om og om hvordan det går. Det skaber nogle frustrationer på nogle af mine medarbejder. Inden vi mødtes i dag – var jeg i gang med at skrive til direktøren – for det gør jeg, for nøglen i det her at der skal en forklaring til hvad og hvorfor det bliver lavet. Både for at mindre usikkerheden men der er også nogle personalemæssige ressourcer der gør at der muligvis er flere der laver det samme og i stedet for at lave dobbelt. Jeg skal også hive folk ud af driften for at stille dem til rådighed og hvis der ikke er en bevidsthed at de i perioder, ikke kan lave det samme og ikke må melde noget ud til brugerne – så giver det lidt nogle udfordringer.

M: opsummere

O3: jeg definerer mine egen handlemuligheder – så det er ikke fordi jeg ikke handler. Der er nogle der kalder mig lidt sheriffen, det er sådan lidt westernagtig men 'this is my county' og det er ikke med den på, for jeg prøver at argumentere for hvad jeg gør og så nogle gange så lukker de ørerne og så gør jeg det alligevel. Men andre gang – den gang vi skulle introducere 1:1, den her rammemåde vi kører tingene på. Der var jeg da også sådan lidt 'vi snakker da sammen bla bla' men jeg så også lyset og kunne se at der var noget fornuft i det her – så det er ikke fordi jeg er sådan en pain in the ass og har siddet der i 30år og bliver støvet af med dine briller på

TEMA 4 - Oplevelse af egen og organisationens håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvad betyder det for dig, hvis en eller flere medarbejdere i din afdeling har psykisk relaterede trivsels- eller fraværsproblemer? (egen trivsel eller i forhold til ledelsesopgaven)

O3: nogle gange betyder det jo mere arbejde til mig og der er jo ingen tvivl om – i øjeblikket har jeg 1,2,3,4 – den sidste kom efter et halvt års ansættelse og fortalte vedkommende havde en depression og den havde også haft det hele sit uddannelsesforløb, vi troede først – personen havde fortalt at vedkommende havde noget astma og ting og sager der gjorde at der kunne være mange sygedage og tænkte at det var da underligt og så fortalte så at personen havde en depression. Så tog vi så den der, men lægen sagde at det var arbejdsgiverrelateret og så var den ikke så god. Der arbejdes lidt – den er sådan lidt svær – vi har aftalt at når den går på depressionen sendes der en sms til mig med at dagen er noget lort jeg kommer ikke i dag. Hvis der så ellers er sygdom, så er der nu akkumuleret 56 sygedage inden for det sidste halve år. Alt i alt begge dele. Udfordringen er nu at – jeg har godt nok gennem personens egen læge og vores coach fået visiteret i et forløb på Bispebjerg i 8 uger. Det ellers fint og så er hen pludselig syg – problemet er at det går ud over nogle andre og jeg begynder at mærke på nogle af kollegaerne at 'nu må man vel snart til at gøre et eller andet – det kan fandme ikke nytte noget at jeg igen skal ind og tage en ekstra vagt'. Dilemmaet er jo det her med at hvis jeg går hen og siger nu skal du høre her du skal være her, ellers må du til at finde et andet job. Så ved jeg godt hvordan det kommer til at gå – i forhold til det forløb personen er i, så kan jeg lige så godt ligge hen i. Det er hele tiden det der dilemmaet – hen er i et forløb.

M: meningsopklarer

O3: Kollegaerne ved godt at hen er i et forløb, men det er jo ikke på grund af det siger de så, det fordi hvad ved jeg og så begynder de. Det er jo for at ende snakken går. Så nu har jeg besluttet at indkalde hen til en samtale og snakke og igen ridse de her spilleregler op igen – hvis du har sygdommen med noget astma eller et eller andet så, det kan ikke blive ved at foregår på de tispunkter og sådan, hen er også blevet tilbudt en kostvejleder – vi har en tilknyttet – fordi jeg kunne se hvad hen spiste, hen er under 25 og mere choppy end jeg er. Hvordan ser det så ud som 40-årig og de livstilsygdomme det medbringer. Du må ikke misforstå mig men du skal over og høre om kost 'jamen det skal jeg nok...' – det skal jeg ikke blande mig i (hens reaktion). Personen kom vist aldrig derover – så havde familie taget fat om det derhjemme, men jeg kan jo se at det ikke rigtig batter. Hvis man ikke erkender det, så er det svært. Men så er det jeg prøver at sige at vi prøver med forskellige til tag. Har også fået lavet et træningsprogram til personen – der forskellige ting (hmmm)

M: jeg hører dig gøre en masse ting

O3: så har vi en anden der er alene med sine børn – hvor den ene er fysisk udfordret og den anden psykisk, så der er en masse at kæmpe med. Personen har fået noget fleksibilitet – kan arbejde hjemme i stedet for at tag en barnsyg-dag, når børnene skal til behandling. Det tager måske tre timer – vi får begge noget ud af det, vi får lavet nogle ting og personen bliver ikke tynget af dårlig samvittighed. Så har lederen en liste hen kan plukke fra og lave derhjemme. Det virker. Det er den måde vi forsøger at løse tingene på.

M: (gentager spørgsmålet) hvordan tager du det selv til dig?

O3: jo flere af de her der er. En ting er der jo det menneskelige og snak om og så er der notat og så er der opfølgning til personaleafdelingen. Jeg burde også ligge det ind i vores system – men har fundet en lille work around så de taster det i stedet

M: Er din erfaring, at nogle psykisk relaterede trivsels- eller fraværsproblemer er sværere at håndtere end andre?

O3: personen der først havde borderline nu er mere angst/manisk diagnose – det har været svært fordi det har vekslet så meget. Mange er det svært når man har en medarbejder der er på antidepressiv og de selv mener at de har det godt og begynder at justere uden at have lægen med ind over. Så hov stop – det kan jeg

nemlig huske fra mit forløb med mit familiemedlem, så skal og det og det, helt op og køre til muren rammes. Det har været svært for mig er hvor personen har været henne. Det der har været svært ift. Personen (løve/kat) – er at personen også er en del af ledelsesteamet og er lukket og synet er sådan stadig; vil gerne være chef og ud af til være. Der er ingen tvivl om at når ungerne er syge er det med garanti at det barn syg 1 og 2 sygedag. Det der er specielt her, er at vi er nået dertil hvis vedkommende ikke lykkedes i det her og gennemfører det her forløb tilfredsstillende, så indstiller jeg til fyrring. Vedkommende har fået mange chancer. Det der er svært, er at jeg egentlig godt kan lide personen – vi har ikke et privatforhold, men der noget mere i det og det er altid svært når man bliver personlig involveret i det for meget. Det er jo en af udfordringerne som leder er at holde distancen så man kan steppe tilbage og sige hør her – i den dialog jeg har haft med vedkommende, er der mange gange jeg har sagt 'nu taler jeg som ven og ikke som arbejdsgiver' fx med hen så vil hen gerne være politisk og stille op i et parti. Hen ville bare fortælle at hen nok ville bruge noget tid på det. Så måtte jeg sige, nu taler jeg som din ven, men jeg tænker at du skal droppe det' – men hvorfor det? 'fordi så kan det være at din arbejdsgiver misforstår at du hellere vil ligge dine kræfter og søge fri for det (tjenestefri) – kom tilbage og fortalte at vedkommende havde droppet det. Men så kom det næste at personen havde sagt ja til at koordinere et kæmpe arrangement og så måtte jeg igen trække arbejdsgiverhatten og spørger om man fuldstændig havde mistet forstanden, så måtte jeg igen fortælle hvilken signal det gav. Hvorfor jeg får vel tjenestefri – men det kan være at der ikke er noget job at komme tilbage til, hvad jeg mente med det? Hvis du ikke kan løse dine arbejdsopgaver her, kan jeg ikke som arbejdsgiver give grøntlys til det der. Det har noget med den signalværdi du sender.

