

Hvordan fastholder psykisk sårbare mennesker et ønsket job?

- Resultater fra casestudier i et videnskabende netværk af beskæftigelsestilbud og -centre

Januar 2010



Hvordan fastholder psykisk sårbare mennesker et ønsket job?

- Resultater fra casestudier i et videnskabeligt netværk af beskæftigelsestilbud og -centre

Af

Udviklingschef Leif Tøfting Kongsgaard, Væksthuset, København

Udviklingschef Kirsten Skafte, cand. psych. Birger Larsen og cand.psych. Mette Sloth, Incita, København

Leder Bente Rasmussen og faglærer Annette Dalmose, Toldbodhus Skole, Svendborg

Kvalitetschef Thomas Borup og psykiatrikoordinator Susanne Falch, CBR-Randers, Center for Beskæftigelse og Revalidering

Seniorkonsulent Knud Ramian og konsulent Birgitte Ahlgreen

Center for Kvalitetsudvikling

Olof Palmes Allé 15

8200 Århus N

Telefon: 87 28 49 11

ISBN-nr. 978-87-92176-80-6

Publikationsnr. 10-003

Forord

Hermed foreligger den tværgående rapport om praksisforskningsprojektet "JobNetværket", der blev gennemført fra efteråret 2008 og frem til udgangen af 2009.

JobNetværkets formål har været at skaffe viden om, hvilke centrale faktorer der kan bidrage til psykisk sårbare menneskers forbliven på arbejdsmarkedet. Netværket består af ledere og konsulenter fra 4 beskæftigelsestilbud og -centre i Danmark, som til hverdag beskæftiger sig med blandt andet jobskabelse og jobfastholdelse i forhold til sårbare grupper.

Projektet er støttet af Arbejdsmarkedsstyrelsen og er en videreførelse af det tidligere "Jobfors"-projekt, hvor temaet var jobskabelse. Jobfors-projektet skitserede en integreret model for jobskabelse, og pegede samtidig på udfordringerne ved at udvikle stabile arbejdstilknytninger.

Formålet med dette nye projekt har været at identificere faktorer hos den psykisk sårbare borger, virksomheden og parallelt støttende indsatser, som i særlig grad kan bidrage til stabile jobforløb.

I projektet har de medvirkende beskæftigelsestilbud og -centre hver især forsket i jobfastholdelse med udgangspunkt i egen praksis. JobNetværkets deltagere har i denne rapport beskrevet deres hovedresultater i artikler, og Center for Kvalitetsudvikling har analyseret og sammenfattet resultaterne på tværs.

Knud Ramian, seniorkonsulent
Center for Kvalitetsudvikling
Region Midtjylland
December 2009

Indholdsfortegnelse

FORORD	3
RESUMÉ	1
1. INDLEDNING	3
1.1. Om praksisforskning i videnskabende netværk	3
1.2. Projekt JobNetværket	5
1.3. Projektets overordnede forskningsspørgsmål	5
1.4. Delprojekternes spørgsmål	6
2. FÆNOMENET FASTHOLDELSE	9
2.1. Om at være i en situation, hvor man kan tale om fastholdelse	9
2.2. Fastholdelse er et relationelt fænomen	10
2.3. Samspillet omkring fastholdelse og tilknytning	10
2.4. Forhold omkring jobstart	11
2.5. Tilpasningsperioden	11
2.6. De særlige situationer i jobforløbet	12
2.7. Casestudiernes bud på, hvad der fremmer fastholdelse	13
2.8. Konklusion og diskussion	17
3. PROJEKTERNES OVERORDNEDE RESULTATER	21
3.1. ENGAGEMENT OG KLAR TALE	21
- OM PSYKISK SKRØBELIGES FASTHOLDELSE I JOB	21
Design, teori og metode	22
Teoretisk ramme og definitioner	23
Metoder	25
Analysestrategi	25
Analyse og konklusioner	26
Uddybning af delkompetencerne	30
Konklusion – gaveudvekslingens logik	36
Perspektivering	37
3.2. DE SÆRLIGE FORHOLD I PRAKTIKETABLERINGSSAMTALEN	40
Undersøgelsens hovedresultater	40
Undersøgelsens metode	40
Viden om særlige forhold	41
Vores tilgang til fastholdelsesbegrebet	43
Faktorer og sammenhænge i vores fund	44
Diskussion af resultaterne	49

3.3. DIALEKTISK ADFÆRDSTERAPI I PRAKSISPERSPEKTIV	53
Hvad er Dialektisk Adfærdsterapi (DAT)?	53
Undersøgelsens spørgsmål og resultat	53
Undersøgelsens metode	54
Eksempler fra interviewet	55
Vores tilgang til fastholdelsesbegrebet	59
Diskussion af resultaterne	59
Hvad vi kan bruge undersøgelsen til	60
3.4. VIRKSOMHEDSMENTORENS BETYDNING FOR FASTHOLDELSE AF PSYKISK SÅRBARE MEDARBEJDERE I ANSÆTTELSESFORHOLDET	64
Undersøgelsens resultater	64
Undersøgelsens metode	66
Diskussion af resultaterne	67
Undersøgelsens brugbarhed	68
Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen	69
Spørgeguide	71

Resumé

Det videnskabende netværk JobNetværket har siden efteråret 2008 beskæftiget sig med temaet "psykisk sårbares jobfastholdelse". Netværket består af medarbejdere ved 4 beskæftigelsestilbud og -centre, repræsenteret ved Væksthuset og Incita i København, Center for Beskæftigelse og Revalidering (CBR) i Randers og Toldbodhus Skole i Svendborg.

Deltagerne har via casestudier i egen praksis undersøgt, hvilke særlige elementer der indgår i jobfastholdelse, set i forhold til virksomhedens bestræbelser, borgerens bestræbelser og en parallelt støttende indsats.

Projekterne har valgt forskellige tilgange til spørgsmålet. Væksthuset har således sat fokus på betydningen af medarbejderens personlige og sociale kompetencer. Projektet beskriver, hvordan "gaveudvekslingen" mellem medarbejderens engagement og kommunikation på den ene side, og arbejdsgiverens vilje til at give plads og tid, kan bidrage til en varig tilknytning. CBR-Randers har spurgt til virksomhedsmentorens rolle med henblik på at fremme fastholdelse. CBR peger blandt andet på, at samspillet mellem medarbejderens åbenhed om sine behov og mentorens viden om psykisk sårbarhed samt klare organisatoriske rammer er væsentlige parametre for den optimale mentorfunktion. Incita har undersøgt betydningen af borgerens selvfremsstilling i praktiketableringssamtalen og fundet, at vidensudveksling om de særlige forhold, der omkranser ansøgerens sårbarhed, øger begge parter parathed til at etablere et jobforhold. Toldbodhus Skole har spurgt til den praktiske betydning af et træningsforløb via Dialektisk Adfærds Terapi (DAT), hvor målgruppen er mennesker med emotionelt ustabil personlighedsstruktur er. Projektet har fundet et sådant forløb virksomt, idet det giver kursisten brugbare redskaber til at håndtere sine vanskeligheder i en arbejdspladssammenhæng.

Center for Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland, har bidraget med koordinering og metodeundervisning på netværkets seminarer, ydet konsulentbistand og foretaget tværgående analyse af projekternes resultater, der er beskrevet som artikler i denne rapport.

Rapporten diskuterer fænomenet fastholdelse, som i forbindelse med psykisk sygdom anvendes på mange forskellige måder. I dette projekt anvendes begrebet i forhold til menneskers forbliven i et nyetableret arbejdsforhold. Fastholdelse ses i undersøgelserne som et relationelt fænomen med såvel borger som arbejdsplads som nøgleaktører. Projektet har yderligere udviklet og forholdt sig til begrebet "fastholdelsesparathed", der kan forstås som et fælles handlepotentiale, som parterne har eller kan erhverve sig med henblik på stabil tilknytning.

Casestudierne peger blandt andet på den vigtige balance mellem arbejdsgiverens viden om og åbenhed for den psykisk sårbares særlige vilkår på den ene side, og den psykisk sårbares selvfremsstilling på den anden. Undersøgelserne viser også, at den psykisk sårbare borgers egen attitude til jobsituationen har stor betydning. Endelig peges der på forskellige træningsforløb som vejen til mestring af de nødvendige kompetencer.

Selvpræsentationens, attitudens og de personlige og sociale kompetencers betydning er højt prioriterede parametre for jobfastholdelse, men også netop det kritiske og for mange psykisk sårbare uoverstigelige element, som udfordrer den enkeltes identitet. Undersøgelsen foreslår imidlertid, at man fra at diskutere personlighedstræk går et spadestik dybere

og taler om spilleregler for adfærd, der kan fortælle arbejdspladsen om medarbejderens vilje til og ønske om at forblive på arbejdspladsen. Disse spilleregler kan læres og trænes. Mennesker med psykisk sårbarhed udvikler fastholdelsen i et samspil præget af de samme forhold som alle andre medarbejdere. Det viser sig imidlertid, at hvis den sårbare medarbejder kan finde metoder til at håndtere bestemte og særligt udfordrende situationer, kan der også udvikles en nødvendig rummelighed på arbejdspladsen.

Projekterne har bidraget til vidensudvikling på området jobfastholdelse, og det er planen at anvende resultaterne konkret på egne arbejdspladser. Resultaterne skal kvalificere egen konsulentvirksomhed i forhold til offentlige og private arbejdspladser, og desuden kan de i formidlet form tjene til inspiration for kolleger og samarbejdspartnere.

Læsevejledning

Rapporten er opdelt i 3 kapitler. Det indledende kapitel 1 beskriver JobNetværket og dets arbejdsmetoder som videnskabeligt netværk med afsæt i praksisforskning.

Kapitel 2 sammenfatter projekternes svar på de overordnede forskningsspørgsmål og forholder sig teoretisk og konkluderende til undersøgelsens temaer.

I Kapitel 3 beskriver og diskuterer de 4 projekter hovedresultaterne fra deres undersøgelser.

1. Indledning

Mange gode kræfter har i flere år arbejdet for at sikre psykisk sårbare mennesker en plads på arbejdsmarkedet. Indsatsen har været båret af såvel omsorg for marginaliserede grupper som af politiske intentioner om at sikre en størst mulig arbejdsstyrke¹. Den blev intensiveret i årene med fuld beskæftigelse, og de seneste års tendens mod stigende ledighed har ikke svækket indsatsen.

Initiativerne har i dag et udvidet fokus, idet der ikke blot tales om at skabe job til marginaliserede grupper, men i lige så høj grad om metoder til at fastholde allerede indgåede arbejdstilknytninger.

Dette sidste fokus har i 2008 og 2009 været undersøgt af ledere og medarbejdere ved 4 danske beskæftigelsestilbud og -centre. De 4 virksomheder har deltaget i et fælles projekt, hvor de som videnskabelige netværk har gennemført casestudier med afsæt i egen praksis. Projektet, kaldet "JobNetværket" er en videreførelse af det tidligere projekt "Jobfors", der blev afsluttet i 2005².

De deltagende virksomheder er Væksthuset i København, CBR-Randers, Toldbodhus Skole i Svendborg og Incita, København. Konsulenter fra Center for kvalitetsudvikling, Region Midtjylland, har bidraget med undervisning og konsulentbistand samt stået for netværkets organisering. Projektet er støttet af midler fra Arbejdsmarkedsstyrelsen via puljen "Styrket indsats for personer med et handicap".

1.1. Om praksisforskning i videnskabelige netværk

Jobnetværket er gennemført som et praksisforskningsprojekt. Begrebet praksisforskning anvendes såvel i Danmark som internationalt, og der er mange initiativer i gang med denne betegnelse. Begrebet defineres forskelligt, alt efter om forskningen gennemføres af universiteter, sektorforskningsinstitutter eller praktikere. Den type af praksisforskning, som her er anvendt, er styret af, at det er praktikerne, der forsker og publicerer i og omkring sin arbejdsplads. Resultatet er til brug for arbejdspladsen og for andre praktikere.

Projektet er gennemført inden for en model, som vi kalder "Videnskabelige netværk". Som ordet antyder, samarbejder flere forskellige projekter her om at indhente viden om et fælles, overordnet emne. Modellen er anvendt gennem mange år i det daværende Center for evaluering, Psykiatrien i Århus Amt, og er i dag videreført i Center for Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland. Modellen indeholder følgende elementer:

Fælles overordnet tema

I et videnskabeligt netværk undersøges et fælles, overordnet spørgsmål fra forskellige perspektiver, der er relevante for de deltagende aktørers egen praksis. Deltagerkredsen tilmelder sig med hver sit delprojekt. Af hensyn til netværkets stabilitet forudsættes det, at hvert delprojekt medvirker med mindst to deltagere.

¹ Nye veje til arbejde – Hjælp til sindslidende og andre udsatte grupper. Regeringen, marts 2006.

² Jobskabelse i det sociale arbejde med sindslidende – et forslag til en integreret model. Psykiatrien i Århus Amt, Center for Evaluering, juli 2006.

Netværksseminarer

Projekternes omdrejningspunkt er netværksseminarerne. Her mødes deltagerne cirka hver tredje måned på todages internater, hvor der tilbydes undervisning og konsulentbistand. På denne måde sikres det, at forskningsarbejdet udføres kvalificeret i forhold til forskningsmæssige principper. Projekterne kan desuden give hinanden inspiration og sparring, ligesom seminarerne understøtter, at delprojekterne arbejder inden for en fælles begrebsramme. Mellem seminarerne holdes mailkontakt via et fælles forum, f.eks. googlegroups, og desuden udarbejdes en fælles hjemmeside.

Caseanalyse strategien

Praksisforskningsprojekterne er gennemført på et fælles metodisk grundlag, som bygger på en casestudie strategi. Forskningsspørgsmålene er i JobNetværket undersøgt enten via studier af individuelle cases, eller casen udgøres af det undersøgte fænomen.

Hvert projekt udarbejder indledningsvis en forskningsprotokol, hvor casestudiernes indhold, metoder, tidsplan, organisering etc. beskrives i detaljer. Protokollen vil herefter fungere som "drejebog" for projektet.

Projekterne formulerer på baggrund af erfaringer og egen faglighed en række hypoteser i tilknytning til deres forskningsspørgsmål. Herefter er der udformet spørgeguides til belysning af hypoteserne. De indsamlede data er sat i relation til hypoteserne, som er blevet bekræftet eller afkræftet, præciseret eller videreudviklet, og desuden giver materialet i mange tilfælde anledning til formulering af nye hypoteser.

Casestudier i egen praksis

Arbejdet med at udføre casestudierne foregår "hjemme" på hver enkelt arbejdsplads mellem seminarerne, idet der tilbydes individuel konsulentbistand undervejs. På seminarerne fremlægger projekterne deres aktuelle status, og næste skridt samt eventuelle metode-mæssige problemstillinger drøftes. Metodeundervisningen på seminarerne er tilrettelagt, så den er relevant for de aktuelle faser i forskningsprojekterne.

Finansiering og frikøb

Princippet er at udvikle projekter, der kan gennemføres i hverdagen som en del af det normale arbejde. Derfor kombineres projekternes egen finansiering af deres deltagelse med fonds- eller puljemidler, så der kan afsættes tid til frikøb af medarbejdere i særligt intense arbejdsperioder.

Kvalitetssikring via "Kenderseminar"

Databearbejdnings- og formidlingsfasen er en intensiv fase, og midtvejs i perioden er der gode erfaringer med at holde et seminar med inviterede "kendere", dvs. kolleger og samarbejdspartner med viden om det felt, der undersøges. Gæsterne opfordres på dette seminar til at forholde sig kritisk og kommenterende til projekternes undersøgelser med henblik på kvalitetssikring.

JobNetværket gennemførte i september 2009 et udvidet "Kenderseminar" ved at holde workshops for 32 inviterede gæster. "Kenderseminaret" har medvirket til inspiration og skærpet fokus for projekterne.

Formidling af resultater

Når de færdige projektartikler foreligger, er det konsulenternes opgave på Center for kvalitetsudvikling at samle den indhentede viden på tværs, relatere den til eksisterende forskning og perspektivere den i forhold til fremtidig praksis.

Det fælles produkt, som er denne rapport, præsenteres på den afsluttende konference, hvortil en større kreds indbydes, og hvor der via workshops og plenumdiskussion fokuseres på resultater og perspektiver.

Implementering

Resultaterne fra de enkelte forskningsprojekter vil blive introduceret og i mange tilfælde implementeret internt på deltagernes egne virksomheder, ligesom de formidles udadtil til interesserede samarbejdspartnere.

1.2. Projekt JobNetværket

Projekt JobNetværket består af fagfolk fra 4 beskæftigelsesvirksomheder og -centre, som har afsat tid og energi på at forske i egen praksis. Det fælles spørgsmål har været, hvad der skal til, for at psykisk sårbare mennesker kan fastholde en tilknytning til arbejdsmarkedet, også i tiden efter at de har fået job eller praktik.

JobNetværkets deltagere har taget udgangspunkt i egne klienter og samarbejdspartnere, idet hvert center har gennemført sit eget projekt. Emnet "jobfastholdelse" belyses således fra forskellige vinkler, hvilket medvirker til at udbrede den vifte af viden, som netværket har indhentet.

1.3. Projektets overordnede forskningsspørgsmål

Projektets formål er at identificere centrale faktorer for, at jobforløb for personer med psykiske vanskeligheder kan forblive stabile på deres arbejdsplads. Disse faktorer kan findes hos såvel den enkelte bruger som virksomheden, ligesom en væsentlig faktor kan ligge i den parallelle indsats, der ydes af eksempelvis beskæftigelses- og revalideringscentre.

Til projektet er følgende forskningsspørgsmål formuleret:

- Er der behov for, at særlige forhold er til stede i virksomheden for at kunne fastholde målgruppen? Hvilke?
- Hvad skal personen selv kunne bidrage med for at kunne fastholde et ønsket job?
- Er der behov for parallelle indsatser, i givet fald hvilke, for at jobforholdet kan fastholdes?

1.4. Delprojekternes spørgsmål

De 4 deltagende projekter har taget afsæt i praksisrelevante delaspekter og undersøgt følgende spørgsmål:

Væksthuset, København

Væksthuset har undersøgt, hvorvidt personlige og sociale kompetencer har betydning for fastholdelse af psykisk skrøbelige personer på arbejdsmarkedet, og i så fald hvilke kompetencer, der er særligt vigtige.

Undersøgelsen baserede sig på en indledende hypotese om, at en væsentlig årsag til, at personer med en skrøbelig psyke - såvel diagnosticeret som ikke-diagnosticeret - mister tilknytningen til arbejdsmarkedet efter en kortere periode med ansættelse/praktik er, at de ikke besidder de sociale og personlige kompetencer, der skal til for at klare sig i ansættelsen.

Undersøgelsen er udformet som et casestudie, bestående af en række kvalitative interviews med borgere i målgruppen samt arbejdsgivere, som har haft psykisk skrøbelige borgere ansat i minimum 4 måneder. Datagrundlaget er suppleret med en auditering af udvalgte Væksthus-forløb i målgruppen.

CBR – Randers

CBR - Randers tilbyder som en del af stedets ydelser en mentoruddannelse til private og offentlige virksomheder. Formålet med mentorkurset er at give virksomheden redskaber til at håndtere fastholdelse og integration af medarbejdere. Desuden tilbydes ekstern faglig mentorstøtte fra mentorer med erfaring fra beskæftigelsesområdet.

CBR – Randers har ønsket at undersøge virksomhedsmentorens rolle med spørgsmålet:

- Hvilke særlige opgaver - og hvilken rolle - skal virksomhedsmentoren varetage og have for at medvirke til at fastholde psykisk sårbare i ansættelsesforholdet?

Forskningsspørgsmålet er undersøgt ud fra hypoteser på følgende 3 niveauer:

- Virksomhedsmentorens opgaver/rolle
- Arbejdets organisering
- HR, ledelse og kolleger

CBR har udsendt spørgeskemaer til mentorer og medarbejdere med psykiske sårbarheder, og desuden er der foretaget 2 fokusgruppe interview med henholdsvis mentorer og medarbejdere med psykiske sårbarheder.

Toldbodhus Skole, Svendborg

Toldbodhus Skole AOF er en skole for voksne med psykisk sårbarhed. Et af tilbuddene er "Sy'fynsk Brobygning", hvor opkvalificering og afklaring af personlige, sociale og arbejdsmæssige ressourcer og kompetencer er i centrum. I indsatsen arbejdes bl.a. med relationen, accept og forandring, DAT- strategier (dialektisk adfærdsterapi) og tidsperspektiver som vigtige faktorer for processen.

Formålet med deltagelse i projektet er at undersøge, hvordan indsatsen på "Sy'fynsk Brobygning", kombineret med dialektisk adfærdsterapi (DAT), bidrager til kursistens fastholdelsesparathed og efterfølgende fastholdelse i praktik, virksomhedsrevalidering, arbejde,

uddannelse m.m. Undersøgelsen har sat særligt fokus på voksne med emotionel ustabil personlighedsforstyrrelse. Og stiller spørgsmålet

- Hvordan understøtter og bidrager DAT til kursistens fastholdelses parathed i forhold til arbejdsmarkedet?

Incita, København

Incita er en erhvervsdrivende fond med to overordnede fokusområder: At fastholde og at integrere mennesker på arbejdsmarkedet. Projektets formål har været at undersøge, hvordan borgerens første møde med en virksomhed kan facilitere fastholdelse i et praktikforløb.

