

Hvad er lederens muligheder og ansvar i forhold til medarbejdernes stress?

Malene Friis Andersen, Ph.d., Cand.psych.aut., Post.doc., NFA



Oplæg

- Indflyvning: Hvorfor se på lederen?
- Resultater fra et kvalitativt forskningsstudie:
 - Ledernes udfordringer og muligheder i håndteringen af medarbejdere med psykisk relaterede trivsels- og fraværsproblemer

Indflyvning

- Hvorfor se på lederen?

Lederen og medarbejdere med stress og psykisk mistrivsel

- Lederen kan spille en vigtig rolle i forhold til at håndtere psykisk mistrivsel samt mentale helbredsproblemer og nedbringe sygefraværet hos medarbejderne (10-13)
- 95 % af danske ledere ser det som en vigtig ledelsesopgave at håndtere stress hos deres medarbejdere, mens 55 % svarer, at de kun i nogen eller mindre grad føler sig klædt på til at håndtere medarbejdernes stress (45).
- Inden for de seneste tre år har 53-77% af ledere haft en samtale med en medarbejder med stress, 35-62 % har fastholdt en medarbejder med stress (45)

LEDERNES UDFORDRINGER OG MULIGHEDER I HÅNDTERINGEN AF MEDARBEJDERE MED PSYKISK RELATEREDE TRIVSELS- OG FRAVÆRSPROBLEMER

Malene Friis Andersen, Helle Lovdal Buchardt, Maria Kristine Friborg, Birgit Aust

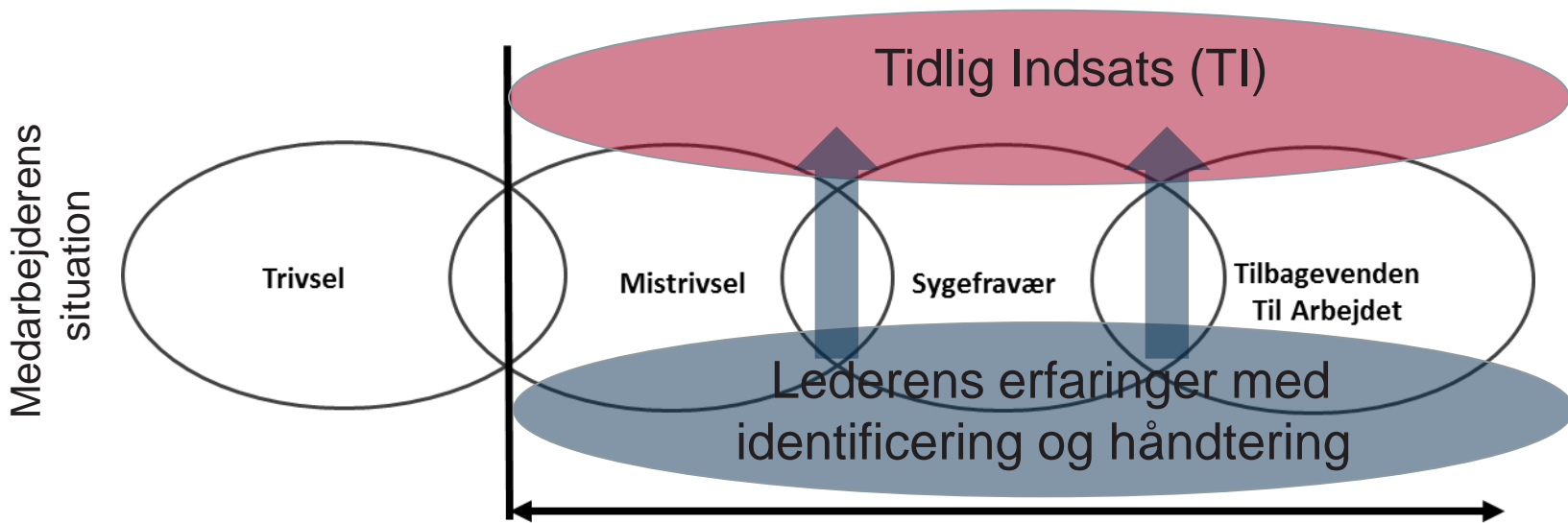


DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER
FOR ARBEJDSMILJØ



Tak for godt samarbejde med Arbejdsmiljø København (AMK, Københavns Kommune) og tak til interviewpersoner og reviewere.

Projektets fokusområder



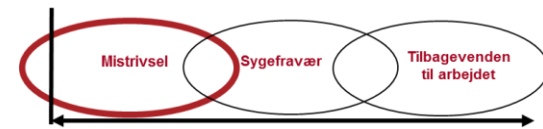
- TI er et tilbud fra til medarbejdere og ledere ansat i Københavns Kommune
- Tilbuddet består i kortere, afklarende forløb
- Det er typisk lederen, der efter aftale med medarbejderen, henviser denne til TI
- Mere en halvdelen af lederne i Københavns Kommune har anvendt tilbuddet mindst en gang. 75% af disse har anvendt tilbuddet mindst 5 gange.