M: dilemma i at være 'menneske' og leder

O3: ja det er den balancegang man står i og det kan være en udfordring. Det er jo klart nu har jeg gået op og ned ad dem her i nu i 15 år – nogle af dem har jeg fået et løs forhold, ikke at jeg ligger i ske med dem derhjemme, men det er ikke det. Men jeg har fået en relation til dem, som ikke er normalt ift de har også været en stor del af mit liv – alle sammen har været hjemme hos mig og holde party og sådan noget. Men det er den der udfordring med at holde distancen. Og derfor kan jeg godt forstå at nogle af mine andre kollegaer har haft svært ved det der med at håndtere det. Jeg har også svært ved det nogle gange – det er slet ikke det – det med at håndtere den med at være den med at man gerne vil være den favne og rumlige, men man får også dunket i hovedet fra ens chef, eller chef-chef eller direktøren at 'nu skal det her' – yes. I sidste ende er det op til en – jeg har også gjort op med mig selv, jeg har da også nogle grænser for hvad jeg vil finde mig i. Jeg er ikke kontorchef, jeg er ikke direktør men jeg er på det område hvor jeg synes at jeg giver mest værdi.

M: du sagde det her med at det var din familie

O3: hvis jeg ikke kan – hvis jeg bliver pålagt nogle ting, jeg skal gøre – så må jeg finde et andet sted, længere er den ikke. Jeg har også mine grænser. Hvis jeg skal og jeg skal og jeg skal i forhold til hvad jeg synes er forkert eller ikke giver mening. Så vil jeg først fortælle dem at det mener jeg er en forkert beslutning i forhold til sådan og sådan, og de ikke vil lytte, så må jeg også tage konsekvenserne.

TEMA 5 - Viden om psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Oplever du, at du har den fornødne viden til at håndterer trivsels- og fraværsproblemer?

O3: Bedre psykiatri er jeg stadig medlem qua det her og der er mange aspekter – de artikler der er der giver mange gange inspiration til hvor jeg ellers kan søge henne. Men jeg kan også se – hvis man ikke havde mindsettet så er det en jungle at starte på. Den her vej har også været lang – det er jo ikke bare (knips med

fingrene) kommet fra den ene dag til den anden. Det er jo også fordi jeg har rendt med panden mod en mur, som en af de få der har siddet så lang tid og som stadig er her. Dem der er kommet ind og har siddet 2-4år, jo hvis de har en to-tre medarbejder så kan de hurtigt komme frem til konsensus, dialog og en tillid til at få signalerne frem begge veje. Men ellers er det en lang – men det kræver også at man vil det.

M: Oplever du, at der er en forskel på at håndtere fysiske fremfor psykiske helbredsproblemer hos dine medarbejdere?

O3: ja – der hvor jeg personligt var ramt, gjorde jeg det at jeg tog hue på og under den havde en forbindelse på og skulle ind og hente nogle ting. Hov hvad er der sket med dig? Ja jeg skal bare lige ind og tjekke nogle ting og så kører jeg igen – jeg er lidt uligevægtig i øjeblikket. Den fysiske synlighed markerer noget andet – du gror sammen igen. Vi har sådan et fastholdelsesteam der typisk kommer i spil efter 60 dage, hvis der er noget kontinuerlig eller har været væk i 2 måneder – hvor de spørger til om man har behov for støtte osv. Der kan jeg mærke på dem de er ikke interesseret i – det er rammer og regler de kan bidrage med, de ligger heller ikke skjul på de er jo arbejdsgiver. Man tror jo så at det er en sagsbehandler, min ven, men nej det er dem der sætter rammerne og støtter mig i din situation. Nu skal du nok snart overveje at tiden at ... Det kan jeg også mærke at jeg også får nogle stikpiller oppefra ifh. Personen med de mange chancer, jamen hey nu er det vist ved at være tid. Så siger jeg nu er personen lige kommet på fuldtid nu skal der lige være en chance til at bevise sit værd – jeg har også været åben over for personen og sagt at hvis det her ikke lykkedes så er vi derhenne hvor du skal finde noget andet. Jeg har ikke sagt det direkte fordi personen hele tiden spørger 'er du ude på at fyre mig' Nej jeg er ikke ud på at fyre dig – jeg er ude på at hjælpe dig til at vise at du kan noget. Nogle gange når jeg ikke at jeg kunne trænge igennem ind til den her person, så har jeg brugt hens TR, hvor jeg er gået ud til TR og fortalt sådan og sådan og hvis du får en dialog med personen – min intention er at prøve personen i noget andet. Men jeg har sagt til personen at denne ikke passer ind her mere, bare hvis vedkommende kommer. Nu dukkede projektet op som en mulighed men personen bliver hverken, projektleder eller processejer – vedkommende får nogle opgaver i forbindelse med det og hvis det ikke lykkedes, så er vi derhenne hvor har prøvet.

Bilag 8 – Region Hovedstaden – Interview med RH

Tidsramme: 1.26.06 min

Interviewer: M = Michala Ory-Hviid

Interviewede: RH

Leder

Anciennitet: 10+ år nuværende organisation

Ledererfaring generelt: 10+ år

Introduktion:

Jeg er både distributionsleder og så er HR ansvarlig i serviceafdelingen – min afdeling som jeg er leder for er distributionen og jeg har været leder her siden 2007. Men har samlet set været leder sammenlagt i 15 år – hele min lederkarriere har foregået her – men i forskellige funktioner. Lederansvar over for 21 og HR-ansvar over for samtlige 80 + 12 elever i Region Hovedstaden

M: Type af medarbejdere

RH: det er ufaglærte lokalt hos mig i opvasken mange etniske – fra hele verden – meget blandet. Her i lokalt køkkenet – har vi fagudlærte, kok, ernæring, økonomar m.m og så er der de ufaglærte, der er enten er faglærte i andre brancher eller bare hel ufaglærte, der har arbejdet sig gennem branchen den vej

TEMA 1: Forekomst af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer (angst)

M: Har der været nogle psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer i din medarbejdergruppe de seneste 5 år (eller den tid du har været leder, hvis du har været leder i kortere tid)? (generelt billede)

RH: Det er jo som du selv siger så er det en bred paraply - så vi har både haft depressioner og folk der er gået ned med stress, men også bare folk der i deres hverdag er præget af forskellige typer af angst eller frygt – nu prøvede jeg at notere det om hvad der har været. Det her med præstationsangst – det her med at være bange for ikke at gøre det godt nok og skulle have den her bekræftelse hele tiden – du gør det godt nok og det godt – både fra mig som leder, men også over for kollegaer. Hele tiden måle sig op i mod om man er lige så god som den ene eller den anden men også noget med forandring – når der er forandring. Hvis vi har fået lavet – for nogle år siden fik vi lavet ny opvask, hvor alle maskinerne skulle væk – her skulle vi lave nogle helt andre arbejdsgange i en periode for at kunne klare det uden maskiner. Der oplevede jeg nogle stykker der kom langt ud på overdrevet, som blev fjernet fra deres normale trygge zone til noget de slet ikke vidste hvordan de skulle håndtere. Det var tæt på at man sagde 'det er næsten bedre at du bare står her og gør den her ene ting' fordi det simpelthen var så svært at håndtere det sammen med de andre der også rendte forvirret rundt men ikke reagerede på samme måde, med direkte ryste som et espeløv og har svede ture – de reagerede fysisk på at være så bange og nervøse for at skulle agere uden regler og rammer, fordi det netop var ok nu skal vi sammen finde ud af hvordan vi gør det her bedst. For man kan ikke forudsige de her arbejdsgange – vi kan ikke bare sige nu har vi ikke de og de maskiner eller bånd – så vi stiller os sådan og så kører det, vi var nødt til at tilpasse os. Det var der nogle der havde det virkelig skidt med også ren fysisk.

M: Hvad tænker du det kunne skyldes?

RH: det var nogle der var lidt oppe i årene, måske lidt nervøse anlagte i forvejen – altid lidt nervøs 'kan jeg nu klare det økonomisk eller er min søster nu syg' altså i sådan lidt nervøse i det generelt. Og det er også

dem der heller ikke vil på kursus 'der er sådan et kursus – skal du ikke på det?' nej tak – vi vil hellere være her min plads – det vi plejer at gøre. De rutiner vi kommer i.

M: Hvor ofte har der været sådanne problemer – generelt set?