Der er sat et særligt fokus på, hvordan de psykiske barrierer bliver præsenteret i samtalen. Centrale spørgsmål i forhold til dette er, hvor detaljerede oplysninger der skal gives om de psykiske vanskeligheder, samt hvem denne information skal gives videre til. Et andet fokus for samtalen er, hvordan vanskelige perioder eller tidspunkter under praktikken kan håndteres.

Projektet har også undersøgt, hvilke andre faktorer i praktiketableringssamtalen, der har betydning for fastholdelse, herunder kursistens mulighed for at løse arbejdsopgaverne, interesse for praktikstedet etc.

Casestudiet er gennemført via interviews med 3 kursister og 3 arbejdsgivere, idet der er gennemført 2 interviews med hver informant henholdsvis kort efter praktiketableringssamtalen og en måned senere.

Det næste kapitel indeholder en tværgående refleksion over projekternes resultater, hvorefter projekterne selv præsenterer deres arbejde.

2. Fænomenet fastholdelse

Fastholdelse i forbindelse med psykisk sygdom anvendes på mange forskellige måder og i mange sammenhænge. Det handler om en gruppe af arbejdsløse mennesker med en psykisk lidelse, som har behov for støtte til at skaffe sig et arbejde. Det handler også om en gruppe, som er i arbejde og som rammes af en psykisk lidelse, der truer med at føre til brud. Det handler for det tredje om en gruppe, som risikerer at udvikle psykisk lidelse og miste job, men som kan hjælpes ved at reducere den arbejdspladsrelaterede belastning.

I dette projekt beskriver begrebet fastholdelse det fænomen, at mennesker efter en psykisk lidelse forbliver i arbejde i længere tid efter en ansættelse på/tilknytning til en **ny** arbejdsplads. Det er en situation hvor vi ved, at en hurtig jobskabelse inden for 3-6 måneder er afgørende. Lykkes det ikke, kompliceres opgaven af, at indsatsen også skal forholde sig til effekterne af længerevarende arbejdsløshed og oplevelsen af uansættelighed.

Vi ved at arbejdsløshed i sig selv er en belastende faktor, og tilsvarende, at arbejde er et af sikreste midler til behandling af mennesker med psykiske lidelse³. Vi ved at arbejde som hovedregel udgør en positiv faktor i menneskers liv – specielt hvis der også er en sindslidelse. Arbejde resulterer i øget selvværd, bedre selvpåfattelse, struktur og formål i hverdagen samt styrket symptombehandling.

Disse forhold gør fastholdelse endnu vigtigere, specielt fordi denne fastholdelse ofte glipper netop for mennesker med en psykisk lidelse.

Fastholdelse, som det anvendes i almindelighed, har mange bibetydninger. Det har ført til mange diskussioner i projektet, om det var hensigtsmæssigt at anvende 'fastholdelse' som egnet betegnelse, men vi har indtil nu ikke fundet sammen om noget bedre. I det følgende vil vi derfor præcisere, hvilket indhold vi lægger i fænomenet.

2.1. Om at være i en situation, hvor man kan tale om fastholdelse

Når vi taler om fastholdelse, forudsætter det naturligvis en tidligere foregået ansættelse (tilknytning). Det er den, der ønskes bibeholdt. Dette forhold betyder, at der ER taget stilling til en række forhold, som er en betingelse for ansættelse, for eksempel at vedkommende principielt kan bestride det pågældende job. Vi kan derfor ikke forvente, at faglige kompetencer spiller så stor en rolle omkring fastholdelsen, som den gjorde ved ansættelsen. Ansættelsen kan naturligvis være en fejltagelse, men vi må som udgangspunkt forvente, at de grundlæggende forhold omkring selve ansættelsen er i orden.

Dette forhold påvirker naturligvis de forhold, det vil være muligt at finde i en undersøgelse. Andre undersøgelser af fastholdelse for andre målgrupper viser da også, at de faglige kompetencer spiller en meget lille rolle for fastholdelsen.

³ Bob Drake: *The future of Supported Employment*. Videoforedrag 17. marts 2008, London.
http://www.scmh.org.uk/employment/ips_resources.aspx

2.2. Fastholdelse er et relationelt fænomen

Fastholdelse betyder ikke, at nogen fastholder nogen. Det er ikke alene et udtryk for arbejdspladsens, samfundets eller andres bestræbelser på at skabe forbliven. Det er relationelt fænomen.

I et **recoveryperspektiv** betyder fastholdelse den enkeltes bestræbelser på at forblive på en arbejdsplads.

I et **rehabiliteringsperspektiv** betyder fastholdelse andres løbende støtte til opnåelse af succes og overvindelse af barrierer, der kan være en trussel mod fortsat og ønsket tilknytning til en arbejdsplads.

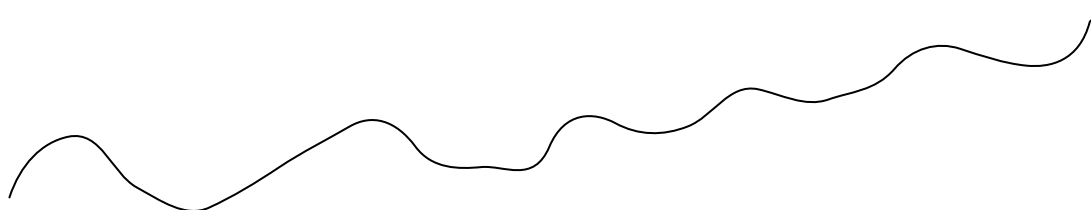
Fænomenet fastholdelse er altså et samspil mellem arbejdsplads og individ, der forløber over tid, og som hvis det lykkes resulterer i forbliven på arbejdspladsen.

Resultatet af begge bestræbelser måles i forbliven, i tid. Da mange etablerede jobforhold faktisk ophører relativt hurtigt, har vi sat et minimum for vores interesse på ikke under 3 måneder.

For projektet er fastholdelse på almindelige arbejdspladser det mest interessante. Fænomenet fastholdelse har imidlertid betydning hele vejen igennem en rehabiliteringsproces. Fastholdelse kan i projektets forstand studeres mange steder, både i forbindelse med fastholdelse i praktik og i mere eller mindre egentlige ansættelsesforhold, men bestræbelserne vil naturligvis være præget af den kontekst, de studeres i. For eksempel om det drejer sig om at fortsætte i et praktikforløb eller en mere varig beskæftigelse.

2.3. Samspillet omkring fastholdelse og tilknytning

Fastholdelse er processer, der gensidigt påvirker hinanden og er flydende størrelser, der forløber over tid. En simpel beskrivelse vil være følgende, der illustrerer både en tilknytning, der varer over tid, men som også illustrerer en tilknytningsgrad, der stiger og falder, men alt i alt stiger over tid.



Fastholdelsesgraden er et udtryk for styrken af det gensidige ønske om forbliven på arbejdspladsen. Vi antager, at hvis fastholdelsesgraden er høj, skal der relativt mere til, før ansættelsesforholdet brydes af den ene eller den anden, end hvis fastholdelsesgraden er lav.

Der vil være en række forhold (kræfter), som påvirker denne fastholdelsesgrad. Det er disse forhold, der er i fokus i projektet. Disse forhold kan påvirke tilknytningsgraden i forskellige situationer. Der kan være en række forhold, som får tilknytningsgraden til falde. Vi kan kalde dem for 'hæmmere', og tilsvarende en række forhold som får tilknytningsgraden til at stige – 'fremmere'. Hæmmerne og fremmerne opererer ofte kun i forbindelse med bestemte 'Triggere' eller 'Kritiske situationer'.

Vi kan endvidere antage, at der kan forekomme selvforstærkende processer (onde og gode cirkler), der øger eller hæmmer tilknytningsgraden.

Fra sammenfatninger af den eksisterende forskning⁴ ved vi allerede en hel del om disse hæmmere og fremmere.

2.4. Forhold omkring jobstart

Prognosen for jobfastholdelse påvirkes allerede ved de første kontakter mellem medarbejder og arbejdsplads.

Fordomme ved ansættelsen

Ansættelsen og ansættelsessamtalen er en af de kritiske situationer. Det er en almindelig opfattelse blandt arbejdsgivere, at opfattelsen af symptomer, op- og nedture, arbejdspræstation og personlighed har fået mange arbejdsgivere til at afholde sig fra at ansætte mennesker med psykiske lidelser. Der var i disse tilfælde generelt en manglende viden og forståelse blandt såvel ledelse som medarbejdere, og der var stort set heller ingen adgang til information, råd og vejledning.

Åbenhed/lukkethed

Det kan være vanskeligt at finde den rigtige form for åbenhed omkring sine psykiske problemer. Hvis man får støtte til den rigtige form for åbenhed styrker det fastholdelsesgraden, mens andre slipper dårligt af sted med det, hvilket mindsker fastholdelsesgraden eller fører til jobtab.

Tilpasningsmulighederne på arbejdspladsen

Mennesker med psykiske lidelser har oftest behov for særlige former for kontakt på arbejdspladsen og muligheder for fleksible arbejdstider. Det kan være særlige hensyn, der gør det muligt at kontakte støttepersoner i arbejdstiden, det kan være muligheder for at bevare job i forbindelse med indlæggelser, eller det kan være hensyn, der bliver taget af arbejdsledere og kolleger i det daglige samarbejde. De fleste tilpasninger er ganske billige, men den største barriere synes at være manglende kendskab til muligheder og rettigheder i tilpasningssituationen.

2.5. Tilpasningsperioden

Tilvænningsperioden er en kritisk situation. Så længe tilpasningsgraden er lav, skal der ikke så meget til at sætte dårlige cirkler i gang. Det er almindeligt antaget, at man efter ca. 3 måneder i job har en klar fornemmelse af, om man passer til arbejdspladsen og omvendt. Når fastholdelsen ikke lykkes, er det lige så ofte medarbejderen, der opgiver, som at der er tale om afskedigelser.

En mislykket fastholdelse synes interessant nok ikke at hænge sammen med de 'historiske' forhold omkring symptomer, diagnose, eller den oprindelige tilfredshed med jobbet. Det synes at være vanskeligheder, der udløses i forbindelse med udviklingen på jobbet.

⁴ Dr Tina Thomas, Dr Jenny Secker & Dr Bob Grove (oct. 2002): *Jobretention & Mental Health: A Review of the Literature*. <http://www.wlp.uk.com/reports/report1.pdf>.

Man skal her være særlig opmærksom på faldende tilfredshed med jobbet, samarbejdet med kolleger og evt. problemer med justering af den medicinske behandling, der opstår undervejs. Det er derfor en vedvarende jobstøtte er afgørende, hvis fastholdelsesgraden skal opretholdes.

2.6. De særlige situationer i jobforløbet

Meget tyder på, at det ikke er forhold, der knytter sig til sygdommens symptomer og sygdomsperioderne, der forudsiger, hvem der forbliver i arbejde. Begge dele kan have indflydelse på de vanskeligheder, der opstår, men fører ikke nødvendigvis til arbejdsophør.

Hyppigt forekommende situationer, der kræver særlig opmærksomhed, er situationer i jobbet, der kræver koncentration og fokusering, og som kan blive vanskeliggjort af medicinering og symptomatologi. Vanskelighederne kan udløses af bestemte triggere: når man er usikker på, hvad man skal lave, uklare forventninger til præstationer, en leder, der er vanskelig at gøre tilpas, hvis der er for mange mennesker omkring eller hvis kravene til at arbejde længe eller hurtigt bliver for store.

I det følgende peges på en række forhold, der ved deres tilstedeværelse kan fungere som fremmere og ved deres fravær fungere som hæmmere.

Selvindsigt

Personer, som fastholdes og fastholder, har indsigt i deres sygdom, og de ser deres sygdom som et enkelt aspekt i deres liv. Disse personer ser også arbejdet som en kilde til at øge deres selvværd og en metode til at få mere kontrol over deres symptomer. Andre forhold kan være stabil medicinering og realistisk opfattelse af egne muligheder i lyset af den psykiske lidelse.

Jobtilfredshed

Jobtilfredshed er et udtryk for et "fit" mellem person og arbejdsplads, og høj grad af jobtilfredshed hænger tæt sammen med fastholdelsen. Et andet udtryk for dette fit er, om man har fået arbejde inden for et ønsket felt. Har man fået det, øger det sandsynligheden for en længerevarende tilknytning.

Sunde arbejdspladser

Der er omfattende forskning om stressforebyggelse, som viser at øget kontrol over eget arbejde og arbejdstid, mindsning af repetetive job og overload, kollegial støtte, klare forventninger og effektiv konfliktløsninger alt sammen bidrager til at fremme fastholdelsesgraden.

Støtte på arbejdspladsen

Vedvarende støtte på arbejdspladsen synes at være en kritisk faktor. Den handler om at kunne skabe hurtig problemløsning på arbejdspladsen. Det kan være i form af en udefra kommende job-coach, men det kan også være en mere intern støtte i form af mentorer.

God ledelse

Den stærkeste fremmer af fastholdelse er støtte og aktiv involvering fra ledelsens side. Det er en støtte, der naturligvis baner vejen for løsningen af mange problemer. Specielt spiller den daglige leder, dennes holdninger og manøvrer muligheder en afgørende rolle.

Som alle andre??

Som det er fremgået, påvirkes fastholdelsesgraden for medarbejdere, der har en psykisk sygdom, af præcis de samme forhold som for alle andre. Mennesker med en psykisk sygdom er bare særligt følsomme. Derfor er det vigtigt at blive klogere på, hvad der gemmer sig i fastholdelsesgraden. Her vil forskellige fastholdelsesforsøg/forhold kunne gå i gang og operere for at afværge truslen.

Med lup på fastholdelsesgraden

Fastholdelsesgraden er - som det fremgår - en konstruktion, udtrykt som styrken af 'et gensidigt ønske' om forbliven. Måske kan den måles ganske enkelt ved at spørge til dette ønskes styrke. Vi ved det ikke. Det er ikke undersøgt. Imidlertid siger 'ønsket i sig selv' jo ikke noget om, hvordan det faktisk dannes og hvordan det virker.

Hvis vi ser på, hvad ønsket består i, kan vi antage, at ønsket indeholder en ide om fastholdelse som en positiv værdi, en viden om, hvor mulige trusler ligger gemt, en løbende opmærksomhed herpå, en viden om, hvad der kan gøres, og en tro på/erfaring på, at man kan gøre det, og at det virker. Det vil sige, at fastholdelsesgraden indeholder et handlepotentiale. Dette handlepotentiale kan vi kalde "fastholdelsesparathed". Det er den til enhver tid eksisterende parathed, man møder trusler mod fastholdelsen med. Det er også et relationelt begreb.

Eksempler på fastholdelsesparathed:

- Synligt udtryk for positivt engagement
- Opfattelse af den anden som et positivt bidrag
- Tro på, at forventninger kan indfries
- Realistisk opfattelse af situationens muligheder og begrænsninger
- Forståelse af nødvendige hensyn
- Accept af og villighed til at tage nødvendige hensyn

Hvis vi ser på parathedens udvikling, må vi med denne opfattelse antage, at hver gang, en hæmmer eller en trussel opstår, vil paratheden - stor eller lille - operere. Resulterer det i et positivt resultat, bliver fastholdelsesgraden styrket og vice versa. Ved en positiv udvikling vil selve fastholdelsen formentlig efterhånden miste opmærksomhed og blive irrelevant, ved en længere varende negativ udvikling vil paratheden påvirkes og fastholdelsesgraden falde.

2.7. Casestudiernes bud på, hvad der fremmer fastholdelse

Ovenstående betragtninger kan genkendes i casestudiernes resultater. Feltet er omfattende og kompliceret, og casestudierne kan ikke belyse alle aspekter ved begrebet jobfastholdelse, men undersøgelserne peger på flere interessante fund.

De 4 projekter har valgt hver sin tilgang til at undersøge projektets 3 overordnede spørgsmål. De overordnede spørgsmål har opdelt opgaverne mellem tre forskellige aktører, nemlig virksomheden, målgruppen samt den parallelle indsats, men casestudierne har blandt andet tydeliggjort, at jobfastholdelse er et relationelt begreb. En ønsket fastholdelse af et ønsket job indebærer, når det lykkes, at alle aktører spiller sammen. Det relationelle begreb er også blevet understøttet af nogle af praksisforskernes undersøgelsesdesigns, hvor der er spurgt til gensidige forventninger: Hvad forventer brugerne og arbejdsgiverne gensidigt af hinanden.

Herunder vil vi dog indledningsvis belyse casestudiernes bud på hvert enkelt af de tre overordnede perspektiver.

2.7.1. Er der behov for, at særlige forhold er til stede i virksomheden for at kunne fastholde målgruppen? Hvilke?

Forhold på virksomheden er belyst i 2 af projekterne. Incita har særligt beskæftiget sig med det første møde mellem arbejdsgiver og den psykisk sårbare ansøger til en praktikplads, og CBR-Randers har undersøgt virksomhedsmentorens rolle i arbejdspladsens organisation.

Åbenhed i forhold til medarbejderens særlige bagage

En fælles konklusion fra de to projekter er, at psykisk sårbarhed skal accepteres som et faktisk vilkår i en jobtilknytning. Det fremmer således ikke fastholdelsen, hvis en ansættelse sker 'på trods af' en given sårbarhed hos medarbejderen. Prognosen bliver bedre, hvis sårbarheden kan konkretiseres og bliver respekteret, og hvis der kan forberedes handlemuligheder på virksomheden.

Incita peger særligt på den åbne indledende dialog som middel til fastholdelsesparathed hos begge parter. Der kan være mange fordomme forbundet med ansættelse af et psykisk sårbart menneske, og arbejdspladsen kan frygte manglende muligheder for at håndtere pludselige og akavede situationer. Incita har fundet, at disse fordomme kan foregribes allerede ved ansættelsessamtalen, idet særligt praktiketableringssamtalen er undersøgt. Det har betydning for det videre forløb, at der er god dialog mellem på den ene side kursistens fremstilling af sine psykiske vanskeligheder og de særlige forhold, der omkranser disse, og på den anden side arbejdsgivers reaktion på denne fremstilling.

Arbejdsgiver har brug for konkret viden om de særlige personlige forhold, som kan præge kursistens ageren i praktikken. Det vil fremme muligheden for at tilrettelægge arbejdsopgaverne hensigtsmæssigt, og arbejdsgiver er forberedt på, hvordan kursistens psykiske vanskeligheder kan komme til udtryk. Arbejdsgiver har med andre ord brug for at blive klædt på med henblik på adækvate handlemuligheder. Det er også vigtigt, at arbejdsgiver fordomsfrit kan formidle kursistens særlige måde at være på til andre relevante medarbejdere.

Fra ansøgers synspunkt er det afgørende, hvordan arbejdsgiver modtager kursistens selv-fremstilling. Det er vigtigt, at arbejdsgiver er opmærksom på at give kursisten respektfuld respons i afslappede rammer. Denne del af praktiketableringssamtalen skal med andre ord give rum for en legalisering af kursistens særlige forhold og måden, de kan manifestere sig på i arbejdsammenhæng.

Mentor som aktør for handlemuligheder

Viden som grundlag for handlemuligheder indgår også i resultaterne fra casestudiet på CBR - Randers. Det har vist sig afgørende for mentorernes virke, at de både har en specifik viden om den ansattes psykiske sårbarheder og en generel viden om psykiske sårbarheder – samt redskaber til at håndtere dem i dagligdagen. Denne viden kan til en vis grad indhentes fra den medarbejder, der får mentorstøtte, men der er også brug for undervisning og supervision.

Klare organisatoriske rammer

CBR's undersøgelse viser yderligere, at der skal være tydelige organisatoriske rammer for såvel den psykisk sårbare plads i virksomheden og den mentorstøtte, der sættes ind. Det er væsentligt for både mentor og mentee, at mentorforholdet alene ligger på arbejdspladsen og inden for arbejdstiden, og inden for disse rammer er det tilsvarende vigtigt, at virksomhedsmentorens rolle er klart defineret. Mentoren skal mærke anerkendelse fra kolleger for sin indsats og sit tidsforbrug. Fra mentees side er det desuden vigtigt at mærke kollegers positive indstilling, forståelse og anerkendelse.

2.7.2. Hvad skal personen selv kunne bidrage med for at kunne fastholde et ønsket job?

Alle 4 projekters casestudier peger på forventninger til, at den psykisk sårbare evner at forholde sig til sin egen sårbarhed i en jobsammenhæng. Dette belyses fra forskellige perspektiver.

Personlige og sociale kompetencer

Den psykisk sårbare vil typisk have problemer med at leve op til de samme krav til personlige og sociale kompetencer, som stilles til medarbejdere i øvrigt. Væksthuset har undersøgt, hvilke særlige personlige og sociale kompetencer, der kan fremme psykisk skrøbelige personers muligheder for fastholdelse på arbejdsmarkedet.

Undersøgelsen tydede på, at engagement, vilje til at lære og evne til at kommunikere egne styrker, begrænsninger og behov værdsættes højere af arbejdspladsen end tempo, faglig dygtighed og evnen til at kunne overskue mange opgaver. De interviewede arbejdsgivere lægger vægt på, at den psykisk skrøbelige gerne vil sit arbejde, er villig til at tilegne sig den faglige kunnen, som vedkommende måske mangler, og tager ansvar for at melde ud, hvad vedkommende kan og ikke kan. Sådanne egenskaber vægtes højere end faglig dygtighed og effektivitet.