Metode

- Interview med ledere fra tre områder i Københavns kommune: Social og sundhed, Pædagogisk samt Teknik og miljø.
- Der blev gennemført interview med 21 ledere.
- Alle interview blev transskriberet, kodet i Nvivo og analyseret af forskergruppen (template analysis)

Hvilke nedslag vælger jeg

- Hvordan identificerer lederen en medarbejder med nedsat psykisk trivsel?
- Hvem sparrer lederen med om håndteringen af medarbejdere med nedsat psykisk trivsel?
- Balancen mellem hensynet til den enkelte og teamet
- Hvilke organisatoriske udfordringer oplever lederen i forhold til håndteringen?
- Tidlig Indsats
 - Motivation for at henvise medarbejdere og lederens erfaringer med indsatsen



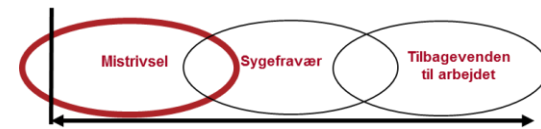
Lederens tre strategier til identificering af medarbejdere med nedsat psykisk velbefindende



- Lederen opdager det
- Kollegaerne gør lederen opmærksom på det
- Medarbejderen henvender sig selv

”Så kommer kollegerne til mig, og så tager jeg en snak med medarbejderen. Det er ligesom at tage det i opløbet - tage fat i vedkommende og lige sige: der er sku noget her, skal vi ikke lige? Og så drikke en kop kaffe og så videre.”

(Teknik og miljø, ledererfaring 10 < år).



Betydningen af den daglige kontakt

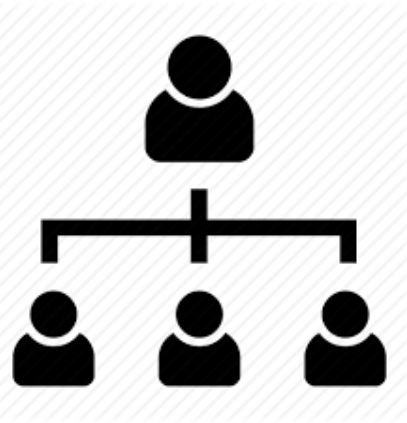


- Den daglige kontakt er vigtigt for både at identificere mistrivsel og opbygge tillidsfulde relationer
- En del ledere gør en indsats for at have hyppig kontakt med medarbejderne, men fx skiftende arbejdstid og mange ledelsesmæssige opgaver vanskeliggør det.

”med det opgavesæt, vi som ledere har i dag, hvor der bliver presset mere og mere administrativt ned over os, og nærværet med medarbejderne bliver mindre og mindre, så synes jeg, det er svært at spotte det, inden det næsten er for sent.” (Social og sundhed, ledererfaring 6-10 år).



Hvem sparrer lederen med?



- *"Jeg ved ikke, hvad jeg ville gøre, hvis jeg havde en klyngeleder, som jeg ikke kunne sparre med. Det har været helt afgørende, at jeg har kunnet kigge på hende, både som en der er mere erfaren, men også som en der er meget ordentlig."* (Pædagogisk område, ledererfaring 0-2 år).

→ **Støtte, læring og ansvarsdeling**



- Spontan sparring
- Formaliseret sparring

→ **Refleksiv praksis og udvikling af kultur**

Balancen mellem hensynet til den enkelte og teamet



Forebyggelse af stressdominoeffekt

"Og hvis der er en stue, hvor der er en medarbejder, der mangler, så forsøger vi at gå ind og tale med resten af personalet. Vi ser jer, vi ser alt det, I gør, og vi er godt klar over, at I er pressede - så vi på den måde kan understøtte dem." (Pædagogisk område, ledererfaring 0-2 år).



Vigtigheden af information – og vanskeligheden ved at give den

"Jeg synes, at det der giver mig mest udfordring, det er kollegaerne, fordi jeg ved jo nogle ting, som de ikke ved. Og når de så fx giver udtryk for, 'at nu kører hun fandeme friløb, og det har hun gjort i lang tid', så har jeg jo nogle aftaler og nogle planer, [...], men jeg har svært ved at forklare den rette sammenhæng." (Teknik og miljø, ledererfaring 10 < år).

Hvilke organisatoriske udfordringer oplever lederen i forhold til håndtering?



Krav til uforandret drift

” Vi kan ikke lave alle mulige skånejobs. Engang imellem kan vi godt lave lidt i en periode, men det har sine begrænsninger.” (Social og sundhed, ledererfaring 10< år).



Sygefraværsfokus som et tveægget sværd

”Selvom vi i kommunen har en tillidsdagsorden, så er det altså ikke den virkelighed, vi navigerer i. Det er måltal, det er nøgletal, det er medarbejdere, det er sygedage, det er økonomisk ansvarlighed, det er det, du kan måle og veje og skrive i en rapport” (Teknik og miljø, ledererfaring 6-10 år).