RH: Jamen det er da flere gange om året at vi oplever den ene eller anden situation. Og det alt fra små episoder eller små ting der gør det. Sådan noget – hvordan skal jeg forklare det. Jeg havde én for nogle uger siden – hvor hens kollegaer kom til mig og fortalte og undrede sig over hvorfor hen ikke ville holde pause med dem – hen gik altid ud i omklædningsrummet og holdt pause, de synes at det var lidt mærkeligt. Hen er forholdsvis ny medarbejder og de havde spurgt hen og kunne godt lide 'lige at tømme hovedet' og havde en masse undskyldninger hvorfor hen ikke skulle være sammen med de andre. Så spurgte jeg hen tilfældigt om hen havde det godt med sine kolleger og hvad det lige var – bare mellem hen og jeg – hvad det lige var der gjorde at hen gjorde det. Det viser sig og hen grinte selv lidt at det men sagde at jeg har det enormt svært ved at lade andre se mig spise og drikke – det er enorm ubehageligt, jeg synes de kigger på mig, om jeg smasker eller får noget på siden af mit ansigt. Det kan jeg faktisk ikke lide. Og der var jeg sådan – det har jeg aldrig nogensinde tænkt at det kunne være et issue, at der var nogle der havde det sådan. Det er ok med min familie sagde hen – men de her mennesker kender jeg ikke og det kan godt være at jeg på et eller andet tidspunkt får det bedre, men jeg har det ikke særlig godt med det lige nu fordi det er meget nyt.

Det havde jeg jo rigtig svært ved at sætte mig ind i – ok kan man også have det sådan? Altså? Ud over at have snakken med vedkommende – så har jeg jo svært ved at gøre noget ved det, men derfor kommer det jo alligevel. Der er nogle der er så styret af at ikke kunne holde pause med nogle kollegaer.

M: Hvordan håndterer du det?

RH: Jeg opfordrer selvfølgelig til at måske at prøve at sætte sig ind – uden at spise og drikke – det er man jo heller ikke tvungen. Man er jo ikke tvungen til at indtage noget fordi man holder pause. Man må bare godt sidde og hyggesnakke. Det har hen gjort nogle gange nu – ikke fordi hen er vild fremme i skoene så hen er også hæmmet af det. Så på et eller andet tidspunkt, så er jeg også nødt til at tage fat i hen og presse lidt på og sige til jamen måske du også kan nøjes med at drikke lidt vand derinde eller. Prøve at gøre det lidt mere – så det måske kun er frokostpausen du holder for dig selv eller sige at du gerne vil have noget frisk luft. Sætte nogle rammer for hen. Men det virker som om - altså de står jo også og taler med hinanden når de står og arbejder – så det virker også som om hen er mere tryk og snakker også mere – så hen bliver mere åben. Men om man helt kan fjerne den der at hen er bange for – altså der jo ingen der dømmes hen om, hen så har klasket noget op på kinden, så ville de jo bare sige 'hov du har noget på kinden' 'de ville jo ikke sige ad hvor er du ulækker'.

M: opsummere, **Hvor ofte har der været sådanne problemer?**

RH: Det var kollegaerne der kom, fordi de synes at det var mærkeligt at hen ikke ville holde pause sammen med dem. Jeg har også haft nogle der selv er åbnet op fx i forbindelse med MUS eller vi bare har siddet og snakket om noget andet, hvor de ligesom selv er kommet ind på det eller hvor jeg har sagt til dem 'hvordan kan det være at du går lidt i panik, når vi gør sådan og sådan' eller, hvis de reagere underligt, hvis man kan se det på at de har et mærkeligt ansigtsudtryk – hvad sker der lige der, så voldsom var situationen heller ikke til at man skulle reagere sådan eller? Nogle gange så afviser de mig og går lidt i forsvarsposition og andre gange kan man se, så tænker de 'skal jeg sige det eller skal ikke' – skal jeg åbne op eller skal jeg holde det for mig selv. Det er svært når folk ikke sige det – specielt når folk bliver sygemeldt med det og ikke vil åbne op for det, hvad er det der er – for der har vi jo haft nogle. De vil gerne indrømme at de er syge med stress, men de vil ikke komme ind på hvad de tænker der kunne være udløseren af det. Hvad ligger der af ting i bagagen der gør at man er kommet i den her situation. Der er måske nogle ting vi ikke har lagt mærke til, har gjort at

vedkommende er kommet derud – vi har ikke nå at forhindre det. Der er det virkelig en hæmsko at man ikke fortælle det.

M: opsummere

RH: Det gør i hvert fald lettere, hvis man også skal have opbakning fra afdelingen – vi har den her kollega, som har været sygemeldt, om der er et brækket ben eller en depression, og nu skal vedkommende tilbage og vi skal gøre det så skånsomt som muligt – fx nedsat tid, de kan kun klare nogle simple opgaver – vil i være med til at støtte op om det. Det forstår de bedre, hvis de også får en begrundelse for 'hvorfor skal jeg tage alle de hårde pladser eller hvorfor skal jeg tage hensyn til' den mangler de, hvis man gerne vil holde det fortroligt eller hemmeligt for sine kollegaer 'ej de skal endelig ikke vide at jeg er gået ned med stres eller er deprimeret' eller hvad det nu er.

M: Ofte så ved folk det jo godt alligevel og så bliver det til snak

RH: Ja det bliver sådan noget bagtaleri og gætterier og det bliver en større sag end det er fx havde jeg en sag – lidt et sidespor – men vi havde en der skulle i virksomhedspraktik som var psykisk syg, som var skizofren. Den her mand, hen fungerede fuldstændig normalt – man kunne ikke se på ham, at han havde den her psykiske sygdom. Han var ikke farlig og havde ikke begået noget farligt. Han var også selv indstillet på at skulle fortælle kollegaerne. Det var også derfor han var i virksomhedspraktik, se hvor meget han kunne klare og skulle teste sine grænser. Men alene det at fortalte det til den kollega han følte sig fortrolig med, den der oplærte ham, alene uvidenheden omkring det at have en psykisk sygdom, gjorde at der var nogle der kom til mig og var dødens angst for om han var seriemorder eller en der kunne finde på at...det var helt ude af proportioner.

M: opsummere - så her spillede viden og åbenhed en stor rolle?

RH: ja og kunne give de rigtige svar. Også give dem mulighed for at spørge ind – hvad betyder det for mig? Det betyder det at jeg skal lade være med at provokere ham – slår han mig så eller skal jeg lade være med at kigge på ham i øjnene eller hvad er det jeg ikke må. Det tænker jeg lige så meget om det er stres eller depression eller angst over et eller andet, hvis man ikke ved hvad man må og ikke må. Så bliver det noget kunstigt noget, hvor folk går uden om. Og det forstod de også til sidst da de lærte ham at kende – han over længere tid, han var her jo i flere måneder. De var jo så glade for ham – han er sådan en sød person.

M: så de blev også klogere

RH: nåå jaja og nogle havde jo også modet til at spørge ind til hvad det havde haft af betydning for i din hverdag. Han fik også sympati, han lukkede dem også ind i hans liv og han kunne forklare det. Han fortalte ham i flere år havde været lukket inde i sin egen lejlighed, fordi han havde været så hårdt ramt, at han havde isoleret sig selv, havde det rigtig svært og var enorm ensom. Han var jo så glad for at være herude fordi folk, de tog godt imod ham alene det kollegaskab, han var en del af noget og det betød så meget.

M: Hvad tænker du selv, at problemerne skyldtes?

RH: Jamen her – så tror jeg det bunder i både det her med at der er et for stort pres med hvad man kan klare – arbejdspress, der er simpelthen for mange opgaver, man kan ikke nå det. Pres fra alle sider man er – selvfølgelig forventer man at man godt kan løse sit arbejde når man går på arbejde. Man kan nå tingene? Så begynder man at sammenligne sig med kollegaerne – kan de nå det, ja og jeg kan ikke så er jeg for langsom. Man presser sig selv mere og mere og kommer ud et sted, hvor man ikke kan bunde. Så her synes jeg at det meget det her (pres) men også om der er opbakning omkring arbejdssituationen – vi erkender at vi har meget at lave, det er ok at vi ikke når det hele. At vi italesætter det – frem for det der, 'det for langsomt, kom nu i gang – du kan se dine andre kollegaer kan det'. Sådan er det jo også i en travl hverdag.

M: man kender det lidt for kokkeverdenen – men det lyder som om at man gør det modsatte her?

RH: ja nogle steder – men der hvor filmen knækker, er det hvor vi ikke har været opmærksomme nok, hvor der ikke har været opbakning eller hvor der har været hårdt pres. Hvor man ikke har haft den her – kan vi lige træde et skridt tilbage. Der har det jo været produktion, produktion – er arbejdspladsens fokus og så må medarbejderne bare passe sig ind. Det har man godt kunne mærke – det måske forkert at sige men har de svage røget fra – det har været dem der er blevet skubbet ud i en langtid sygemelding fordi de er gået ned med stres eller led og ked af deres arbejde og ikke føler at de er værdig til noget andet – eller ikke kan søge noget andet fordi 'jeg er ufaglært'.