Undersøgelsen peger på, at der stilles mange af de samme krav til den psykisk skrøbelige som til alle andre medarbejdere, men der er samtidig brug for en forståelse af sammenhængen med den psykiske skrøbelighed og de krav, som arbejdsgiveren stiller. Det særlige er, at den psykisk skrøbelige måske skal håndtere disse krav på en anden måde, end andre medarbejdere skal. Væksthuset nævner, at hvor almindelige medarbejdere i vid udstrækning kan kompensere for personlige "særheder" som perfektionisme eller mangelfulde samarbejdsevner med høj produktivitet og høj faglighed, gør det modsatte sig gerne gældende hos den psykisk skrøbelige. Her er det snarere evnen til at tage ansvar for sin egen skrøbelighed, der honoreres. Det er væsentligt, at den psykisk skrøbelige lærer sig personlige og sociale strategier, der kan kompensere for arbejdspladsens faglige og tempomæssige udfordringer.

Et eksempel er den psykisk skrøbelige medarbejders ansvarsfølelse for sine arbejdsopgaver ved sygefravær. Netop fordi denne person må forventes at have flere sygedage end andre er det anerkendelsesværdigt, hvis medarbejderen ved afbud samtidig forholder sig til, hvilke opgaver der kræver at blive løst under fraværet, og hvem der eventuelt kan gøre det.

Den relevante selvfortælling

Casestudiernes informanter har i alle projekterne lagt vægt på betydningen af, at den psykisk sårbare viser åbenhed og fortæller om sin baggrund og problemstillinger, hvor det er relevant. Det er imidlertid ikke ligegyldigt, hvordan personen prioriterer sin selvfortælling.

Væksthuset nævner det som vigtigt, at medarbejderen kan kommunikere oplysninger om sig selv, som bidrager til at skabe relation til kolleger. Dette kan appellere til fælles menneskelighed. Hvis man til gengæld fortæller for meget og for intimt om sig selv, risikerer man omvendt at skræmme kollegerne væk. Det kan støtte medarbejderens fastholdelsespotentiale at være bevidst om form og indhold i egen selvfortælling. Væksthuset konkluderer blandt andet, at borgere, der vælger en af to yderpoler – at fortælle alt eller intet – har svært ved at fastholde job.

Incita har blandt andet fokuseret på selvfortællingen i praktiketableringssamtalen. Arbejdsgiverne har i deres undersøgelse tydeligt markeret, at det er vigtigt for dem at kende kursistens særlige baggrundsforhold. Denne viden kan eliminere eventuelle fantasier og fordomme om manglende vilje, og den kan hjælpe til udvikling af strategier til at håndtere kursistens vanskeligheder. Det har vist sig værdifuldt, at det er personen selv, og ikke en bisidder eller konsulent, der fortæller om relevante problemstillinger. Det vækker respekt og giver indtryk af personlig afklarethed om egne vanskeligheder, at personen selv tør fortælle.

For kursisten selv bidrager selvfortællingen til at legitimere kursistens behov i et praktikforløb, og den forklarer desuden, hvorfor der skal tages bestemte hensyn, og at der ikke er tale om en ansættelse på ordinære betingelser.

Også i CBR – Randers' undersøgelse af virksomhedsmentorens rolle er det blevet fremhævet som vigtigt for fastholdelsen, at mentee kan give udtryk for egne sårbarheder og særlige individuelle behov i forhold til arbejdets tilrettelæggelse. Endelig har den interviewede kursist i Toldbodhus Skoles kursusprogram "Syfynsk Brobygning" givet udtryk for, hvordan det har styrket evnen til jobfastholdelse at fortælle arbejdsgiver og kolleger, hvorfor hun i en given situation reagerer som hun gør.

2.7.3. Er der behov for parallelle indsatser, i givet fald hvilke, for at jobforholdet kan fastholdes?

Medarbejderens åbenhed om egne vanskeligheder og behov, udstråling af engagement og lærevillighed evne til at varetage egne ansvarsområder på et realistisk ambitionsniveau er nævnt som nogle af de kvaliteter, der kan støtte og fastholde et godt match mellem den sårbare medarbejder og virksomheden. Ifølge casestudierne kan sådanne personlige og sociale evner kompensere for vanskeligheder med arbejdstempo, skiftende opgaver eller faglighed. Arbejdsgiveren tilbyder fra sin side plads, tid og oplæring. Væksthuset taler i den forbindelse om fælles "gavebytning" mellem parterne.

At etablere den gode "gavebytning" vil imidlertid ofte forudsætte, at såvel medarbejder som arbejdsplads er bekendt med og informeret om "de gode bytteforhold", og i nogle tilfælde vil også eksterne tilbud om en undervisnings- og træningsindsats være nødvendig. Der kan eksempelvis være personer, som ikke formår at udvise de ønskværdige personlige og sociale egenskaber, og der kan være virksomheder, som organisatorisk er dårligt rustede til at modtage psykisk sårbare medarbejdere.

Toldbodhus Skole har særligt beskæftiget sig med jobfastholdelse i forbindelse med personer med emotionelt ustabile personlighedsstrukturer. Der kan være særlige problemstillinger knyttet til disse ansættelsesforhold, og Toldbodhus peger i den forbindelse på gode effekter af dialektisk adfærdsterapi (DAT). Hvis en person under et træningsforløb har indlært redskaber til håndtering af egne følelsesreaktioner, vil vedkommende med held kunne bruge disse redskaber på arbejdspladsen.

Incita arbejder med at udvikle metoder til at klæde en kursist bedst muligt på til i dette tilfælde praktiketableringssamtalen. Metoder, der i givet fald også kunne anvendes i jobsamtalen. Hypotesen er her, at gensidig klarhed om vilkår, mulige hæmmende og fremmende faktorer og løsningsmodeller kan lægge grunden til senere jobfastholdelse. Blandt andet kan den gode etableringssamtale have forebyggende virkning på fordomme og overraskelse over den ansattes senere reaktioner i hverdagen på arbejdspladsen.

Væksthuset har alene undersøgt, hvordan de ønskede personlige og sociale kompetencer kan udfolde sig på arbejdspladsen og ikke specifikt beskæftiget sig mulighederne for at erhverve sig disse kompetencer. Der gives imidlertid forskellige bud på træningsindsatser med praktisk, kognitivt og narrativt indhold, som kan finde sted på arbejdspladsen eller via en tilknyttet konsulent. Udfordringen vil være, at behovet for sådanne træningsindsatser vil være individuelt og situationsbestemt.

CBR – Randers har beskæftiget sig med virksomhedsmentorens rolle og blandt andet undersøgt behovet for en mentorkontakt uden for arbejdstiden. Undersøgelsen viste klart, at virksomhedsmentorens rolle ikke forventes at skulle strække sig ud over arbejdsforholdet. Behov for privat kontakt forventes imødekommet af andre tilbud. Mentorforholdets store udfordring ligger på arbejdspladsen, og her har det ikke altid været nok, at virksomheden blot udpeger en medarbejder som mentor. Denne har dels brug for rammer om sit virke, og desuden er der behov for opgradering om psykisk sygdom, supervision og eventuelt netværksstøtte mentorer imellem.

2.8. Konklusion og diskussion

I det foregående har vi resumeret svarene på de hovedspørgsmål, som projektet oprindeligt stillede:

- Er der behov for, at særlige forhold er til stede i virksomheden for at kunne fastholde målgruppen? Hvilke?
- Hvad skal personen selv kunne bidrage med for at kunne fastholde et ønsket job?
- Er der behov for parallelle indsatser, i givet fald hvilke, for at jobforholdet kan fastholdes?

Allerede tidligt i projektet blev det klart, at denne adskillelse af virksomheden og personen måtte afløses af mere relationelle forståelser af samspillet mellem person og virksomhed. Undersøgelserne i dette projekt bekræfter til fulde et behov for fokus på disse samspil.

Projektets undersøgelser kommer et spadestik længere ned i, hvordan man kan forstå de samspil - ofte i form af særlige balancegange mellem den psykisk sårbare og arbejdspladsen - der fører til fastholdelse eller det modsatte. Et spadestik, der graver nye muligheder frem. Her skal peges på enkelte eksempler, der illustrerer de samspil som afdækkes.

Viden om den psykiske sårbarhed allerede under ansættelsen

Projektet peger på, at "Viden om den psykiske sårbarhed" - om "det særlige" - går igen i 3 ud af de 4 undersøgelser. Den optræder både som "selvpræsentation" hos den ansatte og som "forståelse" på arbejdspladsen. Der synes at være en balancegang mellem for meget eller for lidt information, der sætter en god cirkel i gang. Det ser ud til at denne balancegang bevæger sig de første skridt allerede i forbindelse med ansættelsessamtalen, men skal fortsætte, som mentorundersøgelsen viser. For begge parter kan der være betydelige udfordringer i balancegangen.

Vi ved at selvrepræsentationen i sig selv kan udgøre en næsten uoverstigelig forhindring for mange psykisk sårbare. Det er lettere, hvis arbejdspladsen er parat til forståelse. Når det lykkes, kan det i sig selv være en lettelse, der giver symptomreduktion og bedre arbejdsevne.

Undersøgelserne peger mere specifikt på, hvor viden er vigtig, og hvornår det bliver for meget. Forståelsen af dette samspil omkring viden peger på flere muligheder. Der er brug for mere viden om disse samspil og bedre træning i forbindelse med jobskabelsen, løbende rådgivning på arbejdspladsen og bedre uddannelse af mentorer.

Fra samvittighedsfuldhed til forventningsudveksling

Undersøgelserne peger på, at arbejdsgiverne udover arbejdsevnen har ønsker og forventninger til bestemte typer af adfærd i bestemte typer af situationer som f.eks. fravær, læringslyst, interesse for andre. På overfladen bliver det let til en diskussion om tilstedeværelsen af bestemte personlighedstræk, som ikke uden videre lader sig påvirke.

Et spadestik dybere taler vi nu om spilleregler for **adfærd**, der kan fortælle arbejdspladsen om medarbejderens vilje til og ønske om at blive på arbejdspladsen. Hvis denne adfærd udspiller sig, vil der hos en gruppe arbejdsgivere være en parathed til at vise forståelse og tage hensyn i forhold til andre begrænsninger, for eksempel i arbejdsevne. Denne parathed og forståelse bliver positivt modtaget af medarbejderen og forstærker lysten til at udvise denne adfærd. Atter viser det sig, at der er tale om balancegange og justeringer, der skal gennemføres før en ond cirkel starter. Lykkes det at gå den, vil tilknytningsgraden stige.

Der kan være forskellige udfordringer for medarbejdere med psykisk sårbarhed, som skal lære sig disse spilleregler, men gennem specifikationen af situationer og spilleregler giver det anledning til udvikling af pædagogiske og kognitive programmer, der kan støtte og forstærke samspillet.

Undersøgelsen af indsatsen for mennesker med en emotionelt ustabil personlighedsstruktur kommer også et spadestik dybere i sin analyse af, hvordan mennesker, der har været igennem et særligt kurselement for mennesker, der har fået dialektisk adfærdsterapi faktisk kan anvende forskellige indlærte teknikker i arbejdssituationer.

Undersøgelsen understøtter således en antagelse om, at der er muligheder i at anvende træningsmetoder, der langt mere specifikt retter sig mod bestemte typer af situationer på arbejdspladsen, og at disse metoder muligvis bør kunne målrettes til specifikke målgrupper.

Alt i alt bekræfter projektet, at mennesker med psykisk sårbarhed udvikler fastholdelsen i et samspil præget af de samme forhold som alle andre medarbejdere. Spadestikket dybere viser det sig imidlertid, at der kan være tale om udviklingen af en særlig rummelighed, hvis medarbejderen med psykiske sårbarhed kan finde metoder til at håndtere bestemte typer af situationer, som er specielt store udfordringer for denne gruppe. Der er brug for at videreudvikle metoder til træning/udvikling af disse metoder, og arbejdspladsen har brug for at udvikle mulighederne for at støtte den udvikling.

Den allernyeste forskning peger i samme retning, at metoder, der kombinerer jobskabelse med støtte på jobbet samt kognitiv og social træning, er andre metoder overlegne⁵.

Projektets præmisser, styrker og svagheder

Projektet har set på begrebet 'jobfastholdelse' fra perspektiver, som ligger naturligt for de deltagende beskæftigelsestilbud og -centres indsatser. Den praksisnære tilgang, det indebærer, er en styrke i og med, at undersøgelserne i høj grad har taget udgangspunkt i 'virkelighedens' målgrupper og arbejdspladser med aktuelle tilknytninger.

Dette betyder samtidig, at projekterne har taget afsæt i egne samarbejdsrelationer, og man må dermed antage, at kun arbejdspladser med positiv holdning til at ansætte psykisk sårbare har medvirket. Vi kan ikke umiddelbart levere data til belysning af fastholdelsesparametre ved ansættelse hos uerfarne eller forbeholdne arbejdsgivere, men må samtidig anføre, at de erfarne øjne formentlig har de bedste forudsætninger for at belyse og nuancere de grundlæggende fremmere og hæmmere ved fastholdelse.

Det har været nogle af projekternes valg at lægge fokus på allerførste møde, praktikperioden eller de første måneder efter en ansættelse. Dette har givet anledning til at se på fastholdelsesbegrebet i et tidslinjeperspektiv, idet fastholdelsesprognosen eller den gensidige fastholdelsesparathed må antages at kunne påvirkes tidligt. Det samlede projekt kan således ikke forholde sig til langvarig fastholdelse af for længst ansatte medarbejdere. Man kan dog i et vist omfang argumentere for, at de fremhævede faktorer også gør sig gældende over tid. Den bæredygtige arbejdsrelation præget af gensidig åbenhed og hensyntagen må således betragtes et metavilkår, som ikke er knyttet til bestemte tidspunkter eller ansættelsesstrukturer.

⁵ Tsang, H. W., Chan, A., Wong, A., & Liberman, R. P. (2009). Vocational outcomes of an integrated supported employment program for individuals with persistent and severe mental illness. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 40(2), 292-305. doi: 10.1016/j.jbtep.2008.12.007.

3. Projekternes overordnede resultater

I de følgende kapitler præsenterer de 4 virksomheder deres hovedresultater. De to første artikler fra Væksthuset og Incita har fortrinsvis sat lup på medarbejderens egne virkemidler i den proces, som jobfastholdelse er, idet der er indhentet data fra såvel arbejdsgivere som medarbejderne selv. Toldbodhus Skole undersøger psykisk sårbare menneskers muligheder for at implementere terapeutiske træningsforløb i arbejdslivets praksis, og endelig beskriver CBR – Randers en spørgeskema- og interviewundersøgelse blandt virksomhedsmentorer og deres tilknyttede mentees.

Alle projekter har yderligere gjort sig overvejelser om forankringsmulighederne for deres resultater på deres egne virksomheder.

3.1. Engagement og klar tale

- om psykisk skrøbeliges fastholdelse i job

Af udviklingschef Leif Tøfting Kongsgaard, Væksthuset, København

Pia er 33 år. Hun er dybt engageret i sit nye job i en børneinstitution. Hun elsker arbejdet med børnene. Det er hendes første job i over 10 år. Hun ved, at hun kan have det svært med de andre voksne, men hun har lært sig nogle teknikker, der gør, at hun klarer sit arbejde godt. Hun har lavet aftaler med sine kolleger om, at de skal prikke hende på skulderen og minde hende om at holde pauser.

Gennem terapien har hun desuden lært sig nogle teknikker til at samtale helt almindeligt med sine kolleger, så hun på den ene side magter at fortælle noget privat om sig selv, og på den anden side evner at lukke af for områder, som hun ikke har lyst til at fortælle om. I stedet for enten at sige 'det er privat' eller at fortælle hele historien om overvægt, tvangsfjernelse, depression, angstlidelser og terapi gennem 10 år, evner hun nu helt naturligt at vælge det ud som hun gerne vil fortælle. Det kan fx være, at hun fortæller, at hun ikke har haft et job i 10 år, fordi hun har arbejdet med sig selv og nu er klar til at komme videre.

På den måde lever hun op til de sociale spilleregler, uden at hun overskrider egne grænser. Hendes leder kender lidt mere til hendes problemer og ved for eksempel, at Pia kan risikere at få et pludseligt angstanfald. Hun ved også, at Pia har teknikker til at holde angstanfaldet nede og samtidig arbejde videre. Hun tæller simpelthen kroppens led – ét af gangen. Ifølge arbejdsgiveren udstråler Pia så meget vilje og engagement, at det langt overstråler eventuelle problemer.

Ovenstående case er et eksempel på, hvad man som medarbejder med en skrøbelig psyke selv kan gøre for at forbedre sine chancer for at blive fastholdt i et job. Det er det, der har været fokus for denne undersøgelse. Der findes efterhånden en del viden om, hvad der skal til for, at ledige med en skrøbelig psyke kommer ind på arbejdsmarkedet. Væksthuset har selv arbejdet med- og undersøgt dette område siden 1992. Der findes derimod meget lidt viden om, hvilke faktorer, der er afgørende for, at vedkommende fastholder sit job. Derfor var det med stor begejstring at vi sagde ja til at deltage i projekt 'Jobnetværket', hvor målet netop har været at undersøge fastholdelsesparametre for denne gruppe af borgere.

Artiklen er bygget sådan op, at vi først præsenterer undersøgelsesdesignet med forskningsspørgsmål, teori, metoder og analysetilgang. Dernæst præsenteres konklusionen,

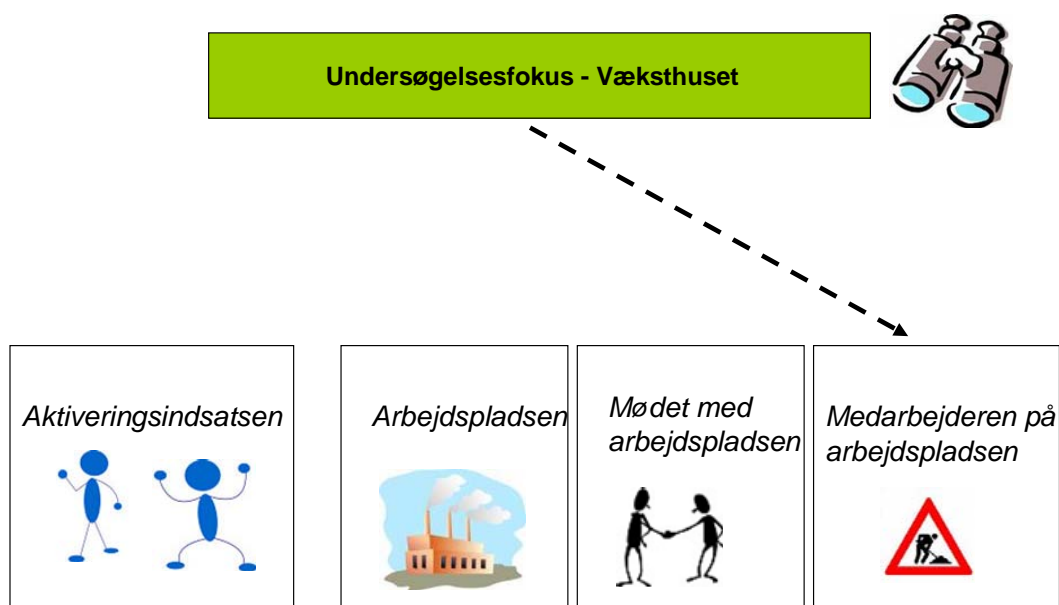
som uddybes i en række delkonklusioner. Til sidst er der et kort perspektiverende afsnit, der forholder sig til, hvordan konklusionerne kan bruges i det videre arbejde. Alle navne i artiklen er anonymiseret, og enkelte detaljer er ændret, så det ikke skal være muligt at knytte specifikke udsagn eller beskrivelser til konkrete personer. Alle deltagere er blevet lovet fuld anonymitet.

Design, teori og metode

Individets eget beredskab – et undersøgelsesfokus

Det vil sandsynligvis være umuligt at lokalisere én enkelt faktor som altafgørende for, om en person fastholder eller mister sin tilknytning til arbejdsmarkedet. Ofte vil der være mange årsager og forklaringer alt efter, hvor man kigger hen. Projekt Jobnetværket har afgrænset sig ved at se specifikt på gruppen af 'psykisk skrøbelige' personer og deres muligheder for at fastholde sig i job. Under denne overskrift har hver undersøgelse valgt sin egen vinkel. Mens nogle af undersøgelseerne har fokuseret på 'systemer omkring individet' (fx mentorer på arbejdspladsen, DAT-program i aktiveringsindsatsen eller 'mødet med arbejdsgiveren ved jobsamtalen') har Væksthuset valgt at se på 'individets system' – dvs. hvad er det, som den pågældende medarbejder selv gør, når det lykkes at fastholde et job? Det betyder ikke, at de øvrige faktorer er uvæsentlige for fastholdelse for de personer, som Væksthuset har valgt at undersøge. Alle parametre spiller utvivlsomt ind. Men det har været vores ambition at fokusere på individets egne kompetencer. Fokus kan illustreres som nedenfor:

Fastholdelse



Forskningsspørgsmål

I Væksthusets del af undersøgelsen har vi således ønsket at få svar på følgende to spørgsmål:

- Hvilke sociale/personlige kompetencer fremmer de psykisk skrøbeliges muligheder for fastholdelse på arbejdsmarkedet?
- *Hvordan* medvirker disse sociale/personlige kompetencer i givet fald til fastholdelse af psykisk skrøbelige på arbejdsmarkedet?

Det første spørgsmål har en *beskrivende* ambition; nemlig at lokalisere en række kompetencer, der virker fremmende for fastholdelsesmuligheden for målgruppen.