Tidlig indsats

Lederens motivation for at henvise medarbejdere til TI



- **Arbejdsrettet fokus**

- *"TI har fokus på deres [medarbejdernes] funktion – 'du skal tilbage, du skal kunne klare de her krav, hvordan kan du det, som den du er lige nu?' Altså bliver der lavet den kobling. Det er jo fantastisk, for hvis de kommer til en psykolog i deres private liv, så kan det være én, der bare søger dem ind i, at alt er så forfærdeligt. Så jeg synes, at det er rigtig godt."* (Pædagogisk område, ledererfaring 3-5 år).

- **Professionel assistance**

- **Tidsbesparende**

- *"Jeg springer nok over, hvor gærdet er lavest, og går straks til Arbejdsmiljø København (TI)."* (Teknik og miljø, ledererfaring 6-10 år).

Tidlig indsats

Ledernes overordnede erfaringer med TI



Lederne er tilfredse med TI

- TI-professionelle opleves som legitime aktører → Giver klarhed i et felt karakteriseret af tvivl og usikkerhed



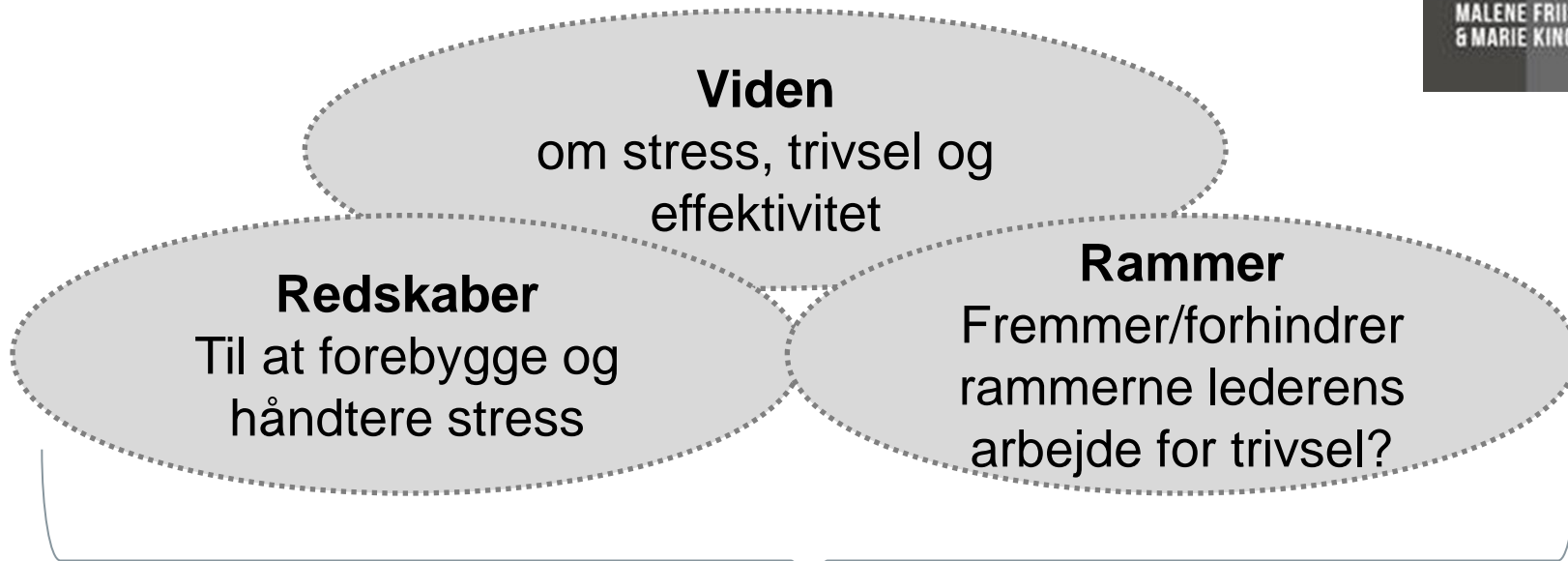
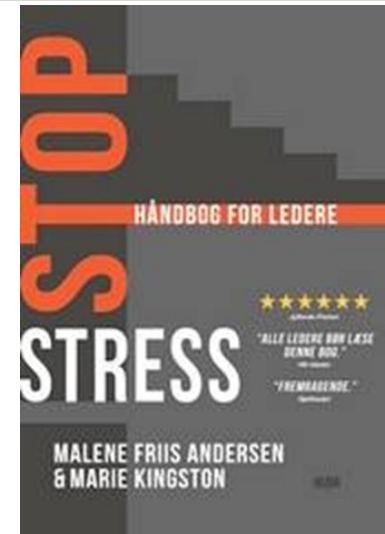
Lederne har vanskeligt ved at afkode forskellen på intensiteten i deres samarbejde med TI

- Forskel på fortrolighed og gennemsigtighed

Refleksioner omkring Tidlig Indsats som funktion i organisationen?

- Hvem er patienten?
- Neutralitet?
- Hensigtsmæssig **ansvarsfordeling** eller risiko for uhensigtsmæssig **ansvarsforskydning** (gælder ikke kun TI!)?

Lederens styrker og udfordringer



Lederens adfærd i forhold til at skabe trivsel, forebygge og håndtere stress