M: Hvornår tænker du at der er sket et skift?

RH: Jeg synes det kommer meget an på – nu skal jeg jo ikke udlevere mine lederkollegaer – men det kommer meget an på ledelsestypen. Nu er vi tre ledere her i køkkenet. En i kantinen, mig i distribution/opvaske og en for patientmaden – her er kæmpe kæmpe stor forskel på hvordan vi leder vores personale. Hvor jeg har en anerkendende ledelsesstil og inddrager og lytter meget til mine medarbejdere – får tit skudt i skoene at jeg ikke er hård nok. Hvor den fuldstændige modsætning er i vores ala carte køkken, som er en kok der leder der – hen er alt for hård og alt for firkantet og vil egentlig kun tænke 'bløde', var jeg ved at sige – med sine medarbejdere når det passer ind i hens krav. Hvis hen kan se en fordel i det ellers er det bare hårdt på. Så er der min anden kollega – hen er nok en middelvej – hen er også vandt til at der er nogle produktionskrav og så er man nødt til lige at piske medarbejderne nogle gange, men hen er også god til at samle dem op bagefter – hvad gik der lige galt her, hvorfor gik du helt i skuddermod? Altså fordi sådan og sådan. Ja der er meget kæmpe stor forskel.

Jeg synes generelt – at vi sjældent har god erfaring eller gode resultater når folk først har været sygemeldt med noget psykisk relateret – fordi det er så langvarigt. Så når vores – jeg vil ikke sige vores tålmodighed, men vores muligheder for at blive ved med at fastholde folk.

TEMA 2: Håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvad gjorde du i de forskellige tilfælde, da du blev opmærksom på problemerne?

RH: tit er det jo dagligdags, hvis det er meget mildt – eller en hurtig reaktion der sker derude 'det magter jeg ikke eller det kan jeg ikke' så lige 'hvad er det der gør – hvis vi gør sådan og sådan', så hjælper dem på med par gode råd. -rolig nu det er ikke fordi du skal præstere det helt store, vi skal bare lige havde gjort det og det og du får hjælp af en kollega eller hvad det måtte være. Men når vi kommer ud i de der sager, måske både hvor der ikke er villighed til selv at forklare eller fortæller, hvad der sker – hvad er det der foregår oppe i hovedet – hvad er det vi skal tage højde for. Som ledere er vi jo heller ikke tankelæser – og ved helt præcis hvad det er der gør som du gør. Hvordan vil jeg kunne hjælpe dig? Og hvis de ikke selv byder ind – det måske ikke fordi de ikke vil, men de kan måske ikke. Jamen så går det tit i hårdknude. Hvis du ikke kan fortælle hvordan jeg kan hjælpe og hvis jeg ikke synes at det hjælper det jeg gør – når jeg prøver at hjælpe dig, så går det i hårdknude og så bliver det et problem i opgaveløsning og i afdelingen generelt. Så bliver der konflikter med de andre medarbejdere og så eskalerer det hurtigt. Der synes jeg at jeg mangler nogle værktøjer – og gå noget hjælp fx fra vores lokale HR eller centrale HRafdeling.

M: kan man inddrage fx HR, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter eller andre samarbejdspartnere?

RH: Man kan sagtens inddrage dem og det opfordrer vi dem også til med psykisk arbejdsmiljø og fysisk selvfølgelig. Hvis man synes at der er noget – så har vi tre arbejdsmiljørepræsentanter og et lokalt råd i køkkenet 2 ledere og 3 medarbejdere – samles i større grupper og der kan de løfte. De kan også tage fat i

deres tillidsmand. Vi har også en netværksperson – som er en person, kan ligge ører til og tie stille, var jeg ved at sige – bare lytte, men også formidle. Vi har Falck Healthcare tilknyttet regionen – men det er kun når de siger at det er arbejdsrelateret udfordringer. Så der skal de være indstillet på at det har noget med arbejdspladsen at gøre – at du er bange for edderkopper eller noget derhjemme, det kan du ikke få hjælp til gennem regionen.

M: Skal chefen ind over eller gør de selv?

RH: De kan de selv – vi har telefonnummeret hængende og nogle flyers – de kan gøre det uden om chefen. De kan gøre det gennem netværkspersonen eller de kan selv gøre det – de kan slå det op via intra.

M: hvad tænker du i forhold til ledelsesrollen her?

RH: Ja så er man, jeg ved ikke kørt ind i et hjørne – men man er i hvert fald ikke involveret i det og her derfor svært ved at hjælpe til eller gøre noget i situationen. Men tit vil det også blive – jeg vil måske tolke det som uvillighed, når men du vil ikke passe dit arbejde du vil ikke...

M: Du tænker fordi du ikke ved hvorfor?

RH: ja og bare se på fraværsbilledet – jamen du har for meget fravær, hvad er det der gør at du har så meget fravær – er det arbejdsrelateret eller hvad er det. Ja så kan de jo arbejde med eller imod. Men konsekvensen bliver bare – ikke at jeg ser mig ondt på dem – men hvis jeg ikke kan se at de samarbejder med mig, hvad skal jeg så gøre. Der maner de sig selv op i et hjørne, hvis de ikke vil. Men jeg kan sagtens også forstå deres frygt, fordi der er en masse fordomme omkring det her med det psykiske – du kan ikke se det. Hvad sker der oppe i knoppen på dig og hvordan kan man hjælpe med det. Med det fysiske der kan jeg sætte et plaster på eller gips og så videre. Men det andet, hvis jeg så siger bøj – begynder du så at græde eller hvad skal jeg gøre?

M: Hvordan reagerede medarbejderen, hen med maden, på det du gjorde?

RH: Først var hen sådan lidt – lige som hen havde sagt til sine kollegaer, sådan jeg kan bare godt lide tømme hovedet og være lidt sig selv. Men pas på du ikke komme udenfor fællesskabet – for det dine kollegaer tolker det som er at du ikke være sammen med dem eller snakke med dem, så du kan hurtig komme ud af gruppen i stedet for at komme ind i gruppen. Der kunne jeg godt se at hen længe se at hen tænkte – og så tænkte skal jeg så bare lade 'hen slippe' tænk nu over det – de vil meget gerne holde pause med dig og er bekymret for om der er noget galt. Så var det sådan at den egentlig grund kom frem – hvor jeg var sådan virkelig gøre mig umage med at ikke at sige 'hvorfor er du bange for det' og ikke negligere det – var virkelig overrasket over det. Nu hvor jeg tænker over det – så sad jeg også lidt bagefter og tænkte det kan jeg da godt se at det må være ubehagelig. Bare vær der og snak med det. Det kan være enorm svært at indstille sig på det og hvordan kommer man uden om det (lad andre se når man spiser) jeg kan jo ikke tvinge mine medarbejdere til at holde pause – ja de har pause til rådighed men om de vælger at gå på toilettet og spille mobil eller gå en tur eller ud og ryge – det er der deres tid. Men jeg føler mig forpligtet til at nævne over for medarbejderen når der er nogle der eller jeg synes at der er en adfærd der afvigende, der kan få nogle konsekvenser for dem – både i fællesskabet men også bare generelt, der kan hurtig opstå nogle rygter – hen er bare så mærkelig hen der, hen har været til pause alene osv

M: opsummere - **Hvordan oplevede du samarbejdet med nævnte samarbejdspartnere?**

RH: jeg synes jo – som udgangspunkt vil jeg gerne samarbejde med TR og AMir, hvis de kommer til mig på vegne af en medarbejder – jeg synes at den er svære den anden vej. Jeg vil sjældent gå til TR eller Amir, medmindre det er noget medarbejderen, ønsker eller jeg siger eller forslår dem 'skal vi ikke inddrage dem og dem eller falck healthcare', kunne vi gøre sådan og sådan, eller tale med nogle af de kollegaer du har mest tiltro til eller et eller andet – jeg ville ikke gøre det uden om personen. Det jeg ville gøre uden om personen det er at gå til min egen leder eller mine lederkollegaer, som har samme tavshedspligt som mig – det har de

andre også. Men for mig er det en stor forskel på måden at håndtere det på og hvor jeg søger min – jeg kan sagtens annonsere og ringe til HR og fortælle at jeg har udfordring med og ved ikke hvad jeg skal gøre. Og det har jeg også måtte gøre i nogle situationer – og hvor meget skal jeg kunne rumme, hvor langt snor skal de have. Men jeg er meget opmærksom på det her med fortrolighed, både med de interessenter der er – men også ikke bryde tillid jeg har med mine medarbejdere. I andre sager er der også meget hemmelighedskræmmeri fx hvorfor man er blevet opsagt eller hvorfor man er blevet kaldt til en samtale. De kan jo se at der er nogle der bliver kaldt ind – men de har jo ikke krav på at vide hvad det handler om. Det kan nogle gange opfattes som hemmelighedskræmmeri i medarbejdernes øjne men jeg gør det udelukkende fordi har krav på fortrolighed. Det ved de godt – men kan godt have svært ved det, og så kommer der det der bagtaleri om 'har hen været inde til en fyfy-samtale, og hvorfor har hen snakket med hen to gange på en uge' Det bliver hurtig sådan ... fordi man ikke kan være åben omkring det. Der er nogle ting man bare må gøre for lukkede døre og lukkede fora og sige at i må stole på at jeg har fat i nogle ting og i skal bare arbejde som i plejer.