Det andet spørgsmål er *undersøgende* – dvs. vi ønsker at forklare, *hvordan* de pågældende kompetencer virker befordrende for fastholdelse. Med andre ord; hvordan kompetencerne udspiller sig i praksis på arbejdspladsen. Dette har vi gjort gennem en udforskning af konkrete samarbejdssituationer på arbejdspladser; herunder hvad der bliver sagt (og ikke sagt), gjort (og ikke gjort) og tænkt (og ikke tænkt). Undersøgelsen forholder sig altså ikke til, hvordan disse kompetencer erhverves eller trænes, men primært til, hvordan de sættes i spil i praksis.

Teoretisk ramme og definitioner

Nedenfor følger i kondenseret form afklaring af en række begreber i undersøgelsen, der pga. artiklens beskedne omfang ikke kan uddybes yderligere.

Fastholdelse og fastholdelsesparathed

Fastholdelse har vi her defineret som 'en forbliven på arbejdsmarkedet i minimum fire måneder i ordinær beskæftigelse eller job med løntilskud'. Det vil ofte være på samme arbejdsplads, men kan også være på flere arbejdspladser som led i jobskifte. De fire måneder er valgt for at komme på den anden side af en typisk prøvetid, og ordinær job/løntilskud er valgt for at sige noget om fastholdelse på arbejdsmarkedet på ordinære vilkår.

Det er muligt, at konklusionerne også vil kunne bruges i forhold til hypoteser om fastholdelse i eksempelvis fleksjob eller skånejob. Vi har dog en antagelse om, at kravene til en medarbejders personlige og sociale kompetencer vil være højere i en ordinær ansættelse end i for eksempel fleksjob, skånejob eller virksomhedspraktik. Af pragmatiske grunde har vi været nødt til i undersøgelsen at medtage cases, hvor medarbejderen i skrivende stund endnu ikke har været ansat i fulde fire måneder. Efter at have talt med arbejdsgiverne antager vi dog, at borgerne vil fastholde jobbet i mere end fire måneder. Dette følger vi op på efter artiklens deadline.

Ovenstående er en objektiv definition af, hvordan vi definerer fastholdelse. Det er dog også gavnligt at operere med et mere kvalitativt begreb som 'fastholdelsesparathed' – her defineret som 'det beredskab, som medarbejderen besidder, og som har en positiv indflydelse på, om vedkommende forbliver på arbejdsmarkedet'. Fastholdelsesparathed kan på denne måde dække over faglige, sociale og personlige kompetencer, helbred, netværk, psykiske ressourcer, viden, erfaring m.m. – dvs. summen af alt det, som medarbejderen kan trække på for at forblive på arbejdsmarkedet. Når vi i undersøgelsen har valgt at se på udvalgte sociale og personlige kompetencer, så er vores interesse netop at forstå, hvordan disse kompetencer styrker medarbejderens fastholdelsesparathed.

Personlige og sociale kompetencer

Kompetencer er ikke en empirisk observerbar størrelse. Det er et abstrakt begreb, som dækker over bestemte handlemåder. Man kan ikke *se* en personlig kompetence, men man kan se (eller høre), at en person for eksempel altid er god til af sig selv at gå i gang med nye opgaver. På den baggrund konkluderer man for eksempel, at personen har den personlige kompetence 'selvstændighed' eller 'initiativrighed'. Når vi derfor i denne undersøgelse hævder at ville beskrive og forstå en række personlige og sociale kompetencer, gør vi det på baggrund af nogle antagelser om, hvad disse begreber dækker over. I interviewene har vi især spurgt ind til praksis – dvs. handling og tale. Denne praksis har vi så oversat til bestemte kompetencer.

I denne sammenhæng definerer vi kort sagt personlige kompetencer som *menneskets evne til at fungere, så vedkommende får gjort det, som han/hun skal for at fællesskabet og vedkommende selv fungerer*. Eksempler på dette kan være fleksibilitet, omstillingsparathed, ansvar, evnen til at sige til og fra, evnen til refleksion m.m.

Sociale kompetencer defineres kort sagt som *menneskets evne til at indgå i samspil med andre*. Eksempler på dette kan være samarbejdsevne, evnen til at håndtere konflikter, indlevelse, evnen til at give og modtage feedback.

I undersøgelsen er vi ikke interesseret i, om en kompetence skal kaldes personlig eller social. Det interessante er, hvordan den ser ud i praksis, og hvilken betydning den har i samspillet på en arbejdsplads. Vi bruger primært begreberne for at adskille vores undersøgelsesfokus fra for eksempel faglige kompetencer (ex sprog, IT, pædagogik, kørekort m.m.), helbred m.m. Vi er med andre ord interesseret i *de individuelle kompetencer, der virker befordrende for medarbejderens evne til at indgå i samspil med leder og kolleger om at løse opgaver på arbejdspladsen*.

Målgruppe

Målgruppen for undersøgelsen har været karakteriseret ved, at de

- er mellem 18 og 40 år. Aldersgruppen er valgt, fordi der i øjeblikket er stor politisk fokus på ungegruppen, og vi derfor har ønsket at få større viden om denne gruppe
- har været i forløb i Væksthuset. Borgeren har skullet være i forløb i Væksthuset, fordi vi på den måde havde et større indblik i borgerens udfordringer, kompetencer og udvikling i forløbet.
- har haft et ordinært job eller job med løntilskud (nogle er stoppet, andre fortsat i beskæftigelse)
- kan betegnes som psykisk skrøbelige, hvilket vi her definerer som personer med symptomer indenfor angst, depression, impuls kontrol og/eller generelt svært ved sociale relationer. Vi har valgt betegnelsen 'psykisk skrøbelige' fordi vi er interesseret i symptomer og ikke diagnoser. Det er vores erfaring, at personer med skrøbelig psyke netop kan have svært ved at indgå i samarbejdsrelationer på en arbejdsplads, så derfor har denne gruppe haft vores interesse.

Metoder

Nedenfor er kort beskrevet, på hvilken baggrund de enkelte case er valgt ud, hvordan vi har indsamlet data og fra hvem.

Casestudiet

Undersøgelsen defineres som et 'multicasestudie'. Casestudie – fordi vi går i dybden med få cases frem for eksempelvis at lave storskala undersøgelser med fokus på nogle få faktorer. Multi – fordi vi har set på flere cases. Casestudiet er valgt for at få mulighed for at gå kvalitativt i dybden i forhold til få personer. En case defineres i denne sammenhæng som 'borgeren i samspil med ledere/kolleger på arbejdspladsen'.

Udvælgelse af cases

Vi har valgt at udvælge de enkelte cases som 'kædeudvælgelse'. Det betyder, at vi har undersøgt en case til bunds og udledt foreløbige hypoteser og konklusioner, hvorefter vi har valgt næste case for at undersøge hypoteserne nærmere eller for at afprøve alternative hypoteser. Vi har således ikke ledt efter – eller spurgt om – præcis det samme fra case til case, men derimod ladet de foreløbige analyser styre vores undersøgelsesfokus fra case til case. Ulempen er, at man ikke kan konkludere på tværs af casene, mens fordelene er, at man konstant kan skærpe sit fokus undervejs i processen.

Datakilder

De udvalgte cases er blevet undersøgt med data indhentet gennem:

- auditeringer i Væksthuset – dvs. fokusgruppeinterview med gennemgang af en borgers forløb med vedkommendes virksomhedskonsulent og dennes kolleger med særligt fokus på borgerens personlige og sociale kompetencer
- interviews med de udvalgte borgere
- interviews med udvalgte arbejdsgivere
- studier af tidligere gennemførte projekter omhandlende psykisk syge og arbejdsmarkedet

Optimalt set ville vi gerne have suppleret ovenstående med observationer på arbejdspladsen, da det ville give os et bedre indtryk af, hvad der rent faktisk sker og hvad der rent faktisk bliver sagt i en given situation. Men dette var pga. projektets beskedne økonomi ikke muligt. Vi har gennemført interviews med:

- 5 virksomhedskonsulenter fra Væksthuset
- 6 borgere i målgruppen
- 6 virksomheder, som har eller har haft ansat borgere i målgruppen

Borgerne har – på nær en enkelt - været karakteriseret ved maksimalt at have 10 kl. uddannelse. Jobtyperne har typisk været ufaglært arbejde indenfor pædagogik, kontor, administration og grønne områder. Vi har både talt med personer, der endnu er i job og personer, der har mistet deres job. Alle personerne har i en periode været tilknyttet Væksthuset.

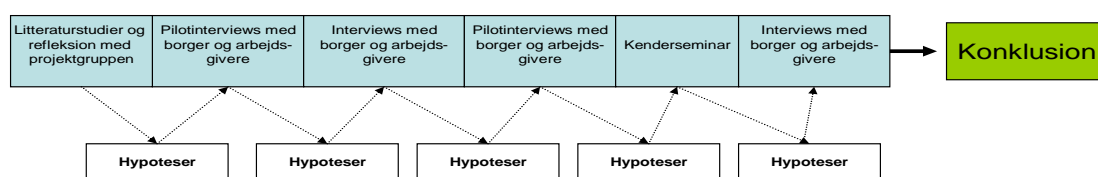
Analysestrategi

På baggrund af interviews og refleksion med virksomhedskonsulenter og ledere i Væksthuset - og med input fra projektgruppen og studier af tidligere litteratur - udviklede vi en række hypoteser som svar på forskningsspørgsmålene. Disse blev skærpet gennem pilotinterviews med to arbejdsgivere og én borger. Herefter gennemførte vi – som nævnt ovenfor

– løbende interviews med borgere og arbejdsgivere. Imellem hvert interview analyserede vi de foreløbige konklusioner og forsøgte med nye hypoteser. For at perspektivere vores fund interviewede vi også personer i skånejob. De foreløbige hypoteser blev præsenteret på et kenderseminar, hvor eksperter på området (psykologer, arbejdsgivere, socialrådgivere, konsulenter) gav feedback på antagelserne. På baggrund af dette gennemførte vi yderligere interviews med arbejdsgivere og borgere for at undersøge nye vinkler og/eller få bekræftet stærke antagelser.

Analysevejen kan illustreres som nedenfor:

Analysevejen



Analyse og konklusioner

"Det første jeg tænker, da han kommer ind ad døren er 'tak skal du have mand, at han overhovedet kunne stå på sine ben, det er mig en gåde'. Fordi han var så nervøs, så det hele kørte simpelthen på ham (...) Og det første manden siger er, 'ved du hvad, jeg har ikke sovet hele natten, jeg er simpelthen så nervøs. Men jeg har glædet mig' (...)

Det fløj simpelthen bare ud af munden på manden, da han så stod her. Og jeg tænkte 'Gud hvor behageligt', ikke. En ting er, at jeg kan se det og ikke er 10 sekunder i tvivl, men det er sgu rart at vedkommende er sig selv bevidst. Godt tegn at melde ud, at det forholder sig sådan her. Drager ansvar for, at det er sådan her, og hvad skal der så til, for at han føler tryk igen? 'Ved du hvad jeg skal lige lande. Nu bliver jeg kørt træt. Min krop bliver fysisk helt brugt i dag, så jeg sover godt i nat ...så i morgen tror jeg ikke jeg møder ligeså nervøs."

(citat fra arbejdsgiver, der fortæller om en person, der er til samtale om job/praktikmuligheder).

Styrk relationen – kommunikation og engagement vigtigere end tempo dygtighed

Hovedkonklusionen på undersøgelsen er, at medarbejdere med en skrøbelig psyke med fordel kan bruge deres energi på engagement og kommunikation frem for at have en ambition om at skulle præstere hurtige og perfekte resultater og overskue mange opgaver. Ovenstående citat fanger netop essensen i dette forhold. For arbejdsgiveren er det ok, at medarbejderen er nervøs og usikker – det afgørende er, at han har lyst, og at han magter at kommunikere om egne udfordringer og motivation.

Det første man må spørge sig om, når man vil svare på, hvad det er for specifikke sociale og personlige kompetencer, der befordrer fastholdelse for målgruppen, er hvorfor (og hvordan) netop disse kompetencer er vigtige for netop denne målgruppe. Vi har altså ikke ønsket at se på, hvad der generelt forbedrer medarbejderes chancer for fastholdelse, men i

stedet specifikt at forstå, hvad det kunne være det særlige ved netop målgruppen af medarbejdere med en skrøbelig psyke.

For eksempel har vi i undersøgelsen fået bekræftet, at det er vigtigt, at man som medarbejder er god til at samarbejde, at man møder til tiden, at man ringer ved sygdom og lignende 'banale' indsigter, som næsten alle arbejdsgivere understreger som vigtige for at medarbejdere kan beholde jobbet.

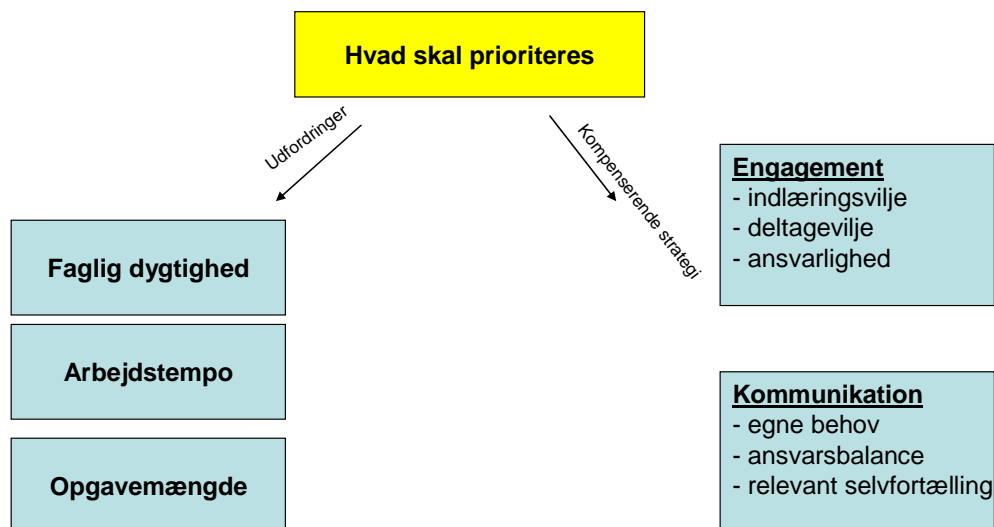
Det interessante i denne undersøgelse har været at forstå *sammenhængen* mellem de udfordringer, som en psykisk skrøbelighed giver, og de krav som arbejdsgiveren stiller. Det kan for eksempel være, at der stilles andre krav/forventninger til denne målgruppe end til 'almindelige medarbejdere', eller det kan være at kravene, der stilles til 'almindelige' medarbejdere, også stilles til de psykisk skrøbelige, men at de skal håndtere dem på en anden måde netop pga. deres udfordringer.

For eksempel viser vores undersøgelse, at kravet om at ringe og melde sig syge gælder alle medarbejdere, men at kommunikationen omkring sygdommen og et fokus på ansvaret for, at ens opgaver bliver løst, måske i særlig grad gælder medarbejdere i målgruppen, fordi de ofte har flere sygedage. En medarbejder med en skrøbelig psyke er netop karakteriseret ved ofte at have potentielt flere sygedage og i en vis grad nedsat produktivitet, da vedkommende ofte skal skånes for netop stressbelastende opgaver og stramme deadlines.

Det har vist sig, at arbejdsgivere i vid udstrækning kan acceptere en nedsat effektivitet og produktivitet, hvis medarbejderen i stedet udviser lyst til læring, tager ansvar og evner at kommunikere om egne styrker, begrænsninger og behov. Man kan som en hypotese hævde, at hvor 'almindelige' medarbejdere i et vist omfang kan kompensere for 'særheder' som for eksempel for stor perfektionisme, mangelfulde samarbejdsevner og lignende ved at have høj produktivitet og høj faglighed, så gør det omvendte sig gældende for personer med en skrøbelig psyke. Deres kapital i spillet på arbejdspladsen er ikke faglighed, tempo og opgavemængde, men sociale og personlige kompetencer – herunder særligt evnen til at udvise vilje og ansvar samt kommunikative kompetencer.

Det skal understreges, at ingen medarbejder kan klare sig uden et vist niveau af faglige, personlige og sociale kompetencer. Det er ikke et enten eller, men et spørgsmål om, hvor man skal lægge sin energi. Der kan sagtens være 'almindelige' medarbejdere, der også i høj grad mestrer og prioriterer engagement og kommunikation. Men for overblikkets skyld kan nedenstående figur vise, hvor en medarbejder med skrøbelig psyke med fordel kan fokusere for at optimere sine chancer for fastholdelse på arbejdspladsen.

Fokus for forbedret fastholdelse



Ovenstående hovedkonklusion dækker over en række delkonklusioner, som vi vil udfolde over de næste sider som svar på spørgsmålet om, hvilke sociale og personlige kompetencer, der er vigtige og *hvordan* disse bliver sat i spil i praksis på arbejdspladsen. Delkonklusionerne er svar på, hvordan de seks kompetencer i anden kolonne i illustrationen nedenfor ser ud i praksis, dvs. når det lykkes. Det er altså svaret på 'hvordan-spørgsmålet'. De kompetencer, som vi vil udfolde som delkonklusioner i det nedenstående ses på næste side som en oversigt.

Oversigten viser fra venstre, hvad man kunne kalde grundkompetencer, fulgt af delkompetencer, uddybelse af, hvad vi mener med dette, en forklaring på, hvorfor de er vigtige samt et bud på, hvordan denne kompetence er særlig i forhold til målgruppen. Efter skemaet følger en uddybning af de seks delkompetencer.

Grundkompetence	Delkompetence	Uddybning	Bagvedliggende antagelser	Kompetencen ift. psykisk skrøbelighed
At udvise engagement	Indlæringsvilje	Medarbejderen skal signalere lyst til læring, nysgerrighed og åbenhed.	Arbejdsgivere vil gerne lære fra sig. De bliver motiveret af medarbejderes nysgerrighed og lyst til forbedringer.	Indlæringsvilje kan i høj grad kompensere for evt. skånebehov eller manglende tempo. Det vil være nemmere at udvise lyst til læring end at sætte tempoet op eller at skulle præstere topresultater fagligt.
	Deltagevilje	Medarbejderen skal signalere, at han/hun virkelig gerne vil deltage på arbejdspladsen, hvor det er muligt. Han/hun skal <i>prøve</i> .	Arbejdsgivere vil gerne arbejde med at forbedre medarbejderes kompetencer (hvad de kan), men ikke med deres grundlæggende lyst (hvad de vil).	Der vil være flere ting, som medarbejderen ikke <i>magter</i> – derfor har det en stor symbolsk værdi for arbejdsgiveren, at medarbejderen udviser <i>lyst</i> til at deltage. Appellerer i høj grad til arbejdsgiverens rummelighed.
	Ansvarlighed	Medarbejderen skal vise, at han/hun tager opgaverne alvorligt og ikke giver ansvaret fra sig. Det handler også om ansvar for at bede om hjælp (jf. ansvarsbalancen).	Arbejdsgivere (og kolleger) vil gerne hjælpe ved behov, men ikke føle, at de sidder med ansvaret i sidste ende. At hjælpe andre opleves positivt. At rydde op efter andre opleves som negativt.	Som medarbejder i målgruppen vil man ofte have flere sygedage og evt. behov for at få færre opgaver. Derfor vil man ofte stå i en situation, hvor det kræves, at kolleger/ledere tager over. Det giver et meget positivt indtryk, hvis man som medarbejder viser, at man er klar over dette og tager ansvar for at hjælpe kolleger/ledere med at få overblik over opgaverne.
Kommunikation om sig selv	Ansvarsbalance	Medarbejderen skal finde en balance mellem at kommunikere for meget ansvarsfuldhed (perfektionisme) og være for selvbeskyttende (afvisende).	Perfektionister er svære at hjælpe, da de ikke beder om hjælp før end det er for sent. Omvendt så er det demotiverende, hvis en medarbejder altid trækker sig for at beskytte sig selv.	Mange i målgruppen har en forvrænget opfattelse af virkeligheden og tror, at omgivelserne har andre forventninger til dem end, hvad der er reelt, hvilket kan betyde, at man siger nej eller ikke tør aflevere det før end det er perfekt.
	Kommunikation om egne behov	Medarbejderen skal selv tage ansvar for at kommunikere til leder/kolleger om, hvilke hensyn, der skal tages.	Det er nemmere at hjælpe og tilrettelægge arbejdet, hvis der er klarhed om kompetencer og udfordringer.	Målgruppen er netop defineret ved at have særlig behov. Der, hvor det lykkes at fastholde en medarbejder er det tydeligt, at der har været en klar kommunikation om, hvilke hensyn der skal tages.
	Relevant selvfortælling	Medarbejderen skal kunne kommunikere oplysninger om sig selv, som bidrager til at skabe relation til kolleger/ledere uden at skræmme disse væk ved fx at fortælle for meget om privatliv.	Kommunikationen om egen fortid kan være med til at appellere til omsorgen eller fællesmenneskelighed, hvilket gør det nemmere at tage rette hensyn (og have lyst til at tage rette hensyn).	Målgruppen har ofte svært ved at vurdere, hvad der er relevant at fortælle i en arbejds-sammenhæng, og hvad der ikke er relevant ift. tidl./nuværende psyk. problemstillinger. På den ene side kan de appellere til ledere/kolleger ved at fortælle om sig selv, på den anden side kan de intimidere og overskride grænser ved at fortælle for meget.