M: Hvad bidrog samarbejdet til (for leder selv, medarbejderen, kerneopgaven, hele arbejdspladsen)?

RH: der kunne sagtens gennem Amir – vi har tre en for hvert område – det kræver en man har tillid til – vi har forsøgt at gøre det så nært som muligt, nogle de måske kunne føle tillid. Og så kan de gå til deres TR og netværkspersonen – man har nogle muligheder til at forsøge at få hjælp hos nogle, hvis man ikke føler sig tryk hos sin leder. Man kan sige at hvis man skal opnå et resultat, sådan forholdsvis hurtigt, så er jeg da nemmest at gå til lederen, hvis man har den tillid – hvis man ikke har de, så er det rigtig rigtig svært, fordi for hvordan får man løftet op omkring det hvis man ikke har tillid til at ens leder tager det alvorligt eller for alvorligt – og ser det som 'den der medarbejder skal jeg da havde strittet ud'. Det er meget et spørgsmål om tillid.

TEMA 3: Rammer og redskaber til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

M: Hvordan oplever du dine muligheder for at håndtere psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer hos dine medarbejdere?

RH: gennem leder uddannelsen synes jeg har arbejdet rigtig meget med kommunikationsværktøjer og de her med lytte-teknikker – jeg arbejder meget på at skabe tillid til min medarbejder og får dem til at forstå at jeg slår dem ikke oven i hovedet hvis de kommer med et problem – jeg vil meget gerne hjælpe dem, selvfølgelig er der også grænser for hvad jeg kan hjælpe dem – men det at de ved at de altid kan komme til mig, så kan jeg også med god samvittighed sige at jeg synes at det er godt du kommer med de her ting, men jeg har simpelthen ikke værktøjerne til det, jeg ved ikke hvad jeg skal gøre for at hjælpe dig – men prøve at finde en der kan. Synes ikke jeg er bleg for at sige – det ved jeg dælmme ikke, hvordan jeg skal gøre noget ved.

M: Hvordan oplever du dine muligheder for tidligt at identificere medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

RH: jeg synes lokalt – hos mine egne medarbejdere, der synes jeg faktisk at – ikke fordi jeg skal klappe mig selv på ryggen – men de er nogle gode mennesker, som yder omsorg for hinanden og det er ofte dem der for en fornemmelse for at der er et eller andet galt eller der er noget det ikke skal være. De håndterer det faktisk også godt ved at gå til vedkommende selv og høre om der er noget de kan gøre. Før de så, hvis de bliver ved med at blive afvist og ikke kan gøre noget, de står bare og stener og fungerer ikke som de skal – så tør de også komme til mig og høre om jeg ikke kan tage en snak 'tror det er noget med konen eller noget der er gået galt eller der er en krise'. De er gode til at holde øje med om der er trivsel. Det synes jeg ofte er den vej

der er noget der bliver opdaget – de tætteste kollegaer, fordi de arbejder så tæt sammen som de gør – hvor jeg som leder, tit vil opdage det hvis der er et udfald. En der overreagerer helt vildt, eller fysisk – hvor man tænker, hvad pokker skete der lige der eller hvis de selv kommer.

M: opsummere

RH: den er svær at se hvis man ikke går op og ned ad hinanden og kan se adfærden ændre sig – ændring i humør. Vi kan alle være mutte. Men har man været mut i 14 dage nu, så kan jeg måske ikke opdage det som leder – du smiler måske påtaget til mig, og lige giver et smil når jeg går forbi og så opdager jeg det måske ikke. Så det afgørende er at kollegaerne også giver et præg.

M: Hvordan oplever du dine rammer i organisationen (fx krav, tid, redskaber, det du bliver målt på som leder) i forbindelse med håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

RH: det synes jeg faktisk ikke der er – der føler jeg mig faktisk meget meget alene i den – jeg synes det er – selvfølgelig har man som offentlig virksomhed og region, i alle dokumenter der handler om noget personale – så handler det om at fastholde, for enhver pris. Men det er reelt ikke det der sker – det synes jeg ikke det er. Tit og ofte er det, det der med, nu har de være sygemeldt så og så længe og nu har de været væk et halvt år – det har vi ikke mulighed for. Den ryger først op i systemet når vi har en personalesag på det – langtidsfravær eller de har gjort et eller andet mod regler og vejledninger. Og der er det hårdt og kontant – i min hverdag kan jeg holde hånden over hvem jeg vil. I min optik, kan give dem så lang snor jeg vil. Undtagen der hvor der bliver registreret sygedage. Der begynder de at sige det er ikke ok.

M: bliver du målt på sygefravær?

RH: ja det er det jo – det bliver der holdt meget øje med og det er også fint – det er jo en indikator på mange ting, hvis der pludselig er et højt syge fravær. Og det er også fint at blive målt på det – det har jeg ingen udfordringer med. Men man er meget alene med det i hverdagen, synes jeg, når situationen opstår. Det er ikke sådan at man lige kan få en værktøjskasse frem og så kan du se 'hvad du gør med en medarbejder med stres' – så får man lige en folder.

M: Hvad skulle der til for, at dine handlemuligheder øges i forhold til håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer?

RH: Det er jo nok at man kan hive fat i kompetente medarbejdere – hvis jeg ikke ved hvordan reglerne for barsel og skal udfylde et eller andet dokument. Hov er det rigtig at både mor og far kan få nogle uger – så kan jeg ringe til HR og så svare de med et samme. Men når det er noget med – jeg har den og den case og hvordan skal vi og hvordan gør jeg, så er det mig som leder der skal vurdere.

M: Hvad tænker du forskellen er?

RH: det er mere sådan du kan ikke hel skriver regler ned for det og det er individuelt fra sag til sag og mulighederne. Stor forskel på om du er i et produktionskøkken og skåret helt ind til benet personalemæssigt eller er på et sengeafsnit, hvor du kan få lov at få en vikar ind hvis du har en der er sygemeldt. Der er stor forskel an på hvilke rammer man har for at kunne rumme det. Fordi hvis du er max presset og har en der er syg med influenza og har en der lige kommer med angst eller et eller andet, så er du sku nødt til at arbejde – arggh fordi jeg står og mangler noget i forvejen ik. Og så er man også bare på den.

M: det jeg hører dig sig at du savner et værktøj af en art

RH: ja noget støtte og hjælp man står tit alene i det – er det mig der er helt hul i hovedet, hvis jeg tænker at det her er måden at gøre det på?

M: er der frihed til at handle?

RH: Ja det er der – jeg er aldrig nogensinde blevet klandret for de valg jeg har taget. Tit føler man sig alene på en øde ø. Jeg har nok også angst nogle gange men man føler er det ok det jeg gør her – er det godt nok

det jeg har gjort for medarbejderen. Der kunne jeg godt bruge noget støtte, hjælp eller sparring 'jamen det synes jeg faktisk du har – men har du prøvet det her og hvordan virkede det da du gjorde sådan'

M: opsummere og spørger ind til hvad der savnes

RH: ja det er lidt mærkeligt – vi har en jurist tilknyttet region og du kan få svar på alle mulige paragrafer og love og regler og hvordan tolker de dem og har vi loven på vores side. Du kan ikke ringe til en psykolog og sige 'jeg har en medarbejder der er gør sådan og sådan' – men jeg kan jo ikke som leder ringe til fx til Falck Health Care og sige at jeg har en medarbejder der... – så ville de sige at medarbejderen må ringe. Savner nogle der har kompetencerne og har uddannelsen indenfor området – nogle der ved noget om det eller har arbejdet med det. Som leder har du tusind forskellige situationer og alt ting er du ikke uddannet i eller klædt på til.

TEMA 4: Oplevelse af egen og organisationens håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer?

M: Hvad betyder det for dig, hvis en eller flere medarbejdere i din afdeling har psykisk relaterede trivsels- eller fraværproblemer? (egen trivsel eller i forhold til ledelsesopgaven)

RH: Jeg vil sige jeg er den type leder der har mange følelser med i mit lederskab – så har jeg en medarbejder der ikke trives så har jeg selv en del af skylden – i min optik, også selvom jeg gør hvad jeg kan. Det behøver ikke nødvendigvis at være når der er angst, men der er nogle gange nogle komplekse ting – der gør at to medarbejder ikke kan udstå hinanden ik, hvordan skal man håndtere og sikre at det kommer ud i resten af gruppen og smitter. Det bliver meget kompleks og når der nogen der ikke trives så fylder det bare meget – der føler jeg et enormt ansvar for det, men også for min egen stolthed. Jeg tolker det også som det her med at hvis de trives, har et lavt syge fraværd og er glade på arbejde og kan bruge mig som leder – så har jeg gjort det godt. Hvorimod hvis jeg har nogle der tænker 'aner ikke hvor jeg har hen henne og op og nede og fucker det hele op'. Det ville jeg ikke være stolt af – så er jeg ikke faglig dygtig i min optik i hvert fald.

M: Er din erfaring, at nogle psykisk relaterede trivsels- eller fraværproblemer er sværere at håndtere end andre?

RH: Jeg synes generelt at det er svært, fordi der også er stor forskel på hvad der afhjælper i situationen. Det med at medarbejderne også selv skal kunne bidrage med 'hvordan kan jeg hjælpe dig' hvad er det – hvis de ikke kommer med noget, så skyder de sig lidt i blinde på det. Og har det nogle effekter eller har det ikke nogen. Det er rigtig svært fx med stres, hvad var årsagen og hvad skal der til at det ikke sker igen og hvilke arbejds gange eller rutiner der forårsager det?

M: hvad er din oplevelse angående arbejdsrelateret versus personrelateret udfordringer?

RH: selvfølgelig håndterer man det ligesom hvis det var arbejdsrelateret men man er også lidt påpasselig, fordi hvornår er det privatliv og hvornår er det – hvor er grænsen for det? Jeg kan jo heller ikke gå ind og vejlede i en skilsmisse eller i en ... de kan jo godt komme og fortælle det 'at jeg er midt i en skilsmisse og bla bla børnene' og jeg vil gerne lytte og har du behov for nogle andre fridage eller skal vi bytte rundt på noget. Psykologhjælp osv men jeg kan jo ikke blande mig i hvad du gør i dit privatliv og om du passer godt på dig selv derhjemme – jeg kan give gode råd og sørger du nu får snakket med nogle.

M: nikker og opsummere

RH: nu er jeg den type leder, at selvom det ikke er arbejdsrelateret så har jeg en interesse i at folk har det godt og kan komme videre i livet og få noget hjælp. Det vil jeg gerne have, fordi jeg tror på det hele menneske – så har de det godt privat, så smitter det også af på arbejdet og kommer ikke møg sure på arbejdet. Tingene hænger jo rigtig meget sammen. Men igen mine kollegaer og andre jeg kender – de sætter fuldstændig

grænsen, hvad du laver i dit privatliv, har intet med mig at gøre. Det der har noget med mig og at det indvirker på dit arbejdsliv - så kan de bare stå og sige det skal det ikke. Du har nødt til at få styr på dit liv så det ikke involvere os på arbejde-agtigt. Det ringer ret klart for mig i nogle af de situationer, som vi har haft – fordi du går igennem en skilsmisse, så ja ja selvfølgelig kan vi godt håndtere at du sådan og sådan, eller at det er en fobi, angst eller et eller andet. Vi kan måske håndtere 'lidt' af det - men lige så snart at det bliver for meget af det gode – så bliver der slået hårdt ned på det. Nu må du sku tage dig sammen. Jeg har jo flere gange hørt mine kollegaer sige 'vi er jo ikke et socialpædagogiskopholdssted' – og nej det er vi selvfølgelig ikke men igen så havde vi en elev, som ikke ville være elev alligevel, men hen har haft en forfærdelig barndom og har haft det rigtig skidt og det har gjort et eller andet ved hens bagage. Og straks bliver der slået ned på 'så kan hen sku ikke være elev og så må hen lige få styr på sit liv først' – hvor jeg så tænker, det er jo lige meget om man er elev eller en ganske almindelig medarbejder – prøv at hør, hvis du er blevet seksuel misbrugt som barn eller har haft en voldlig far, med i trafikuheld eller har mistet et familiemedlem alle mulige ting gør jo dig til det menneske du er. Og nogle ting har sku nogle ulemper hvis du får angst eller går ned med stres eller bliver deprimeret eller ikke kan styre vinterhalvåret. Alle de der ting – eller har let til tårer og det er også en ting her – rigtig mandsdomineret – der kan man finde på at sige 'lad være med at tage tudekortet'. Prøv at hør her, jeg tager ikke noget tudekort – det er mine følelser og jeg kan jo ikke styre mine følelser. Ja jeg har let til tårer og det er fordi jeg er ked af det – fordi du ikke græder eller har en tristfølelse, det klanter jeg jo ikke dig for. Det er stor forskel på hvordan vi håndterer mennesker. Hvordan håndterer man det der med – selvfølgelig har det en indvirkning at ikke har det godt derhjemme, du er da ikke et helt menneske når du kommer på arbejde. Selvfølgelig ligger det her oppe (peger på hovedet). Nogle er bedre til at skyde det fra sig end andre – men du er ikke lige så produktiv og lige så (knipse med fingrene og fløjter) hvis du er bombet derhjemme.

M: Er det tydeligt hvad organisationen forventer af dig som leder i forhold til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer?

RH: Nej – det er mere hvis det sort på hvidt økonomisk betyder at hvis vi skal være uden medarbejder så og så længe. Så bliver der slået hårdt ned på det – det har vi ikke råd til. Det bliver meget – hvad koster det os, kan vi rumme det ren økonomisk og produktionsmæssigt. Har vi nogle andre hænder – fordi hvis vi ikke mangler medarbejderen, forstå mig ret, hvis du kunne klare der uden medarbejderen et par dage om ugen eller skal gå tideligt. Så er man jo meget mere rummelig. Men lige så snart at du selv begynder at blive presset på din økonomi, på dit sygefravær - så begynder du helt sikkert at have argumenter for hvorfor du skal eller ikke skal have medarbejderen. Eller i hvert fald, det kommer an på hvilke livssyn du har, men din motivation bliver pludselig en anden. Den bliver hængt på økonomien.

M: opsummere – tydeligheden ligger i at du skal holde budgettet?

RH: jeg har aldrig haft en leder der er kommet til mig og sagt at det er virkelig vigtigt at du passer og plejer dit personale og sørger for at de har det godt. Ja ja vi da trivselsmålinger og alt muligt – og så arbejder vi lidt med det, men det er ikke sådan at min leder sætter sig ned med mig og siger 'jeg kan se at din trivselsmåling, at de der to har lidt meget fravær – hvad ligger der egentlig til grund for det?' eller viser interesse i de og de situationer og hvordan går det med det. Aldrig nogensinde – jeg sejler i min egen sø.

M: spørger ind til hvad ledelsen gør ved det i stedet og om de har en undersøgende tilgang?

RH: de ville spørge 'har du lavet en plan og har du skrevet det ned og har du dokumenteret det'. Nej så er det mig der går ind og fortæller hvad der foregår i den her situation. Min chef er rimelig rummelig i det – men jeg kan da også godt mærke at jeg går da noget længere end de selv ville gøre. Nogle gange kan man

også godt se – ikke at de ruller øjne – men at de tænker nu må du også stoppe det der. Der er tit den der holdning kan være her kan du arbejde.

59.00

M: Er psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer et emne I taler om i den ledergruppe, du er en del af?