Uddybning af delkompetencerne

At tænde arbejdsgiveren – indlæringsvilje

På spørgsmålet om, hvad det er, der gør, at man som arbejdsgiver har lyst til at fastholde en medarbejder på trods af, at vedkommende har nedsat produktivitet og markant flere sygedage end gennemsnittet, svarer en leder på en større offentlig virksomhed:

At man viser, at man gerne vil være med og lære det. Det er acceptabelt, at man siger, at 'det her ved jeg ikke, om jeg helt kan, men jeg vil gerne være med til det'.

Citatet understreger meget præcist den pointe, vi har fundet hos både de interviewede arbejdsgivere og i form af feedback fra kenderseminaret: Arbejdsgiverne har en meget stor rummelighed, så længe der hos medarbejderen er en villighed til at lære og blive bedre. I det nævnte eksempel er der tale om en medarbejder med en diagnosticeret opmærksomhedsforstyrrelse. Medarbejder og arbejdsgiver kender diagnosen og ved, at det kan betyde pludselige sygedage og i perioder færre arbejdsopgaver. Dette accepterer arbejdsgiveren, blandt andet med begrundelse i, at medarbejderen faktisk ønsker at lære noget.

En anden arbejdsgiver nævner for eksempel medarbejdere, der ønsker efteruddannelse som et eksempel på medarbejdere, som hun har lyst til at belønne. For denne arbejdsgiver vidner et sådant ønske om engagement i virksomheden og i dens opgaver. En medarbejder, der fortsat er i sin stilling indenfor pædagogbranchen, var ligeledes meget reflekteret om, hvad hun endnu manglede at lære. I hendes tilfælde drejede det sig om, at hun skulle blive bedre til voksenkontakt og til at tale med sine kolleger i pausen. Hendes arbejdsgiver bekræftede efterfølgende, at denne medarbejder netop var kendetegnet ved sit engagement og lyst til læring. Det er vores antagelse, at man som medarbejder kan tænde arbejdsgiverens eget engagement ved at udvise nysgerrighed og lyst til fortsat læring, fordi dette netop vidner om medarbejderens grundlæggende engagement.

At ville er vigtigere end at kunne – 'deltagevilje'

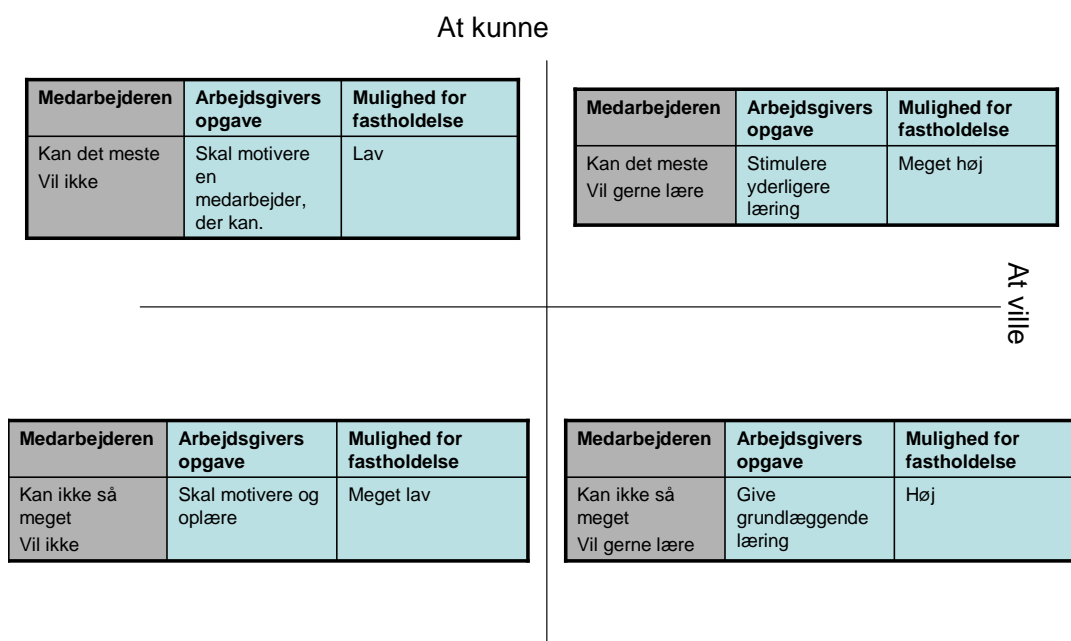
Denne kompetence som vi – med et lidt klodset, men rammende ord – har valgt at kalde 'deltagevilje' er den kompetence, der optræder hyppigst i interviewene med såvel arbejdsgivere som medarbejdere. Viljen til at deltage dækker i denne sammenhæng over for eksempel

- *omstillingsparathed* – en kompetence, som en arbejdsgiver nævner som den vigtigste kompetence på hendes arbejdsplads, fordi jobbet som vedligeholder af parker og veje i en kommune kræver stor evne til at ændre planer i takt med, at vejret skifter. For denne arbejdsgiver handler det om, at man evner at ændre planer og siger ja, når der kommer nye opgaver pludseligt. Hun nævner dog også, at hun har medarbejdere, der har sværere ved dette, men at de til gengæld har kommunikeret dette. I disse tilfælde er der lavet særlige aftaler (se senere afsnit om kommunikation).
- *arbejdsmoral* – nævnes af en anden arbejdsgiver, som den vigtigste kompetence. Hun definerer det som "at man magter at stå op. Og at man ikke bliver hjemme fordi man synes man har lidt ondt". Her er det igen vilje til at forsøge, der er afgørende for arbejdsgivers vurdering.
- *oprigtig lyst* – en medarbejder, som endnu er i job inden for værtshusbranchen, siger meget rammende, at "du skal ville det – ikke være tvunget". Enhver arbejdsgiver vil kunne mærke, hvis medarbejderen føler sig tvunget til at være der, men egentlig ikke har lyst.

Det handler altså grundlæggende om at udvise vilje til at være med. En arbejdsgiver spidsformulerer det i et interview, hvor hun siger "vi har stor forståelse for folk, der godt vil noget, men ikke kan." Der er stor forskel på ikke at kunne og ikke at ville. Samme arbejdsgiver siger, at de i øjeblikket har en medarbejder, som er faglig dygtig, men som ikke kan samarbejde og ikke ønsker at samarbejde. Hvis de havde mulighed for det, ville de hellere afskedige denne medarbejder og beholde en anden, som måske er mindre faglig dygtig, men som har et ønske om at samarbejde.

Det er ligeledes karakteristisk for de medarbejdere, vi har talt med, som er fastholdt i job, at de alle fortæller om, hvor meget de brænder for deres job. Så denne på forhånd positive indstilling til jobbet har uden tvivl en væsentlig betydning – både for medarbejderens egen lyst til at blive og for arbejdsgivers lyst til at beholde personen. Forholdet mellem at ville og at kunne kan illustreres som nedenfor.

At kunne og ville



Det er ikke så overraskende, at der er meget høj fastholdelsesmulighed, når medarbejderen både kan og vil, mens den er lav, når medarbejderen omvendt hverken vil eller kan.

Det man skal bemærke er forskellen på skemaet i nederste højre hjørne contra øverste venstre hjørne. Her ses det, at medarbejdere, der godt kan, men ikke vil, har dårligere mulighed for at blive i job end medarbejdere, der godt vil men ikke kan. Igen er det viljen, der står som noget helt centralt. Denne bliver bekræftet af, at vi har bedt alle interviewpersoner om at rangordne vigtigheden af henholdsvis faglige, personlige, sociale og helbreds-mæssige kompetencer i forhold til fastholdelse af job på deres arbejdsplads. Alle på nær en enkelt vægter såvel personlige som sociale kompetencer højere end de faglige. Dette sker selvfølgelig under forudsætning af, at alle besidder et minimum af alle kompetencerne.

Mine opgaver – mit ansvar – ansvarlighed for opgaveløsning

En af de sværeste ting at definere er, hvordan man tager ansvar. Alle er enige om at det er vigtigt, men det er altid uhyre situationsafhængig, hvad der er i en given sammenhæng anses for 'at tage ansvar'. En arbejdsgiver nævner som eksempel, at hun har en medarbejder i målgruppen, som hun nu skal have en tjenstlig samtale med, fordi

...hun har rigtig mange sygedage. Og når hun er her, skal jeg hele tiden samle op på, at de små opgaver blev løst. Jeg skal tjekke alt. Jeg ved ikke, hvad grunden er, men jeg tror det er dårlig trivsel. Selvfølgelig skal der vises hensyn, men det her handler om at løse de opgaver, som der både er tid til og som ikke er svære.

En anden arbejdsgiver giver omvendt et eksempel på en medarbejder i målgruppen, som også har sygedage, men som tager ansvar:

Da hun ringede ind i sidste uge, fortalte hun, at [hun] har nogle sager liggende. [Hun] giver det videre, at der ligger noget, der haster. I stedet for bare at lade det ligge og tænke, at det er der nok nogle, der klarer. [Et andet eksempel på ansvar] kan også være, at man engang imellem går ind og siger, skal jeg hjælpe dig, jeg kan se, at du har travlt?

Ovenstående to eksempler viser meget godt, hvad forskellen på at tage ansvar og ikke at tage ansvar er. Arbejdsgiverne er godt klar over, at alle medarbejdere ikke kan tage lige stort ansvar for alt, men det forlanges, at man tager ansvar for de opgaver, der er blevet pålagt en. Hvis ikke man magter det, er løsningen at kommunikere dette (se senere) – ikke at lade være med at løse opgaven.

En arbejdsgiver fortæller for eksempel, at på deres arbejdsplads (vedligehold af parker og veje) skal man ikke tage ansvar for, om ens opgaver bliver løst ved sygdom. Det gør afdelingslederen. Ansvar ligger blot i, at man ringer og melder sig syg. Ansvar kan altså udvises på forskellige niveauer, men er oplagt en vigtig kompetence – måske i særlig grad, fordi der vil være mange situationer, hvor ledere/kolleger skal hjælpe/afløse medarbejderen pga. særlige hensyn eller sygdom. Såvel arbejdsgivere som medarbejdere, der er i job, nævner følgende handlinger, som i høj grad signalerer ansvarlighed; nemlig

- at man møder på trods af mindre ubehag
- at man selv tager ansvar for at bede om hjælp til det, som man ikke magter
- at man sørger for, at opgaver bliver løst – eller at man oplyser om, hvad der ikke blev løst
- at man løser opgaver, som man ikke nødvendigvis brænder for, men som er vigtige for arbejdspladsen

Det er vigtigt at understrege, at 'ansvarlighed' ikke drejer sig om, at man som medarbejder tager alt ansvar på sig. Det handler om, at man tager ansvar for det, som man kan overskue og magte. Ansvar er altså altid ansvar i en konkret situation.

Ovenstående fortolker vi sådan, at ansvarlighedskompetencen ligeledes er en delkompetence, der sammen med 'indlæringsvilje' og 'deltagevilje' udgør den grundkompetence, man kunne kalde 'engagement'. Det er tydeligt, at de handlinger, der kan forstås under de tre delkompetencer alle sammen fortolkes af arbejdsgivere som udtryk for engagement. Med simple ord kunne man kalde det nysgerrighed, lyst og ansvar.

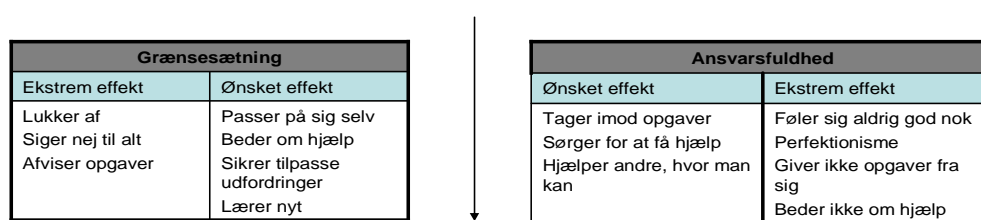
Pligtopfyldende og grænsesættende – ansvarsbalancen

Ovenstående kompetence om ansvarlighed fører os videre til endnu en væsentlig komponent – nemlig evnen til at finde en balance mellem at tage for meget og for lidt ansvar. På den ene side kræver arbejdsgivere, at alle medarbejdere tager ansvar, men på den anden side, så kræver de også, at man evner at sige nej og beder om hjælp, hvis der er opgaver, man ikke magter. Materialet har vist, at denne balance ofte er en væsentlig udfordring for flere af medarbejderne i målgruppen. Et karakteristikum ved flere – men ikke alle – personer i målgruppen er netop, at de enten har for høje forventninger til sig selv og en opfattelse af, at arbejdsgiverne også har en høj forventning til, hvad de skal præstere, eller at de er så optaget af at beskytte sig selv mod for meget stress og uoverskuelige opgaver, at de pr. definition siger nej til alle opgaver. Begge dele er et problem for arbejdspladsen. Hvis man siger ja til opgaver, som man ikke magter, eller man ikke får færdiggjort opgaver, fordi man ikke synes, at de er løst godt nok, så er resultatet i begge tilfælde, at arbejdspladsen ikke får løst opgaven.

På den anden side fungerer det heller ikke i de tilfælde, hvor medarbejderen har lært – for eksempel gennem terapi eller lignende – at vedkommende skal passe på sig selv og lære at sige fra. Hvis man kun siger fra og ikke tager imod opgaver, som udfordrer, så vil arbejdspladsen i længden ikke kunne bruge medarbejderen, blandt andet fordi denne så ikke vil lære nyt og dermed ikke lever op til kravet om 'indlæringsvilje'.

En medarbejder, der endnu er i sit job i en børneinstitution, fortæller hvordan hun netop har bedt om hjælp til det, som hun finder svært – for eksempel at holde pauser. En arbejdsgiver beretter ligeledes om, hvordan en af hendes medarbejdere i målgruppen er meget detaljeorienteret, hvilket som udgangspunkt er godt, fordi hun sidder i en regnskabsafdeling, men hun har gennem ansættelsen lært at slippe opgaverne, selvom alt ikke stemmer 'på hver en 25-øre'. Disse to medarbejdere har netop fundet balancen mellem perfektionisme og lukkethed. En balance der kan illustreres af nedenstående figur:

Ansvarsbalance



Kunsten er altså at finde en balance, så man ikke ender i de ekstreme reaktioner (perfektionisme eller lukkethed). Kompetencen til at finde denne balance kan ses som et delelement af kompetencen 'kommunikation', da det netop drejer sig om at kunne kommunikere, hvor meget man kan rumme og hvad man har behov for hjælp til.

Hvis jeg falder, har jeg brug for en hånd – at kommunikere om egne udfordringer

Som det ses ovenfor, så kræver en god ansvarsbalance, at man magter at kommunikere om egne udfordringer og behov. Nedenstående citat viser, hvad det er, der med fordel kan kommunikeres:

- *Hvad har du så fortalt til dine ledere?*

- Til de forrige og til denne her har jeg fortalt til lederen om angst og depression.. Hun var lige ved at stå på bagbenene, så fortalte jeg, at det var et år siden, at jeg havde haft det ...

- *Lavede I så nogle aftaler?*

- Hvis jeg melder mig syg mere end to dage, skal de ringe for at høre, om jeg er syg eller det er det psykiske der spiller ind.

- *Hvor meget kender hun til din fortid?*

- Hun kender ikke forhistorien. Hun har fået den information, der er nok. Hun har ikke brug for min barndomshistorie, fordi den ville man ikke fortælle en arbejdsgiver. Hvis jeg falder, har jeg brug for en hånd til at komme op at stå med.

Her ses det, at medarbejderen har evnet at kommunikere sine behov og begrænsninger i et omfang, der imødekommer arbejdsgiverens behov. Netop ved at kommunikere om sine behov, kan arbejdspladsen indrette arbejdet, så der tages de relevante hensyn. Det kan synes banalt, men mange medarbejdere kan holde igen med netop dette, fordi de måske opfatter det som et svaghedstegn. Men pointen i undersøgelsen er netop, at arbejdsgiveren godt gider samarbejde om særlige behov, hvis de ellers kan få at vide, hvad det drejer sig om. Men de gider ikke gætte.

En arbejdsgiver havde i en længere periode en person fra målgruppen ansat, hvor aftalen var, at han kun skulle være i mindre grupper, og der blev ikke forventet, at han deltog, når alle var samlet. En god løsning, som gjorde at personen, der i høj grad havde svært ved at være sammen med mange mennesker, kunne forblive i jobbet. På et tidspunkt omstrukturerer arbejdspladsen så, og det er ikke længere muligt at opretholde de mindre grupper og frokoster og lignende i små rum. Personalet skal nu oftere opholde sig i større forsamlinger, hvilket i sidste ende førte til, at medarbejderen efter dialog med arbejdsgiveren stoppede i stillingen. Netop fordi der var tydelig kommunikation om behovet lykkedes det i en længere periode at forblive i stillingen, og da samarbejdet måtte ophøre, skete det også på en ordentlig måde, fordi der var klarhed over, hvad behovene var, og at de ikke kunne opfyldes.

En anden arbejdsgiver fortalte om en medarbejder i målgruppen, der var stoppet og havde 'smækket med døren':

Jeg ved ikke helt, hvad der var grunden til det. Vi prøvede at rokere rundt på opgaver. Men det fungerede ikke. Hun fortalte aldrig, hvad det var. Men hun ville have ryddet sit bord, inden hun gik hjem. Hun blev sur, fordi hun fik opgaver, der ikke var ajourført.

Arbejdsgiveren er her frustreret over, at hun ikke kunne få at vide, hvilke hensyn, der skulle tages. Medarbejderen kommunikerede ikke om egne behov, og det endte med en afsked. Pointen er ikke, at alle skal redegøre for deres særheder, men at netop personer med en skrøbelig psyke, som har behov for særlige hensyn, kan forbedre deres situation på arbejdspladsen betragteligt ved at kommunikere disse behov tydeligt.

Et kødsår på bordet – den relevante selvfortælling

I forlængelse af ovenstående pointe om kommunikation er det naturligt at spørge: "hvor meget skal der så kommunikeres? Hvad er relevant og hvad er ikke?" Det irriterende svar er, at det kommer an på situationen og arbejdspladsen. Et lidt mere uddybende svar er, at medarbejderen som minimum skal erkende, at han/hun kan (og skal) sortere i, hvad der fortælles. Det lader til, at de medarbejdere, der har haft succes med at forblive i arbejde, har fundet en måde at håndtere kommunikationen om eget liv på. Dvs. de kan i en given situation *vælge*, hvad de vil fortælle. Som vi så i indledningen til artiklen havde Pia fundet en strategi, hvor hun dels kan fortælle, at hun tidligere har haft nogle problemer, og derfor har nogle specifikke behov, og dels kan hun undgå at tale om årsagerne til problemerne eller at uddybe, hvori de bestod. Som en arbejdsgiver meget rammende, siger:

Jeg ville selv opleve det som meget overvældende, hvis vedkommende til første samtale tømte hele posen ud på bordet. Det er som at smide et kødsår ud på bordet. Men man skal ikke holde sin kæft (...) [Det er] ok at sige, at jeg er alkoholiker, men ikke at mine forældre var det eller jeg har været det i 40 år. Eller jeg sidder på bæverdingen og drikker 15 øl til morgenmad.

Arbejdsgiveren uddyber med, at hun gerne vil sørge for, at der er alkoholfrie øl til personalefester (håndtering af begrænsninger), men ikke vil forestille sig medarbejderens barndom. Samme arbejdsgiver går dog videre og uddyber, at hun ofte i løbet af en ansættelse får mere og mere at vide om medarbejderen, hvilket i et vist omfang skaber sympati og rummelighed for vedkommende. Dette bekræftes af flere arbejdsgivere.

En borger, som efter fire måneder mistede sit job, fortalte os, hvordan han følte, at arbejdspladsen ikke tog hensyn til ham. Han gav som eksempel, at han havde bedt om fri i forhold til nogle problemer med sine forældre. Det viste sig dog, at borgeren *ikke* havde fortalt arbejdsgiveren, at han tidligere havde haft en svær depression og stadig var i risiko for, at den ville bryde ud igen, og måske netop derfor havde han brug for større forståelse fra arbejdsgiveren end ellers. Uden at kunne videt det præcist kan man antage, at borgers strategi med ikke at fortælle noget om sin sygdom eller sin fortid betød, at arbejdsgiveren behandlede ham som en 'almindelig' medarbejder, og derfor valgte ikke at give ham fri på baggrund af en begivenhed i familien. Flere steder i interviewet med denne borger er det tydeligt, at han på den ene side efterspørger større anerkendelse og forståelse fra arbejdsgiveren, men på den anden side har valgt ikke at kommunikere om egne behov eller baggrund. Dette bestyrker vores hypotese om vigtigheden af den rette kommunikation.

Det ser ud til, at medarbejdere med en skrøbelig psyke på den ene side kan appellere til arbejdsgivers og kollegers omsorgsgen ved at fortælle noget om sig selv, men på den anden side ikke skal fortælle det hele i detaljer, da det kan virke grænseoverskridende og i stedet skræmme andre væk. Det gælder altså – som ovenfor – om at fortælle så meget, at det giver mening for arbejdspladsen at tage de relevante hensyn, og så lidt, at man ikke overskrider egne og andres grænser.

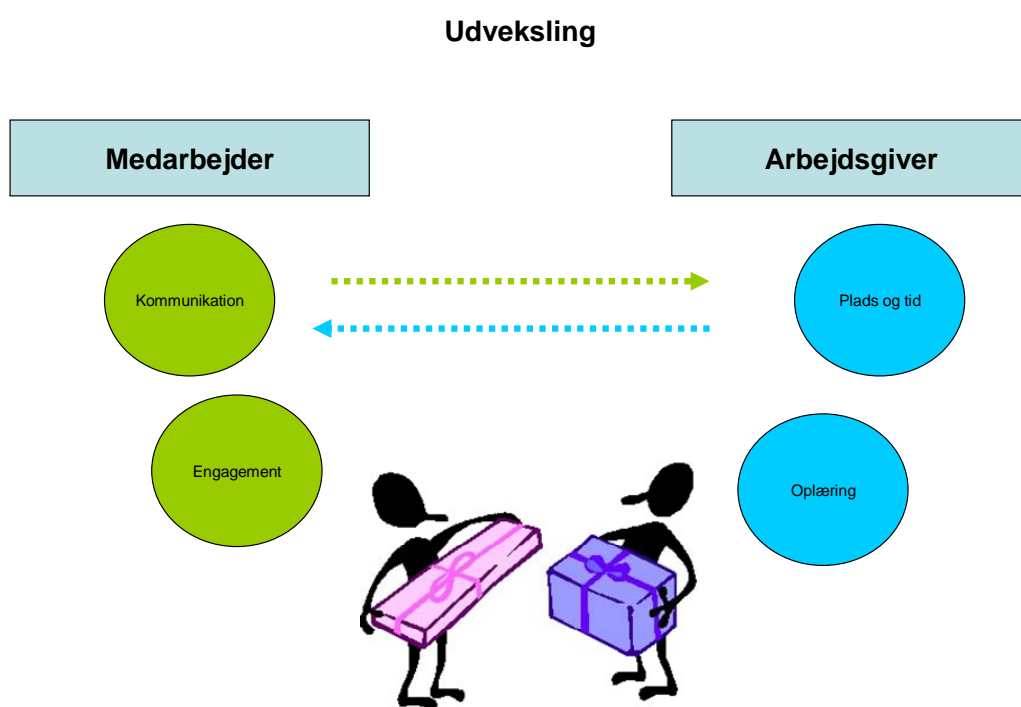
Det er Væksthusets erfaring, at borgere i målgruppen enten føler behov for at fortælle hele deres historie, fordi de ellers er bange for, at arbejdspladsen forventer for meget af dem, eller har behov for, at der ikke bliver fortalt noget som helst, fordi de er bange for, at det vil skade dem. Det ser ud til, at borgere, der vælger en af de to yderpoler (at fortælle alt eller intet) har svært ved at fastholde job. En antagelse kan være, at de enten bliver en belastning for arbejdspladsen, eller at de ikke får taget hånd om eventuelle udfordringer.

Sammenfattende kan man sige om kompetencen 'kommunikation', at den gode kommunikation er kendetegnet ved, at det lykkes at

- appellere til lederes/kollegers omsorgsgen
- få taget de rette hensyn
- få tilpas med opgaver og den rette hjælp
- fungere i 'uformel og privat snak' med kolleger

Konklusion – gaveudvekslingens logik

Den samlede konklusion er altså, at medarbejderen med en skrøbelig psyke skal satse på at forbedre sine kompetencer dér, hvor der er størst chance for gevinst. De arbejdsgivere, som vi har talt med, fortæller samstemmende, at de jo godt er klar over, at medarbejdere i målgruppen ikke kan præstere ligeså effektivt og meget, som øvrige medarbejdere. Det er en 'del af pakken' – dvs. arbejdsgivere har ikke forventninger om toppræstationer fra dag ét for denne medarbejdergruppe. Derimod forventer de i høj grad, at medarbejderen samarbejder om at lære nye opgaver, at vedkommende tager ansvar og at medarbejderen hjælper lederen til at finde de rette måder at tackle evt. udfordringer på – det kan for eksempel være flere sygedage, behov for skånehensyn som længere tid til opgaver, færre opgaver ad gangen osv. Man kan nærmest tale om et bytteforhold, hvor arbejdsgiveren giver plads og tid, mens medarbejderen giver engagement og klar kommunikation tilbage. Denne gavebytningslogik kan illustreres som følger:



Tesen er altså, at der altid vil finde en transaktion sted, når man som medarbejder indgår på en arbejdsplads. Den officielle transaktion handler om, at arbejdsgiveren giver penge for at benytte sig af medarbejderens arbejdskraft og tid. Men der foregår desuden en lang række mere eller mindre skjulte transaktioner, hvor fleksibilitet for eksempel kan belønnes med anerkendelse, effektivitet med forfremmelse osv. Derfor giver det også god mening at spørge 'hvad skal en medarbejder med nedsat effektivitet og skrøbelig psyke betale mod at få tid og plads hos en arbejdsgiver?'. Svaret på dette er som i ovenstående 'engagement og kommunikation'.

Perspektivering

I undersøgelsen har vi ikke interesseret os for, *hvordan* man kan erhverve sig/forbedre sine sociale og personlige kompetencer, men kun for, hvilke der er vigtige, og hvordan de udspiller sig. Det interessante i en videre sammenhæng er dog netop dette – *hvordan kan man hjælpe personer i målgruppen til at forbedre de kompetencer, som studiet peger på er væsentlige for fastholdelse*. Dette er interessant for såvel arbejdsgivere som aktiveringsaktører. Nedenstående skema er et bud på dette. Her har vi i første kolonne oplistet de seks delkompetencer. I anden kolonne har vi angivet handlingseksempler på kompetencer. Dette har vi gjort for at illustrere det situationsspecifikke ved kompetencerne. Man kan kun tillære sig bestemte kompetencer, hvis man ved, hvordan de udspiller sig i praksis på en given arbejdsplads. Tredje kolonne er vores hypoteser om, hvorfor netop denne kompetence kan være en udfordring for personer i målgruppen. Og endelig er sidste kolonne et bud på, hvordan man i aktiveringssammenhæng kunne træne den specifikke kompetence.

Delkompetence	Handlingseksempler	Mulige udfordringer for målgruppen	Træningsmuligheder
Indlæringsvilje	<p>Udsagn:</p> <p>"Det her ved jeg ikke helt om jeg kan finde ud af, men jeg vil gerne lære det"</p> <p>"Gider du vise mig, hvordan man gør?"</p> <p>Handling:</p> <p>At man ikke sidder og håber, at andre tager opgaverne, men at man viser, at man gerne vil være med og lære det.</p>	<p>Man tror, at det er et svaghedstegn at bede om hjælp.</p> <p>Man tror, at det er vigtigt ikke at lave fejl.</p>	<p>Mundtlig/skriftlig at definere, hvad man er god til, og hvad man skal lære.</p> <p>Aftale med arbejdsgiver, hvad man skal have hjælp til.</p> <p>Træne spørgsmål, man kan stille.</p> <p>Kognitiv analyse af, hvordan andre fortolker, at man beder om hjælp.</p> <p>Færdighedstræning i forhold til at signalere indlæringsvilje.</p>
Deltagevilje	<p>Udsagn:</p> <p>"Jeg synes, at det er svært, men jeg har rigtig meget lyst"</p> <p>"Jeg vil gerne prøve"</p> <p>"Det lyder svært, men sjovt"</p> <p>Handling:</p> <p>At bede om efteruddannelse</p> <p>At sige ja til nye og pludselig opgaver (omstillingsparat og fleksibel)</p> <p>At byde sin hjælp til, hvor man kan</p> <p>At man forsøger at møde på trods af mindre ubehag</p>	<p>Man kan være så fokuseret på egne begrænsninger, at man ikke kan se, hvordan man kan bidrage.</p> <p>Man kan føle sig tvunget til opgaver.</p> <p>Man kan have brug for så faste rammer, at man ikke tænker på, at det er en helhed, der skal gå op med hele arbejdspladsen behov.</p>	<p>Træne af initiativ, omstillingsparathed, fleksibilitet m.m. i forbindelse med en praktik.</p> <p>Kognitiv og løsningsfokuseret analyse af situationer på arbejdsplads, hvor det lykkes/ikke lykkes at udvise deltagelse.</p>

<p>Ansvarlighed</p>	<p>Udsagn:</p> <p>"Jeg kan kun magte dele af opgaven, kan jeg evt. få hjælp til resten."</p> <p>Handling:</p> <p>At man har overblik over de opgaver, der skal løses, når man er syg – og kommunikerer dette til leder/kolleger.</p> <p>At spørge ind til kolleger, der har travlt/ er syge.</p> <p>At man følger egne opgaver til dørs, så man er sikker på, at de bliver løst.</p>	<p>Man kan være så optaget af egen sygdom og problemer, at man glemmer, at kolleger/ledere har en ekstra opgave, når man er væk.</p> <p>Det kan være svært at overskue andet end sine egne problemer.</p>	<p>Sammen med arbejdspladsen at definere, hvad der kunne være eksempler på ansvarlighed på arbejdspladsen. Derefter træne disse og evaluere efterfølgende.</p>
<p>Kommunikation om egne ressourcer, begrænsninger og behov</p>	<p>Udsagn:</p> <p>"Jeg har brug for at blive prikket på skulderen og mindet om, at jeg skal holde pause"</p> <p>"Jeg vil ofte være tavs, når vi er sammen i større grupper. Når vi sidder med vores egen lille gruppe, har jeg det fint."</p>	<p>Det er ikke sikkert at man kender sine egne ressourcer, begrænsninger og behov.</p> <p>Det kan være svært at gennemskue, hvad der er relevant.</p>	<p>Refleksion og konkretisering af ressourcer, begrænsninger og behov.</p> <p>Træning af dialogsituationer på arbejdspladsen.</p> <p>Klare aftaler med arbejdsgiver.</p>
<p>Ansvarsbalance</p>	<p>Udsagn:</p> <p>"Den her opgave bliver for meget for mig. Vil du hjælpe mig med at prioritere?"</p> <p>"Jeg vil gerne prøve, men lover ikke, at det bliver perfekt."</p> <p>Handling:</p> <p>Være bevidst om, at man hverken siger nej eller ja til alt.</p>	<p>Man kan have forventninger om, at der altid kræves en 100 % indsats.</p> <p>Man kan være bange for, at kolleger/arbejdsgivere forventer for meget, og derfor siger man nej.</p>	<p>At definere, hvad man kan, hvad man gerne vil lære og hvad man i øjeblikket skal sige nej til.</p> <p>Træning og evaluering af konkrete situationer på arbejdspladsen, hvor det kræves, at man kommunikerer, at man kan deltage eller ikke kan deltage i opgaveløsningen.</p>
<p>Relevant selvfortælling</p>	<p>Udsagn:</p> <p>"De sidste 10 år har jeg arbejdet meget med mig selv og derfor ikke haft et job. Nu er jeg klar til at komme videre."</p> <p>"Jeg har ADHD, hvilket betyder, at jeg nogle gange har svært ved at sidde stille."</p>	<p>Man ved ikke, hvad en relevant selvfortælling er på arbejdspladsen.</p> <p>Man har ingen træning i at udvælge bestemte ting i sit liv.</p> <p>Man aner ikke, hvad man skal fortælle om sin sygdom.</p> <p>Man føler, at man lyver, hvis ikke man fortæller 'det hele'.</p>	<p>Træning – narrativt inspireret.</p> <p>Færdighedstræning – prøve det af.</p>

Afslutningsvis skal det siges, at kravet om bestemte kompetencer altid vil være situationsbestemt – dvs. individuelt i forhold til en konkret arbejdsplads – afhængig af for eksempel arbejdspladskulturen, de opgaver der skal løses og den måde, man har organiseret arbejdet på. Vi har dog en hypotese om, at bevægelsen fra industrisamfund til videnssamfund også har skabt en bevægelse i de kompetencer, der efterspørges. Evnen til samarbejde og kommunikere er i langt højere kurs på en videnstung arbejdsplads end i en fabrikshal.

I en tid, hvor mange arbejdspladser organiserer sig med selvstyrende teams, hvor kravet om engagement og udvikling er i højsædet, og hvor medarbejderen forventes at kunne strukturere sin egen tid og opgaver samt selv efterspørge den hjælp, vedkommende har brug for, er det langt vigtigere end nogensinde tidligere at mestre sociale og personlige kompetencer. Faglighed er ikke længere tilstrækkelig.

Det skal dog også nævnes, at man undertiden støder på enkelte interessante modtendenser. Her skal blot fremhæves virksomheden *Specialisterne*, som har gjort en dyd ud af at ansætte personer med autistiske træk, som netop er voldsomt dygtige fagligt (fejlfinding), men i høj grad mangler de personlige og sociale kompetencer, der efterspørges andre steder. På samme måde nævner én af arbejdsgiverne i vores undersøgelse, at hun sagtens kan finde monotont arbejde til et par af sine medarbejdere, som bedst kan lide at gå for sig selv og lave det samme arbejde hver dag. På den måde er det altså ikke entydigt, at man skal tilegne sig de ovennævnte kompetencer. En modsatrettet strategi kan netop være, at man finder det rette match, hvor ens faglige kompetencer kommer på rette hylde, uden at man skal lære det, som måske er allersværest. På den anden side set, så peger vores undersøgelse på, at mange af medarbejderne i målgruppen *gerne* vil mestre de nævnte kompetencer. De har altså et ønske om faktisk at lære nyt og på den måde stå bedre rustet.

Et andet muligt kritikpunkt af vores konklusioner kunne være at stille spørgsmålet: Kan man lære engagement? Er engagement ikke netop noget, der kommer indefra? Tesen kunne altså være, at de medarbejdere, der udviser engagement netop er ... engagerede, og det er derfor de kan fastholde jobs. Vi håber dog, at vi netop ved at udfolde begrebet 'engagement' har vist, at det faktisk består af nogle meget specifikke handlinger, som man i et vist omfang kan tillære. Anlægger man en kognitiv læringsvinkel på dette, kan man oven i købet hævde, at hvis man lærer at udvise for eksempel indlæringsvilje, deltagevilje og ansvarlighed, så vil den respons, man får fra omgivelserne, være så positiv, at man automatisk vil have lyst til at gøre endnu mere af det. På den måde kan en tillært handling føre til en følelse af engagement, som så igen giver positiv feedback og lyst til yderligere deltagelse, læring og ansvarlighed.

Enhver, der arbejder med aktivering, har naturligt nok en stor interesse i at vide, hvad effekten af ens indsats har været. Det er umiddelbart en succes at være med til at skaffe en ledig et job, men det er først en rigtig succes for såvel borger som arbejdsplads og samfund, når personen fastholder sin tilknytning til arbejdsmarkedet – enten på samme arbejdsplads eller ved succesfyldt jobskifte. Det er vores ønske og håb, at andre vil tage tråden op og dels blive inspireret af konklusionerne og de beskrevne cases og dels vil søge at udfordre, undersøge, kritisk videretænke og genfortolke vores konklusioner samt selv indlede nye studier, der kan nuancere, bekræfte eller afkræfte vores fund. Vi inviterer alle, der måtte have lyst til dialog med os om dette.

3.2. De særlige forhold i praktiketableringssamtalen

Af udviklingschef Kirsten Skafte, cand.psych. Mette Sloth og cand.psych. Birger Larsen, Incita, København

Undersøgelsen tog udgangspunkt i Incitas tilbud til borgere (kursister) med psykiske vanskeligheder – Revanche – og i samarbejdet mellem kursister og medarbejdere om at sluse kursisterne ind på arbejdsmarkedet.

Incitas bidrag til projektet har praktiketableringssamtalen som genstand. Samtalen dækker kursistens første møde med virksomheden om praktik. Ved praktiketableringssamtalen deltager en arbejdsgiver, kursisten og en virksomhedskonsulent fra Incita. Formålet med praktiketableringssamtalen er, at kursist og arbejdsgiver møder hinanden og aftaler arbejdsopgaver, arbejdstid, hensyn mm.

Det specifikke formål har været at undersøge, hvordan kursister med psykiske vanskeligheder præsenterer deres psykiske vanskeligheder i samtalen, og hvordan præsentationen eventuelt har betydning for fastholdelsesparatheden for såvel kursist som virksomhed.

Undersøgelsens hovedresultater

Undersøgelsen har afdækket en række væsentlige faktorer, der som overordnede begreber har betydning for kursistens og arbejdsgiverens fastholdelsesparathed:

- Kursistens ønske om at komme i gang
- Særlige forhold, dvs. kursistens formidling af og arbejdsgiverens forståelse af de særlige forhold, der har betydning for kursistens situation
- Selvpræsentation, dvs. kursistens egen præsentation af de særlige forhold
- Italesættelse af diagnose
- Stemningen i samtalen
- Legalisering af hensyn og særlige måder at være i praktikken på
- Handlemuligheder for kursist og arbejdsgiver, når de psykiske vanskeligheder kommer til udtryk i praktikken
- Det menneskelige aspekt, dvs. de forudsigelige tingslige arbejdsopgaver kontra den uforudsigelige menneskelige kontakt
- Virksomhedskonsulentens rolle før, under og efter samtalen

Undersøgelsens metode

Vi har interviewet tre kursister og tre arbejdsgivere. Det var et krav, at både kursist og arbejdsgiver omkring samme praktikforløb sagde ja til at deltage.

Vi interviewede alle kursister og arbejdsgivere umiddelbart efter praktiketableringssamtalen og igen efter en måned. Målet med at interviewe efter en måned var at finde eventuelle retrospektive tilføjelser og at få eventuelle udviklingsperspektiver med.

Vi havde på forhånd opstillet en række hypoteser i forhold til vores overordnede forskningsspørgsmål. På grundlag af disse hypoteser blev der udarbejdet spørgeguides til henholdsvis arbejdsgiver og kursist til første og andet interview. Resultaterne er bearbejdet

ved, at vi i første omgang har placeret data fra alle 12 interviews under de hypoteser, hvor data naturligt kunne indplaceres. Nogle data kunne placeres under flere hypoteser. De kunne enten verificere eller falsificere hypotesen eller bidrage med ny viden. Data er herefter gennemgået og analyseret i flere faser og til sidst samlet i tværgående temaer⁶.

I analysen har vi hentet inspiration i grounded theory (Strauss m.fl., 1998) og øvrige kvalitative tilgange (Kvale, 1997)⁷.

Læsevejledning

I det følgende præsenteres først vores hovedfund og dernæst defineres de 'særlige forhold'. De særlige forhold er omdrejningspunkt for vores resultater og øvrige fund, hvorfor vi finder det relevant nærmere at præcisere begrebets indhold. Dernæst vil vi nævne faktorer, der er vigtige i forbindelse med fastholdelsesparathed, og herunder kommer vi ind på ekstra fund. Til sidst i artiklen er der modeller, som anskueliggør resultaterne.

Når der i artiklen refereres til praktiketableringssamtalen, praktiksamtalen eller til samtalen er der i alle tilfælde tale om "praktiketableringssamtalen".

Viden om særlige forhold

Som overordnet resultat har vi fundet ud af, at det centrale for kursisten er at afgive viden og det centrale for arbejdsgiver er at få viden. Denne viden er knyttet til begrebet om 'særlige forhold'.

Udgangspunktet var at undersøge, hvilke forhold der er vigtige ved præsentation af de psykiske vanskeligheder i praktiketableringssamtalen. Forhold kan defineres både som hvilke forhold, der er relevante at oplyse om, ligesom af hvem og hvordan disse forhold præsenteres. Vi havde fastlagt en form, som skulle tjene som en forberedelse til selve praktiketableringssamtalen og en bestemt struktur, praktiketableringssamtalen skulle følge. Denne form er defineret som 'Incitaformen' (se bilag).

Undervejs i analysearbejdet viste det sig, at præsentationen af de psykiske vanskeligheder ikke er en entydig størrelse. Eksempelvis viste det sig, at andre personlige forhold og erfaringer kan tjene til at legalisere hensyn. Det er ikke kun de psykiske vanskeligheder i sig selv, der er interessante, men i høj grad den måde, disse vanskeligheder er knyttet til personen mere generelt. Således fandt vi det relevant at udvide præsentationen af de psykiske vanskeligheder til en mere generel præsentation af forhold omkring kursisten. Det er denne generelle præsentation, som har vi valgt at kalde for **særlige forhold**.

De særlige forhold, som er individuelle, kan karakteriseres på følgende måde.

- Oplysning om diagnose og beskrivelse af denne
- Beskrivelse af psykisk vanskelighed uden diagnose

⁶ Ramian, K (2007): *Casestudiet i praksis*. København: Academica

⁷ Corbin, J & Strauss, A (1998): *Basics of Qualitative Research, 2. ed.* Thousand Oaks: Sage

Kvale, S (1997): Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. København, Hans Reitzels Forlag.

- Symptomer på vanskelighederne på arbejdspladsen ('symptomudtryk' på arbejdspladsen)
- Oplysning om indlæggelse
- Oplysning om aktuel behandling
- Oplysning om muligt fravær i praktik
- Beskrivelse af behov for hjælp på baggrund af vanskelighederne
- Beskrivelse af tidligere erfaringer og håndtering af vanskelighed i arbejdsmæssige eller private sammenhænge

Der er tilsyneladende en grænse for detaljeringsgraden for oplysninger om særlige forhold - eller en grænse for, hvor private oplysninger, der kan gives i praktiksamtalen. Kursisterne er enige om, at der er forhold, der ikke skal oplyses om, ligesom der er en ikke klart defineret grænse for, hvor meget kursisterne kan oplyse om ved det første møde med en ny person, i dette tilfælde arbejdsgiver.