RH: vi har selvfølgelig talt om det i forbindelse med, hvis det har været nogle udfordringer. Vi har nogle trivselsmåling hver tredje måned – tre ting, ikke om psykiske. Så snakker vi om det. Før havde vi en dybdegående en hver tredje år – omkring mobning og sexchikane og psykisk trivsel på arbejdspladsen. Og der var vi nødt til meget aktivt at arbejde med det – fordi der var noget. Men ikke med sådan, en nysgerrig tilgang til det, hvad er det for nogle mekanismer der gør sig gældende her, når det ikke gør der. Og hvordan kan man bearbejde det. Så er det ud af vagten. Hvis de ikke kan finde ud af lade være med at glo damernes et eller andet eller siger et eller andet, så må man ud.

M: Opsummere Er der en fælles forståelse i din ledergruppe af, hvad der er lederens ansvar i forhold til håndtering af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer?

RH: nej det synes jeg ikke – menneskesynet spiller ind

M: Er der en fælles forståelse i din ledergruppe af, hvordan I håndterer psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer?

RH: altså vi har nogle retningslinjer – særligt når du kommer ud i fravær. Men de der sager, hvor man ikke har noget fravær på arbejdspladsen ikke går ud over grænser. Der er ikke nogen fælles retningslinjer for det – der vil den enkelte leder gå ind og se hvad der er ret og rimelig – hvad er okay i situationen og det er meget forskelligt, hvor er din grænse som leder. Hvornår synes du det ikke gøres godt nok. Nu har du fået lov at surmule nu skal du..

TEMA 5: Viden om psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer

M: Oplever du, at du har den fornødne viden til at håndterer trivsels- og fraværproblemer?

RH: i nogle situationer synes jeg – i andre må jeg komme til kortet. Her mangler jeg den med kompetencerne. Situationerne kan være så forskellige artede og opstå på mange mærkelige måde og kompliceret fordi de involvere flere mennesker. Både arbejde, privat eller kollega. Nogle gange bliver det sku for kompliceret – så har man svært ved lige at overskue, hvad sker der hvis jeg rykker den brik og gør sådan og sådan. Så kommer man lidt til kort – hvis nu gøre sådan og det er forkert og det skader mere end det gavner – så bliver det endnu være og hvad har det af konsekvenser så. Og det har jeg ikke altid is i maven til og så får man måske en lidt afvigende adfærd selv – det der med at tænke, gør lidt og håbe på at det går i orden. Eller at de selv finder ud af de skal ikke være her, så får man den der, ikke ligegyldighed, men afvigende – hvad fanden skal jeg ellers gøre. Mangler at få noget opbakning i at nogle ting til rådighed – vi gør det ved vi kan i situationen.

M: Kan du blive i tvivl om, hvordan du støtter medarbejdere med trivsels- eller fraværproblemer?

RH: Meget, meget – særligt også dem der ikke selv ved, hvordan de gerne vil støttes. Der er også en grænse; jeg er ikke den ven, jeg er ikke din veninde – du kan ikke ringe og skrive sms'er til mig når jeg har fri. Jeg vil gerne lyttet til dig i arbejdstiden – når vi har tid og det giver mening. Vi kan ikke tale hver eftermiddag for at du får lidt af hjertet. Det med at der er nogle grænser og nogle ting og det kan være rigtig svært nogle gange – for man vil dem godt, men der skal være nogle grænser.

M: Hvad gør du i sådanne tilfælde, hvor du er i tvivl?

RH: jeg snakker, så vidt det er muligt, med mine lederkollegaer. Min nærmeste kollega, som jeg deler kontor med, hen er egentlig – hen er ældre end mig og en anden livserfaring og anden uddannelsesmæssig baggrund end mig. Har hvad jeg synes er et fornuftigt menneskesyn – er realist, selvfølgelig har man noget i bagagen og selvfølgelig skal man også håndtere det. Ser det hele menneske – så hen er god at sparre med. Ellers må jeg jo henvende mig til min leder. Men har bare ikke erfaring med at det hjælper så meget. Selvfølgelig kan slippe noget ansvar. Hvis jeg føler med mig selv – det her kan ikke være mit ansvar, det kan jeg ikke rumme. Så kan jeg have en leder der siger 'det skal du heller ikke' og bakker op og skære den her – der ikke flere rammer til rådighed. Så det hjælper nogle gange og det hjælpe også på ens egne forventninger, så man kan sætte dem lidt ned – du skal ikke kunne rumme alt. Det er de eneste jeg føler at jeg kan tage fat. Ellers bliver det sådan ring til børnetelefonen-agtigt.

M: Kan du blive i tvivl om, hvilke krav du kan stille til en medarbejder med trivsels- eller fraværsproblemer?

RH: helt sikkert, hvis jeg nu siger 'du skal' holde pause med dine kollegaer – gør jeg så mere skade end gavn? Hvad er det jeg kan tillade mig som leder – det er min ledelsesret at bestemme, nu skal du lave den opgave jeg har stillet til dig. Men stadig har jeg den med – hvis jeg ødelægger mere end jeg gavner, så ødelægger jeg det også for mig selv og min afdeling. Så får jeg en langtidssygemelding – så man træder også lidt forsigtigt og tænker jeg skal hellere ikke presse for meget på så bliver de syge fordi de tænker 'det bliver for voldsom, det bliver for meget af det gode, det kan jeg ikke det her'. Der kan godt komme i tvivl om hvor meget jeg kan forvente eller forlange af en medarbejder. Og så er der det med åbenheden – jeg må jo ikke spørger ind til hvad de fejler. Jeg kan opfordre det, men jeg må jo ikke spørger – kan man blive skudt i skoen for at have presset en psykisk følsom – føler de sig presset til at fortælle når spørger direkte. Den situation havde vi faktisk, med den elev jeg talte om før – hen havde følt sig presset og hen havde trådt meget over hens grænser. Hvor hen synes at hen havde lokket det ud af hen og brugt det imod hen. Fordi en ting er at man har haft en dårlig barndom, men det er jo ikke ensbetydende med at det skal bruges mod en til at forklare, hvorfor du lige stod med tårer i øjnene der eller hvorfor du er som du er – der følte hen at det var langt over strengen. Jeg har også hørt det flere gange 'at det fordi hen har haft det liv hen har haft, så kan hen jo ikke overskue ting'. Prøv at hør her, vi har jo alle haft et eller andet der gør at vi er som vi er og reagere. Hen følte det enorm grænseoverskridende det hen havde gjort og det kan jeg egentlig godt forstå. Det skal man også passe på med som leder – nu oplevede jeg det også selv i forbindelse med eget forløb – og der gik jeg simpelthen psykisk ned, det var for meget af det gode. Der gik jeg sku ned i kulkælderen. Det at man har været der – men ikke er det mere og har ikke været det siden. Så jeg også bange at – fordi man har været nede med stres, så latent, så er du altid i den der orange zone – hvornår tipper det. Du er ikke bare en medarbejder – du er en medarbejder, der har haft stres. Du er en risiko medarbejder. Alene det – kan også fange mig selv i det som leder – hvis man skal ansætte nogle nye medarbejder og du ser der er et hul i cv'et og spørg ind til – hvorfor har du et hul på et år og de så er modige og siger 'jeg gik ned med stres, så jeg har simpelthen været hjemme i et år'. Min første tanke som leder er 'er det en jeg tør satse på og vil personen kunne passe sit arbejde eller vil der komme tilbagefald?' Det er en forfærdelig ting at tænke men det er også helt naturligt. Det er samme er 'jeg har fire børn' oh hvor meget barn syg er det lige – så kommer der hurtigt sådanne fordomme. Det er irriterende – for de er jo kommet igennem, de skal også have en chance til og er helt normale mennesker og en ny chance. Det kan godt irritere mig at man lynhurtig får den tanke med er det sådan et vissent blad eller er sårbare og skal altid pakkes ind.

M: Oplever du, at der er en forskel på at håndtere fysiske fremfor psykiske helbredsproblemer hos dine medarbejdere?

RH: Ja jeg finder hurtigere løsningsforslag til fysiske udfordringer der måtte være – jeg tænker meget hurtigere løsningsmodeller. Ved hvilke opgaver de ikke kan klare og ved hvilke hjælpemidler der kan bruges eller ved at du får gipsen af der, og vi gør sådan og flytter dig ind i anden afdelingen imens. Lynhurtig kommer der en plan – så gør vi sådan. Den er fuldstændig håndterlig – du kan næsten ligge en snorlige plan, selvfølgelig kan du tilpasse den. Men det der psykiske – det er meget på prøvebase og hvordan fungerer det for dig – det sådan uklar ting ik. Det også det der gør det svært at overkomme det som arbejdsplads og som leder – det her med at man ikke ved hvor lang tid man ikke har sin medarbejder på fuld skrue. Eller hvor lang tid skal vi være i en slags limbo, hvor der skal tages særlige hensyn eller lave nogle tilpasninger eller et eller andet. Også om man tør spørge, italesætte det – hvad er det der gør at du bliver bare helt forvirret og går rundt om dig selv, når du har mere end tre ting. Hvad er det der sker – snak om det.