Opsummerende viser undersøgelsen, at det ikke er muligt eller relevant i samtalen at isolere præsentationen af de psykiske vanskeligheder. Derimod viste det sig, at præsentationen også handler om, at personen i en bredere forstand får '*vist sig selv*' med sine psykiske vanskeligheder og at arbejdsgiver får '*øje på kursisten*'. Dernæst viser det sig, at præsentationen er afhængig af den måde, arbejdsgiver responderer på i samtalen, af stemningen etc. Sidst kan nævnes, at præsentationen af de særlige forhold tjener forskellige formål.

Således kan de særlige forhold beskrives på et indholdsmæssigt plan, men de er også udtryk for en dynamisk proces i samtalen, hvor parterne interagerer, opnår forståelse og laver aftaler om f.eks. hensyn og legaliserer disse hensyn netop ud fra de særlige forhold. Med udgangspunkt i denne forståelse af de særlige forhold, vil vi nu gå videre med at beskrive de forskellige processer, der er involveret i og knyttet til de særlige forhold.

Forud for samtalen

Før samtalen synes det vigtigt, at arbejdsgiver får information om, at der er tale om en person med psykiske vanskeligheder. I første omgang handler dette om, at arbejdsgiver gerne vil vide, hvad det er for en person, og hvorfor personen skal i praktik. Dernæst handler det for arbejdsgiver om muligheden for at forberede sig på samtalen og dermed også om at kunne respondere adækvat i forhold til kursist og virksomhedskonsulent.

Under samtalen

Under praktiketableringssamtalen bidrager de særlige forhold til arbejdsgivers viden om kursisten. Et særligt fund i undersøgelsen er, hvordan viden om de særlige forhold i sig selv fører til en strategi for håndtering af kursistens vanskeligheder.

For kursistens vedkommende bidrager selve præsentationen af de særlige forhold til en legitimering af, at personen skal i praktik. De særlige forhold bidrager til at forklare, at kursisten i udgangspunktet har særlige behov, hvorfor der er tale om en praktik, hvor der skal tages bestemte hensyn, og ikke en ansættelse på ordinære betingelser.

I denne undersøgelse præsenteres de særlige forhold af både kursisten og virksomhedskonsulentent. De nærmere effekter af præsentationen beskrives i afsnittet om 'Faktorer og sammenhænge i vores fund'.

Incita-formen

De særlige forhold nævnes som nummer seks under 'Præsentation af de psykiske vanskeligheder' i Incita-formen (se bilag). Incita-formen indeholder en rækkefølge af punkter, som vi har lagt op til, at virksomhedskonsulententene skal følge i de praktiketableringssamtaler, der indgår i denne undersøgelse. Målet med Incita-formen var at få et så ensartet udgangspunkt som muligt at analysere samtalerne ud fra. Desuden var Incita-formen tænkt som et arbejdsredskab, der kunne udvikles. Siden kunne Incita-formen eventuelt danne ramme for praktiketableringssamtalen og være med til at kvalificere både praktiketableringsarbejdet og samtalen.

Kursisterne fortæller, at de overordnet set havde en god oplevelse af praktiketableringssamtalen, og at det var godt, at virksomhedskonsulentent i første omgang var den, der primært snakkede, for "*så kunne jeg lige se stedet lidt an, før jeg selv skulle på*". Vi har en oplevelse af, at Incita-formen ikke altid er fulgt detaljeret, men vi kan konkludere, at kursist og arbejdsgiver er tilfredse med formen på samtalen.

Vores tilgang til fastholdelsesbegrebet

Vi valgte ved forskningsprojektets opstart at fokusere på praktiketableringssamtalen som forberedelse af fastholdelse af kursister med psykiske vanskeligheder fra match 4 og 5. Samtidig kunne vi arbejde med kursister, vi selv havde kendskab til, og vi kunne bidrage til at kvalificere Incitas arbejde med praktiketablering og fastholdelse.

Hvad forstår vi ved arbejdsfastholdelse?

I denne undersøgelse har vi arbejdet med begrebet fastholdelsesparathed. Fastholdelsesparathed blev i forskningsprotokollen defineret som

"Den parathed, der går forud for en fastholdelse med det formål at afklare eller afprøve, om man kan fastholdes permanent/over en længere periode (efter en måned). Der kan være forskellige elementer i fastholdelsesparathed, eksempelvis præsentationen af de psykiske vanskeligheder, aftaler om konkret håndtering af disse på arbejdspladsen, aftaler i forhold til forventet fravær etc. Fastholdelsesparathed dækker således også over mestring af de psykiske vanskeligheder i en arbejdssituation. Fastholdelsesparathed er rettet mod både kursist og arbejdsgiver".

Undervejs har vi udvidet definitionen af begrebet til at være et relationelt begreb, der omfatter såvel individet som arbejdspladsen, og som ændrer sig i samspillet mellem individ og arbejdsplads. Individuel fastholdelsesparathed "*er 'det' man til en hver tid møder fremtiden med, herunder de bestræbelser den enkelte hele tiden foretager sig for at fastholde sig i et arbejdsforhold*". Fastholdelsesparathed er i denne undersøgelse de bestræbelser, arbejdsgiver og kursist foretager sig i praktiksamtalen med henblik på at blive klar til praktikken. I denne undersøgelse retter fastholdelsesparathed sig således ud over selve samtalen med den intention at styrke troen på evnen til at starte praktikken op.

Faktorer og sammenhænge i vores fund

Vi har under bearbejdningen af vores data gjort en række fund, som vi her redegør for. Udgangspunktet i resultaterne er de særlige forhold, der er individuelt bestemte og vigtige at oplyse om.

Ønske om at komme i gang

Overordnet kan vi sige, at det er et ønske hos kursisten om at komme i gang med praktikken, der fører til valg af og interesse for praktikstedet. Valget fører derefter til praktiketableringssamtalen. Forskellige faktorer som f.eks. god stemning og en adækvat respons fra arbejdsgiver medfører under samtalen øget interesse for praktikstedet. Samlet fører disse faktorer til en tro på fastholdelse. Processen kan overordnet beskrives således:

Ønske -> interesse -> valg af praktiksted -> samtale -> interesse -> tro på fastholdelse

Videreformidling af viden

Den viden arbejdsgiver får, kan han eller hun blandt andet videreformidle til relevante ansatte på virksomheden. Denne proces kan beskrives således:

Viden fra kursist -> arbejdsgiver -> relevante ansatte

Arbejdsgiver og ansatte har brug for viden, idet det f.eks. eliminerer deres fantasier om, hvis skyld det er, at kursisten i kraft af sine psykiske vanskeligheder reagerer på en bestemt måde undervejs i praktikken. Denne proces kan beskrives på følgende måde:

Viden fra kursist -> arbejdsgiver -> relevante ansatte -> eliminering af fantasier hos arbejdsgiver og øvrige ansatte

Legalisering

At fortælle om særlige forhold fører for kursisten både til en **berettigelse af hensyn og til en legalisering af kursistens særegne måde at indgå i praktikken**, som kan forklares ved udsagnet "så ved de, at jeg ikke bare er doven". Dette fører til en **forberedelse** af arbejdsgiver, så han eller hun ikke senere overraskes af, at det er psykiske vanskeligheder, det drejer sig om, og desuden til en tro hos kursisten på **tilpassede arbejdsopgaver**. Samlet fører disse faktorer til en tro på fastholdelse og kan illustreres således:

Viden -> (legalisering, forberedelse af arbejdsgiver, undgåelse af overraskelser og en tro på tilpassede arbejdsopgaver) -> tro på fastholdelse.

Selvpræsentation

Hvis **kursisten** selv præsenterer de særlige forhold, ser det ud til at have en forstærkende og faciliterende effekt på den samlede fastholdelsesparathed for både kursist og arbejdsgiver. Selvpræsentation kan for kursistens vedkommende føre til en øget følelse af **kontrol** over egen situation og til **normalisering**, fordi vanskelighederne 'kommer ned på jorden'. Dernæst handler selvpræsentation om ikke at fremstå mere skrøbelig end nødvendigt, fordi kursisten ikke selv er i stand til at oplyse om sine vanskeligheder. Selvpræsentation gør det muligt for kursisten mere præcist at beskrive de særlige forhold og fører til en større tro på **hensyn** fra arbejdsgivers side, der forstærkes af selvpræsentationen. De forskellige faktorer fører samlet til en **tro på fastholdelse**.

For **arbejdsgivers** vedkommende fører selvpræsentation til en **tro på åbenhed** om de særlige forhold og til en følelse af **gennemsigtighed**, der indebærer en følelse af formindsket usikkerhed i forbindelse med, hvad de særlige forhold omkring kursisten indebærer. Selvpræsentationen kan i sig selv få kursisten til at fremstå 'afklaret med sine vanskeligheder'.

Kursisten kan få 'cadeau' for selv at have fortalt om sin situation, og **hensynet** til kursisten forstørres på grund af selvfremsættelsen. De forskellige faktorer fører samlet til en **tro på fastholdelse** blandt andet ved, at tro på åbenhed og gennemsigtighed fører til legalisering af fremtidig dialog om de særlige forhold. Faktorerne i de to processer kan fremstilles således:

Kursist: Selvpræsentation -> (kontrol, normalisering og hensyn) -> tro på fastholdelse

Arbejdsgiver: Selvpræsentation -> (tro på åbenhed, gennemsigtighed, afklarethed, cadeau og hensyn) -> tro på fastholdelse.

Diagnosespørgsmålet

Diagnosespørgsmålet er individuelt for både kursist og arbejdsgiver, således at det nogle gange kan være godt at nævne diagnose og andre gange er det ikke nødvendigt. I undersøgelsen viste det sig i alle tilfælde ok for arbejdsgiver, at der blev nævnt diagnose. Benævnelse af diagnose kan, for kursistens vedkommende, i sig selv være med til at adskille ham fra ikke at blive opfattet som en person, der mangler 'vilje'.

Virksomhedskonsulentens rolle

Virksomhedskonsulentens rolle var ikke umiddelbart fokus for vores undersøgelse, men det er væsentligt at nævne virksomhedskonsulentens rolle her. Det har således vist sig, at virksomhedskonsulenten spiller en afgørende rolle i forhold til flere led i den samlede proces, både før, under og efter praktiketableringssamtalen.

Før samtalen er virksomhedskonsulenten med til at forberede kursisten. Det er afgørende for kursistens tro på fastholdelse, at der til samtalen tales grundigt om, hvad der skal nævnes omkring de særlige forhold til arbejdsgiver, og at virksomhedskonsulenten før samtalen informerer arbejdsgiver om, at kursisten har psykiske, og ikke fysiske vanskeligheder. En sådan forberedelse er med til forberede arbejdsgiver på, at det er psykiske vanskeligheder, der er tale om, hvorved arbejdsgiver har mulighed for at forberede sig f.eks. på spørgsmål til kursisten om dennes art af vanskeligheder. Det fremhæves, at en sådan information altid er nyttig og ikke skal betragtes som 'farlig'. Som overordnet mantra siger arbejdsgiverne, at viden er godt – også den viden, der gives før praktiketableringssamtalen.

Under samtalen er virksomhedskonsulenten med til at bringe viden om kursistens særlige forhold på banen. Det understreges, at virksomhedskonsulentens rolle som den, der er med til at fortælle - eller som den, der fortæller - om kursistens særlige forhold, er afgørende for udfaldet af samtalen. En facon, der tillader kursisten at komme på banen, og som samtidig formår at støtte kursisten i dennes fortælling om de særlige forhold, synes at være befordrende for kursist og arbejdsgivers fastholdelsesparathed. Ligeledes er en snak om handlemuligheder generelt - og særligt i forbindelse med fravær og langvarig udeblivelse - afgørende for, om kursisten stopper i praktikken før tid (se afsnit om Fravær).

Efter samtalen er opfølgning fra virksomhedskonsulenten afgørende, fordi viden om konkrete situationer først bliver tilgængelig ude i praktikken, når kursisten har gjort sig egne konkrete erfaringer på praktikstedet. Uden denne viden er det reelt ikke muligt at tale om håndtering af konkrete situationer. Opfølgning er derfor afgørende for praktikforløbet, fordi forløbet ellers risikerer at ende på en for kursisten og for arbejdsgiver utilfredsstillende måde, hvor forløbet så at sige bare løber ud i sandet. Det er ligeledes afgørende, at

der med virksomhedskonsulentens laves klare aftaler om håndtering af fravær, hvilket beskrives yderligere i følgende del om "fravær".

Fravær

En af årsagerne til, at virksomhedskonsulentens spiller en afgørende rolle også efter samtalen er, at hun til samtalen kan medvirke til, at der bliver talt om handlemuligheder f.eks. i forhold til hverdagen og i forhold til håndtering af fravær. Konkret snak om fravær viser sig at være et afgørende element, hvis kursisten udebliver fra praktikken: Hvordan handler kursist og arbejdsgiver helt konkret i denne situation? Hvem kontakter de og hvordan? Og hvad sker der efterfølgende? En sådan handleplan kan skabe tryk hos arbejdsgiver og er på et praktisk plan gavnligt for kursisten i den situation, hvor fravær bliver en konsekvens af de særlige forhold.

Et ekstra fund går i den forbindelse på, hvad henholdsvis arbejdsgiver og kursist tænker om udeblivelsen: En arbejdsgiver tænker om en udeblivelse, at det skyldes manglende handlemuligheder, og kursisten tænker, at det igen er de psykiske vanskeligheder, der viser sig og tænker "det er også bare mig!". Således er der stor forskel på kursistens og arbejdsgiverens udlægning og fortolkning af, hvorfor fraværet finder sted og hvorfor praktikken ikke lykkes som planlagt. En konkret handleplan kan tænkes at formindske risikoen, dels for permanent udeblivelse og dels for kursistens følelse af endnu engang ikke at lykkes. I et for kursisten fremadrettet perspektiv bliver det derfor også vigtigt med klare aftaler om muligheden for og formen på opfølgning og fraværshåndtering fra virksomhedskonsulentens og Incitas side.

Håndtering af vanskeligheder – den konkrete mestring i praktikken

Det har været karakteristisk, at der stort set ikke har været talt om konkrete håndterings- eller kompensationsstrategier i praktiksamtalen. Man kan have forskellige hypoteser om dette. En hypotese er, at medmindre der er tale om almenmenneskelige situationer (f.eks. frokostpause), som de fleste vil finde vanskelige på en ny arbejdsplads, eller der er tale om afgrænsede vanskeligheder (f.eks. angst i forbindelse med elevatorkørsel) kan disse ikke konkretiseres og italesættes i praktiksamtalen.

I mange situationer vil det formentlig være vanskeligt at udpege situationerne specifikt, fordi arbejdsgangen, som kursisten skal indgå i, består af en kompleks samling af relationer og arbejdsopgaver. Dermed kan det være svært på forhånd at forudsige, hvilke af disse, der kan fungere som 'trickere' for, at reaktioner knyttet til de psykiske vanskeligheder udløses. Desuden kan vi se, at når kursisten mener at have talt om konkrete situationer med virksomhedskonsulentens, så er det i virkeligheden **særlige forhold**, der er italesat. Lave og Wengers (2003)⁸ beskrivelse af læring som situeret i social praksis, kan være med til at anskueliggøre, hvorfor det ikke på forhånd er muligt at tale om, i hvilke situationer de psykiske vanskeligheder forventes at opstå og om, hvordan disse situationer skal håndteres.

Det har været karakteristisk, at håndtering af vanskelighederne i praktikken i større grad har beroet på, at arbejdsgiver har fået viden om de særlige forhold, hvilket en arbejdsgiver benævner som det at "*vi har taget hul på det med åbenheden*". Dernæst beror håndterin-

⁸ Lave, J og Wenger E (2003): *Situeret læring og andre tekster*. København, Hans Reitzels Forlag A/S.

gen i, at arbejdsgiver har forståelse for og evne til indlevelse i forhold til disse. Det har været karakteristisk, at håndteringen har bestået i en overordnet beskrivelse af de særlige forhold, som for eksempel at undgå at kursisten "*tager for meget ansvar*", at arbejdsgiver er forberedt på, at kursisten pludselig kan "*græde i opvasken*" eller at arbejdsgiver ud fra de særlige forhold vurderer, at der er brug for en "*kontaktperson*", dvs. ansat, som kursisten kan læne sig op ad "*i det daglige*". Arbejdsgivers evne til at respondere adækvat er vigtig i forhold til, at kursisten på baggrund af praktiketableringssamtalen føler sig mere parat til praktikken end før samtalen. Arbejdsgivers fortsatte adækvate respons kan derfor også tænkes at være vigtig fortløbende i praktikken som en del af den fortsatte fastholdelse i praktikken.

Håndtering eller hensigtsmæssige handlemåder i grove træk beskrives som det

- at forebygge, at de psykiske vanskeligheder kommer til udtryk
- at gribe dem i luften før eller når de viser sig.

Begge dele er betinget af

- opmærksomhed og
- forståelse for de særlige forhold fra arbejdsgivers side.

Det menneskelige aspekt

Det menneskelige aspekt er et begreb, der dækker over det faktum, at den menneskelige uforudsigelighed på sigt gør det svært for nogle af kursisterne. En kursist siger til andet interview, at han godt undervejs i praktikken har kunnet håndtere at blive sat til nye opgaver, der har med opfyldning af øl og sodavand at gøre, fordi "*det er døde ting*", men at det straks er noget andet, når der kommer en menneskelig uforudsigelighed ind i billedet: "*man ved dog aldrig, hvad kunderne vil spørge om*".

En anden kursist siger, at travlhed i køkkenet på praktikstedet er et problem for hende, fordi der derved er mange for hende ukendte mennesker i køkkenet på én gang. Igen spiller det menneskelige aspekt ind, og vi kan understrege, at begrebets indhold er vigtigt at italesætte for gennem italesættelsen at medvirke til håndtering af fremtidige problematiske situationer.

Stemning

Om betydningen af en afslappet og tryk stemning til praktiksamtalen kan vi sige, at en god stemning (betinget af en tryk situation, adækvat respons fra arbejdsgiver og generel god fornemmelse) fører til, at kursisten bliver mindre nervøs for at starte i praktik og derved får øget tro på fastholdelse. Den gode stemning fører også til en bredere fortælling fra kursisten om de særlige forhold, hvilket fører til anerkendelse fra arbejdsgivers side og en øget tro på fastholdelse af kursisten. Anerkendelse fra arbejdsgiver – blandt andet udtrykt ved adækvat respons – fører til øget tro på fastholdelse for kursisten. Disse faktorer er vigtige både i praktiketableringssamtalen og i det efterfølgende praktikforløb.

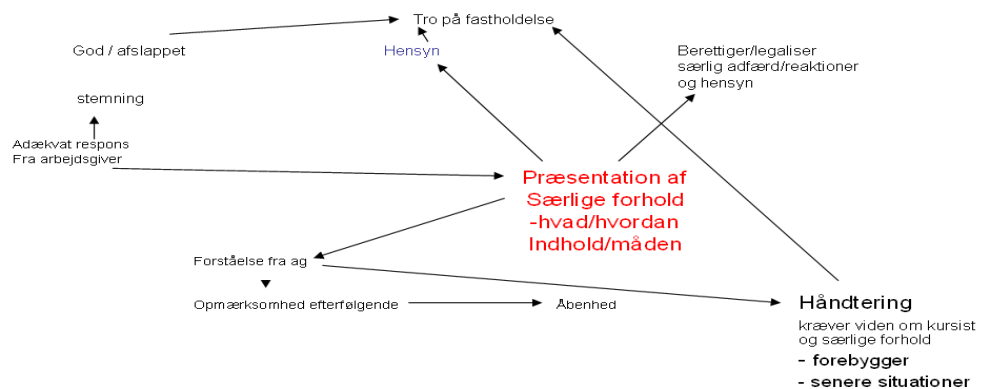
Opsummerende om arbejdsgiverens og kursistens perspektiv

Figur 1 og Figur 2 sammenfatter de vigtige og potentielt fastholdende elementer i forhold til præsentationen af de særlige forhold, set fra henholdsvis arbejdsgiverens og kursistens perspektiv.

Figur 1.

Resultater

• Fra kursistens perspektiv

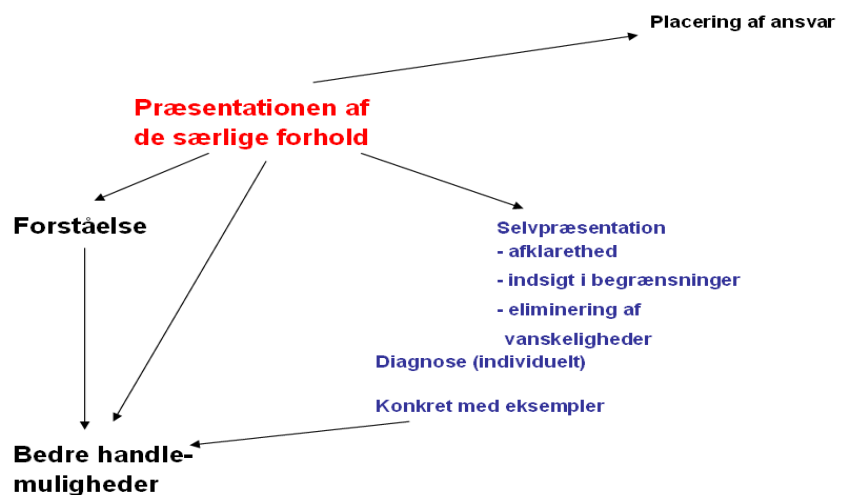


Figur 2.