M: opsummere

RH: ja der også enorm meget tabu omkring det og man skal være modig at turde tale om det - frygten for at tabe ansigt over for en kollega og aldrig helt får den igen efter man har fortalt noget.

TEMA 6: Dilemmaer ved håndteringen af psykisk relaterede trivsels- og fraværproblemer

M: Oplever du nogle dilemmaer eller modsatrettede krav i forbindelse med håndteringen af trivsels- og fraværproblemer? (fx personlige, etiske, arbejdsrelaterede).

RH: det synes jeg jo – jeg gør i hvert fald i forhold til de politikker der er i den offentlige og regionen – at vi skal fastholde for enhver pris, men det er bare ikke reelt det der sker. De kommer ikke med de gyldne løsninger, så kan vi gøre sådan og sådan – du kan få lov at tage noget orlov eller hvad ved jeg, hvad man har muligheder. En ting er hvad man ønsker i politikker og siger i tale oppe i luften – men hvis hverdagen og praktikken overhovedet ikke hænger sammen med det – så er det to modsatrettede ting.

Nu har du overskredet dit budget -fordi du har haft en langtidssygemelding, men redskaber til at få vedkommende tilbage og få dem i gang igen jamen de er der sådan set ikke. Så må man som leder selv finde ud af det. Man har ikke den der 'vi skal jo fastholde – vi skal have dem tilbage, vi skal gøre noget' vi vil have dem tilbage – nej det vil man ik, det er sku lettere bare at skære dem fra. Det er det der sker

M: opsummere

RH: ja og det der står i en politik 'du skal fastholde din medarbejder' du skal lave rundbordssamtaler osv, men når budgettet er brugt – så er det hvorfor cuttede du ikke snoren noget før der. Så står man til ansvar som leder. Det kan godt være du har fået lov at ansætte en vikar – men så du dobbelt lønninger. Hvor længe kan du holde til det.

M: Hvordan oplever du betydningen for de øvrige medarbejdere, hvis medarbejdere i din afdeling har psykisk relaterede trivsels- eller fraværproblemer?

RH: det er selvfølgelig en konsekvens hvis medarbejderen er helt væk – så føler de at de skal løbe hurtigere. Og der kan der godt opstå den der med at det er uretfærdigt – men på den anden side – når vi har den på bordet og taler åbent om det. Når de får en forklaring og man spørger 'at hvis de nu var dem selv, der havde bruge for fx nedsat tid, ville de så ikke også ønske det – så kan de godt se det og de vil egentlig også gerne hjælpe. De har også en grænse for hvornår de synes nok og nok og se til at vedkommende får særbehandling og vi alle skal tage de hårde poster. Jeg kan ikke få afspadsering fordi – så kommer den hvad med mig, hvorfor skal det kun være 'Birgit eller Hans' jeg har også en dårlig dag.

Fortælling om gammel kollega – hen er mærket af en psykisk nedbrud på et andet arbejde – det rummer de – de gør det fordi de smadder godt kan lide hen. Handler meget om dynamik og relation der er i gruppen –

kan de rumme hinanden. En ting er at jeg synes det er en god ide at hjælpe og passe på 'Jens', som har været nede med stress – men hvis de andre synes at Jens er en røv, hvorfor skal vi så hjælpe ham – han hjælper aldrig os. Man ligger som man har redt. Er glad og stolt af min afdeling – de ved godt at det også kan ramme dem, så de rummer meget og passer på hinanden.

Fortælling om ham der arbejder hele tiden – omsorg fra kollegaerne – hjælpsomhed. Indrømmelse overfor kolleager frem for til ledelsen.

Bilag 9 – Interviewinvitation



Michala Ory

Ons 27-02-2019 14:20



Kære [redacted]

Jeg hedder Michala, specialestuderende i HRM på CBS og jeg har fået dine kontaktoplysninger af [redacted]. De har fortalt at du kunne være interesseret i at stille op til et interview omhandlende lederes muligheder og udfordringer i håndtering af psykisk relateret trivsel- og fraværsproblemer.

Formålet med interviewet

Interviewet skal bruges som primær data til mit speciale omhandlende den hyppige forekomst af angst i et præstationssamfund samt hvorledes angstproblematikken, gennem psykisk relateret trivsel- og fraværsproblemer, håndteres på det danske arbejdsmarked - med fokus på ledelse og den offentlige sektor.

Anonymitet

Interviewet vil blive optaget og transkriberet - optagelsen vil blive slettet når opgaven afleveres den 15.maj. Alle oplysninger vil blive behandlet fortroligt og resultaterne vil formidles i anonymiseret form i specialet.

Praktisk

Interviewet tager max én time og jeg kommer naturligvis ud til dig - [redacted] - ville det kunne passe dig en dag i uge 11 (11.-15.3)? Tidspunktet er hvad der passer dig bedst.

Tak for at du har vist interesse i at blive interviewet - du kan enten ringe eller maile til mig for at aftale et tidspunkt.

Ser frem til at høre fra dig

De bedste hilsner
Michala

Bilag 10 – Oversigt over interviewpersoner og undersøgelsesenhed

Undersøgelsesdesign for den indsamlede empiri						
Bilag	Navn	Undersøgelsesfelt	Målgruppe/hvem	Tid	Metode	Udbytte/data
2	Informant interview	Undersøge en leders rolle, perspektiv og muligheder for at håndtere medarbejdernes PTFP	Kommune A Leder K Har 14 ansatte Anciennitet: 2-4år Ledererfaring: 10+år	Varighed: 37.03 min	Semistrukturerede informantinterview, kvalitativ metode, spørgeguide	Primærdata - Kvalitative og åbne for fortolkning
3	Informant interview	Undersøge en leders rolle, perspektiv og muligheder for at håndtere medarbejdernes PTFP	Kommune A Leder K1 Har 40 ansatte Anciennitet: 0-2år Ledererfaring: 10+år	Varighed: 37.04 min	Semistrukturerede informantinterview, kvalitativ metode, spørgeguide	Primærdata - Kvalitative og åbne for fortolkning
4	Informant interview	Undersøge en TR rolle, samt indblik i den offentlige sektor og ledelse generelt	Kommune B Tillidsrepræsentant KTR Anciennitet: 10+ TR-erfaring: 10+	Varighed: 35.26 min	Semistrukturerede informantinterview, kvalitativ metode, spørgeguide	Primærdata - Kvalitative og åbne for fortolkning
5	Informant interview	Undersøge en leders rolle, perspektiv og muligheder for at håndtere medarbejdernes PTFP	Offentlig myndighed Leder O1 Har 20 ansatte Anciennitet: 10+ Ledererfaring: 20+ år	Varighed: 1.06.02 min	Semistrukturerede informantinterview, kvalitativ metode, spørgeguide	Primærdata - Kvalitative og åbne for fortolkning
6	Informant interview	Undersøge en leders rolle, perspektiv og muligheder for at håndtere medarbejdernes PTFP	Offentlig myndighed Leder O2 Har 5 ansatte Anciennitet: 20+ år Ledererfaring: 20+ år	Varighed: 1.09.34 min	Semistrukturerede informantinterview, kvalitativ metode, spørgeguide	Primærdata - Kvalitative og åbne for fortolkning
7	Informant interview	Undersøge en leders rolle, perspektiv og muligheder for at håndtere medarbejdernes PTFP	Offentlig myndighed Leder O3 Har 29 ansatte Anciennitet: 20+ år Ledererfaring: 20+ år	Varighed: 1.30.54 min	Semistrukturerede informantinterview, kvalitativ metode, spørgeguide	Primærdata - Kvalitative og åbne for fortolkning
8	Informant interview	Undersøge en leders rolle, perspektiv og muligheder for at håndtere medarbejdernes PTFP	Region Hovedstaden Leder RH Har 21 ansatte Anciennitet 10+ år Ledererfaring: 10+ år	Varighed: 1.26.06 min	Semistrukturerede informantinterview, kvalitativ metode, spørgeguide	Primærdata - Kvalitative og åbne for fortolkning

Bilag 11 – Model OODA Loop

(Pearson, s.d.:28)