Arbejdsgivers perspektiv

Virksomhedskonsulentens rolle er central

- forud for
- under
- efter



Diskussion af resultaterne

Hvilken målgruppe vil resultaterne være gældende for?

Det er vanskeligt at sige, hvilken målgruppe resultaterne vil være gældende for, idet der er en lang række individuelle forhold, som denne undersøgelse ikke har taget hensyn til. I denne undersøgelse er f.eks. forhold som alder og tidligere tilknytning til arbejdsmarkedet forskellig, ligesom de psykiske vanskeligheder er forskellige. I nærværende undersøgelse medvirker en person med skizofreni, en person med emotionel ustabil personlighedsstruktur og en person med social fobi. Vi kan ikke på baggrund af undersøgelsen sige noget generelt om bestemte grupper eller bestemte lidelser. Dette betyder ikke, at der ikke kan være mere almenlydige faktorer, der kan generaliseres, men dette ligger ud over denne undersøgelses formåen.

Vi kan imidlertid sige, at der i et tidsmæssigt perspektiv er nogle faktorer, der viser sig gyldige, hvad angår perioden i og omkring praktiketableringssamtalen. I undersøgelsen har det vist sig, at præsentationen af særlige forhold er vigtig for alle kursister og at dette tjener forskellige formål. Ligeledes har det vist sig vigtigt for arbejdsgiver, at kursisten selv er med til at præsentere de særlige forhold. De resultater, vi har fundet frem til, vil således snarere være gældende indenfor en kontekst af praktiketableringssamtalen.

Resultaterne vil principielt kunne generaliseres for kursister, der skal ud i en praktik, hvor virksomhedskonsulenten inden praktiketablering har haft et afklarende forløb med kursisten og forberedt denne på praktiketableringssamtalen. Ligeledes er det vigtigt, at kursisten selv har haft indflydelse på valg af praktiksted.

Hvad er undersøgelsens styrker og begrænsninger?

Denne undersøgelses styrke ligger i, at vores analyseenhed er så klart defineret. Dette bevirker, at vi på tværs af for eksempel psykiske problematikker kan udpege forhold der, på trods af deres individuelle karakteristika, er vigtige for kursisten at oplyse om og vigtige for arbejdsgiver at have viden om.

Det er også en styrke i undersøgelsen, at vi har bragt data til at tale. Vi har igennem vores analyse været tro mod data i den måde, vi har analyseret disse på. Vi har igennem hele analyseprocessen søgt mod at af- eller bekræfte vores oprindelige hypoteser, ligesom vi har været åbne overfor, hvorledes disse kunne hænge sammen på måder, vi ikke kunne forstille os inden selve databehandlingen.

En yderligere styrke i undersøgelsen er, at vi har opsamlet alle data på samme måde og har brugt "Incita-formen" som fælles udgangspunkt for genstanden i projektet.

Undersøgelsens begrænsninger ligger først og fremmest i, at der er tale om et spinkelt antal undersøgelsespersoner. En yderligere begrænsning i metoden er, at vi beder kursist og arbejdsgiver om retrospektivt at pege på konkrete forhold i praktiksamtalen, hvor de må forventes at have haft et højt arousal-niveau. Således må man forvente, at deres erindringer om praktiksamtalen er påvirket af den tid, der er gået. Desuden beder vi dem om at pege på mulige udviklingstendenser. Disse tendenser kan lige så vel være et udtryk for personlig optagethed frem for 'rigtige' observationer. I denne undersøgelse har vi imidlertid ikke haft mulighed for at tage højde for dette.

En begrænsning er, at vi har inddraget et enkelt teoretisk aspekt i undersøgelsen. For en mere nuanceret diskussion af vores resultater kunne vi med fordel have inddraget andre teoretiske vinkler.

Undersøgelsens brugbarhed

Resultaterne kan i egen virksomhed bruges til at udvikle Incita-formen og til at kvalificere praktiketableringsarbejdet, så det i højere grad bliver dokumenteret, hvad der bedst forbereder fastholdelsen. Derudover kan Incita-formen bruges til kompetenceudvikling og som hjælp til at overføre viden fra erfarne til mindre erfarne virksomhedskonsulenter.

Resultaterne af undersøgelsen skal fremlægges for virksomhedskonsulenterne på en workshop. Vi vil på baggrund af vores resultater opstille en række nye hypoteser, der kan danne udgangspunkt for en diskussion om, hvad der for kursist og arbejdsgiver fremmer fastholdelsesparathed i forhold til praktikken.

Efterfølgende kan der med udgangspunkt i input fra denne workshop opstilles en række guidelines, som virksomhedskonsulenterne kan bruge, når de har med kursister med psykiske vanskeligheder at gøre.

Ud over at invitere virksomhedskonsulenterne til en workshop kan resultaterne formidles bredt til alle medarbejdere i Incita. Denne formidling kan dels ske via nærværende artikel, via et opsummerende skriv om projektets resultater eller ved et eftermiddagsmøde for hele virksomheden, hvor resultaterne formidles og diskuteres.

På hvilken måde kunne der videreudvikles på undersøgelsens fund?

Man kunne forestille sig undersøgelsens fokus udvidet til også at omfatte det videre forløb for at undersøge, hvad der gjorde, at det planlagte forløb lykkedes eller ikke lykkedes. Ligeledes kunne man forestille sig, at en yderligere undersøgelse af selvfremstilling af særlige forhold kunne være interessant i forhold til den måde, kursist og arbejdsgiver bliver i stand til at øge fastholdelsesparathed på. Der mangler også mere viden om, hvordan vanskelighederne reelt håndteres på arbejdspladsen. Endelig kunne undersøgelsen udvides med 'jobsamtaler med psykisk sårbare'. Praktiketableringssamtalen og jobsamtalen kunne sammenlignes som middel til at synliggøre fastholdelsesparathed hos ansøger og arbejdsgiver.

Bilag

"Incitaformen"

Incitaformen har to fokuspunkter:

- 1: Strukturen på praktiketableringssamtalen som helhed
- 2: Elementer i præsentationen af de psykiske vanskeligheder (hvilke elementer, der skal være drøftet forud for praktiketableringssamtalen)

Ad 1): Strukturen på praktiketableringssamtalen

- Kort præsentation af virksomhedskonsulenten (navn, stilling)
- Meget kort præsentation af kursisten (navn + type af forløb – er det eksempelvis en arbejdsprøvning)
- Virksomhedskonsulenten fortæller, hvem Incita er (hjælpe folk videre, samarbejdspartner til kommunen, privat virksomhed)
- Virksomhedskonsulenten præsenterer kort forløbet (eksempelvis 13 uger, ulønnet, opfølgningsbesøg af virksomhedskonsulenten)
- Arbejdsgiver fortæller om virksomheden (antal ansatte, arbejdsområder, produktion/funktion, faggrupper m.m.)
- Kursist præsenterer sig selv (almindeligheder så som evt. uddannelse, tidligere erhvervs erfaring m.m.)
- Kursist fortæller, hvilke overvejelser, der ligger bag valget af arbejdspladsen, dvs. hvorfor denne virksomhed og hvorfor dette område?
- Kursisten og virksomhedskonsulenten fortæller, hvilke arbejdsopgaver, vi forestiller os, der kan være relevante. Arbejdsgiver går med i denne dialog.
- Præsentation af de psykiske vanskeligheder: Kursisten kommer herefter ind på, hvor han/hun behøver hensyn, hvor de psykiske vanskeligheder er osv. *(se nedenstående ad 2): Elementer i præsentationen af de psykiske vanskeligheder)*
- Aftaler ift. praktikken kommer på plads (mødetid, periode, hensyn m.m. – diverse elementer til praktikaftalen)
- Spørgsmål fra parterne og afrunding

Ad 2): Elementer i præsentationen af de psykiske vanskeligheder:

Nedenstående er mere ment som nogle fokuspunkter i præsentationen af de psykiske vanskeligheder, end det en egentlig skabelon. Der er ingen endegyldige svar på, hvad der er rigtigt og forkert i præsentationen af de psykiske vanskeligheder i praktiketableringssamtalen, men det er vigtigt at nedenstående elementer er drøftet med kursisten forud for praktiketableringssamtalen. Afhængig af, hvad virksomhedskonsulenten og kursisten drøfter sig frem til, kommer elementerne også med i praktiketableringssamtalen:

- **Præsentationen:** Skal kursisten selv præsentere sine psykiske vanskeligheder eller skal virksomhedskonsulenten?
- **Diagnose:** Skal der siges diagnose eller ej? Det vil sige, skal de psykiske vanskeligheder forklares ved hjælp af diagnose eller ved hjælp af forklaring om symptomer – eller begge dele?
- **Detaljegraden:** Skal der siges noget omkring baggrunden for sygdommen, evt. indlæggelser, debut af symptomer, forklaringsmodeller og evt. behandling?
- **Situationer:** Skal der tales om, i hvilke situationer de psykiske vanskeligheder forventes af opstå

- **Håndtering:** Hvilke kompensationsstrategier findes der i forhold til at håndtere de psykiske vanskeligheder i praktikken? Både i forhold til de faglige arbejdsopgaver og de sociale situationer på arbejdspladsen, eksempelvis frokostpausen.
- **Hensyn:** Hvilke hensyn er vigtige at tage i forhold til de psykiske vanskeligheder?
- **Brandlukning:** Hvad skal/kan kursist og arbejdsgiver gøre, hvis kursisten får det psykisk dårligt – dvs. hvis kompensationsstrategierne ikke er tilstrækkelige?
- **Formidling:** Hvad skal arbejdsgiver sige til kolleger på arbejdspladsen. Skal der siges noget og til hvem?
- **Fravær:** Skal der laves, og i bekræftende fald hvilke, aftaler, ift. forventet fravær ift. praktikken, grundet de psykiske vanskeligheder?

3.3. Dialektisk Adfærdsterapi i praksisperspektiv

Af leder Bente Rasmussen og faglærer Annette Dalmose, Toldbodhus Skole AOF, Svendborg

Toldbodhus Skole AOF tilbyder træning, gennemførelse og evaluering af forløb for voksne med psykiske problemer. Et af skolens tilbud er "Sy'fynsk Brobygning", et kursus for mennesker, som på grund af psykisk sårbarhed har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet eller i uddannelsessystemet. Kurset tilbyder en løbende proces i overvindelse af barrierer, som er en trussel for kursistens tilknytning til arbejdsmarkedet. Som et led i kursusforløbet undervises der i Dialektisk Adfærdsterapi (DAT).

Hvad er Dialektisk Adfærdsterapi (DAT)?

DAT er en evidensbaseret terapi, med dokumenteret effekt, som stærkt forenklet er en redskabsorienteret behandlingsform med det formål at lære patienterne nye færdigheder for regulering af egne følelser. DAT indeholder elementer fra indlæringsteorier, kognitiv terapi, færdighedstræning, zenbuddhistisk- og dialektisk filosofi.

I Region Syddanmark tilbydes terapiformen gennem klasseundervisning en gang ugentligt, hvor undervisningen har fokus på opmærksomhedstræning, følelshåndtering, relationshåndtering, frustrationstolerance. Desuden har patienten individuel ugentlig kontakt til en personlig terapeut, som hjælper med at omsætte og anvende færdighederne konkret i ens hverdagsliv. Et terapiforløb varer som udgangspunkt 2 år.

Undersøgelsens spørgsmål og resultat

Vi har i vores casestudie valgt at sætte særligt fokus på kursuselementet DAT og stillet følgende overordnede spørgsmål:

Hvordan understøtter og bidrager DAT til kursistens fastholdelsesparathed i forhold til arbejdsmarkedet? Hvilke parametre på "Sy'fynsk Brobygning" fremmer kursistens fastholdelsesparathed?

Toldbodhus Skoles undersøgelse viser, at dialektisk adfærdsterapi (DAT) i kombination med træningsrummet "Sy'fynsk Brobygning" fremmer en fastholdelsesproces i forhold til arbejdsmarkedet for personer med en emotionelt ustabil personlighedsstruktur (EUP).

Tager afsæt i programteori

For at kortlægge, beskrive og undersøge indsatserne DAT og "Sy'fynsk Brobygning" har vi anvendt en programteori. Programteorien er en beskrivelse af, hvilke mekanismer der fører til, at en given aktivitet fører til et bestemt resultat. Programteorien udtrykker, hvordan de enkelte professioner ser på feltet. En programteori består af: 'Projektkomponent' - det område/projekt der skal undersøges, 'delkomponenter' - de dele området/projektet består af, det der er fokus på, 'aktiviteter' - hvilke metoder, aktiviteter der bruges, 'resultater' - de resultater der menes opnået på kort sigt, 'effekter' - det udbytte der ses på kort og lang sigt.

En programteori kan give en mere præcis beskrivelse af sammenhængene i praksis, den kan bruges til evaluering af, hvorvidt en teori holder, og svare på spørgsmålene: Opnås de resultater, som programteorien beskriver? Hvorledes er årsags- virkningsforholdene? Hvilke mekanismer fører til, at en given aktivitet fører til et bestemt resultat?

For at besvare vores overordnede undersøgelsesspørgsmål har vi medtaget programteori- en på indsatsen "Sy'fynsk Brobygning", som er udviklet i casestudiet JOBFORS⁹ og taget den med som reflekteret teori. I JOBNETVÆRKET har vi evalueret på den nuværende ind- sats "Sy'fynsk Brobygning" på grund lag af programteorien og herefter justeret program- teorien, så den fremstår som den faktiske indsats.

Programteorien på DAT er udviklet på baggrund af undervisningsmateriale om DAT og gennem litteraturstudie.

Undersøgelsens metode

For at iagttage effekten af indsatserne har vi valgt at interviewe personer på kontanthjælp matchgruppe 4 og 5 med emotionelt ustabil personlighedsstruktur (EUP), som er i eller har gennemgået et terapiforløb i DAT-gruppen på Psykiatrisk Afdeling, OUH Svendborg og deltaget på forløbet "Sy'fynsk Brobygning." For indsamling af empiri omkring borgerens egen iagttagelse af indsatsen målrettet borgeren selv, har vi anvendt systemteoretisk in- terview.

Vi havde aftale med 4 informanter, hvilket dog ændrede sig over en kort periode og sent i processen. Der var 3 informanter, der faldt fra af årsager bundet op på problemstillinger medført af EUP. En måtte flytte fra området pga. svært håndterbare relationer til de nær- meste. To måtte stoppe på grund af afklaring til pension med årsag i svære psykiske pro- blemstillinger.

Vi valgte at gennemføre undersøgelsen med en enkelt informant/en case, da vi ønskede at udvikle en model, som vi løbende vil anvende på "Sy'fynsk Brobygning". Vi har yderligere, som dokumentation i forhold til effekten af DAT, interviewet 3 informanter, som har gen- nemført eller er i slutningen af et DAT-forløb.

Interviewet har ikke handlet om informanten, men om informantens iagttagelse af, hvilke DAT-strategier, der er brugbare for hende, og hvor hjælpsomme de er i forhold til at fast- holde en arbejdspraktik.

Interviewet er opbygget ud fra programteorien på DAT. Der spørges ind til, hvilke strategier informanten anvender, hvor hjælpsomme de er i forhold til at fastholde praktikken, og til hendes refleksion over valgte strategier. Gennem formen brugbar/ikke brugbar har vi spurgt til følgende DAT-strategier:

- holde ud
- regulere følelser
- mindfulness
- relationsfærdigheder
- validering

⁹ JOBFORS, et casestudie om psykisk sårbare integration på arbejdsmarkedet. Koordineret af Center for Evalue- ring, Psykiatrien i Århus Amt og finansieret gennem Socialministeriet, 2004.

Eksempler fra interviewet

Et eksempel i forhold til strategien "regulere følelser" er:

Der spørges: "Er strategien regulere følelser brugbar/ikke brugbar?"

Informantens første iagttagelse: "Ja strategien er brugbar."

De næste spørgsmål tager afsæt i ovenstående. Informanten spørges:

- Hvordan er strategien brugbar?
- Hvordan/hvornår anvender du strategien?
- Hvad er situationen?
- Hvordan forløb situationen?
- Hvad var positivt og hvad var negativt?
- Hvorfor tror du, at det gik som det gik?
- Hvad blev resultatet?

Nedenstående er eksempler fra interview med anvendte strategier: regulere følelser, distrahere og aflede.

Regulere følelser

Jeg bruger det nok meget til at identificere mine følelser, netop så jeg kan reducere min sårbarhed, når jeg får det dårligt. Netop så jeg kan forstå mine følelser.

Jeg sidder sådan og kigger på det. Jeg bruger det, men det er slet ikke bevidst mere. Jeg kan ikke lade være mere – jeg har heller ikke lyst til det.

Nogen gange er det ikke sjovt at skulle forstå sine følelser, når det er nogle dumme følelser. Men det er bedre end at stå fuldstændig forvirret og ikke ane hvad der sker inden i en.

Jeg kan huske en konkret situation. Jeg var skide træt af, at jeg skulle bogføre så meget – jeg fik så mange følelser, jeg kunne slet ikke holde styr på mine følelser. Jeg fik en følelse af, at nu giver jeg bare op. Da prøvede jeg – først identificerede jeg de følelser jeg havde og sådan noget.

Jeg følte, at jeg var ked af det, jeg var træt af, at jeg egentlig altid skulle arkivere – det var et røvjob. Jeg fik bare så meget vrede og så meget ked-af-det -hed. Hvorfor skal det være sådan og hvorfor kan jeg ikke sige noget og hvorfor siger de ikke noget? Jeg kunne bare ikke gøre noget, ikke andet end at holde ud indtil jeg skulle hjem, fordi det hele var bare så meget for meget. Så ringede jeg til en af mine venner, hvor vi snakkede om det.

*...Hvis man har det rigtig skidt og så reducere ens sårbarhed ved at snakke med nogen – og det behøver ikke lige at være om hvorfor man er ked af det, men det kan bare være fordi man har det bare med at **svælge** rundt i sit eget.*

SP. Kan du huske hvad du gjorde at holde ud - for ikke bare at skride?

Jeg har meget sådan ansvarstanker – jeg tror, at det er det der holder mig fast i mange situationer.

Følelsen af, at det er hvad dit arbejde består af, så du skal bare tage sig sammen – følelse. Det er en lidt negativ følelse, men når jeg lige står i den situation kan jeg ikke bare sige, nåh, hvor er det synd for mig. Det modsatte duer bare ikke, så går jeg bare helt ned.

Jeg skulle bare sige det på mit arbejde, men det fik jeg aldrig gjort – det var også derfor jeg havde så skide travlt med at komme væk dernede fra.

Jeg snakkede moralprædiken til mig selv. Slog mig selv i hovedet. Jamen, hvis det virker lige i situationen er det ok.

Sådan at jeg kan være min egen stærke mand, så jeg kan komme igennem det værste, så jeg ikke har en tudende kvinde oppe i mit hoved. Hvis det lige virker i situationen, så gør det ikke noget.

Lige i det øjeblik man står i det, får jeg tanker om f.eks. det er heller ikke retfærdigt - tanker. Det kan jeg heller ikke rigtig bruge til noget.

Det er ligesom at skulle finde et af de mennesker op i hovedet, der kan være med til at hjælpe til at komme igennem, så det sidste stykke arbejde kan gøres - så moderen kan tage over.

Distrahere og aflede

På arbejde, jamen så hvis jeg kan mærke, at det hele er ved at koge over for mig eller at jeg er fuldstændig væk, så går jeg bare ud, ud og ryger, kigger lidt på haven, mærker luften og trækker ren luft ind. Det hjælper mig en hel del.

Det er når jeg ikke kan følge med mere. En situation hvor det hele er meget kedeligt eller det er for svært eller hvis det bliver for monotont. Eller hvor jeg bare ikke kan finde hoved og hale i det.

Når jeg ikke kan koncentrere mig har jeg brug for at distrahere mig selv.

Sp. Har du lavet en aftale?

Jeg siger bare, at jeg går ud og ryger. Fin (økonomichefen) ved godt, at når jeg bare sidder og kigger, så har jeg lige brug for et afbræk. Jeg har aldrig haft problemer med arbejdspladsen.

Så føler jeg mig lidt mere opkvikket. Når jeg har fået alle tankerne på afstand, så kan jeg lige spole tilbage og nulstillet og så er jeg klar igen.

Hvis jeg bare bliver inde på kontoret, vil jeg bare stadig sidde og kigge. Jeg ville bare se mig fuldstændig blind i det jeg sidder og laver og gå i stå, så det er godt at jeg kan distrahere mig selv.

Om anvendelse af DAT

DAT har hjulpet mig så meget. Jeg kan godt huske i starten, da jeg startede på DAT, kunne jeg kun sige, at jeg har det dårligt.

Hjulpet til at forstå mine følelser, redskaber til hvordan man skal opføre sig over for sig selv og andre. F.eks. med valideringen.

Jeg ved simpelt hen ikke hvad der var sket med mig, hvis jeg ikke havde været i den behandling. Jeg var gået helt ned.

Det har givet mig en enorm chance til at få det godt igen. Det har været skide, skide hårdt at være i den behandling.

Når man har brugt hele sit tidligere liv på at undertrykke sine følelser, ikke at udtrykke sine egne følelser, så gør det ondt at skulle mærke dem. Det gør ondt på en hel ny måde. En stor pærevælling af noget der gør ondt. Nu er der mere styr på de forskellige følelser.

Der har været nogle gange, hvor jeg har haft lyst til at holde op.

Hvorfor har vi undersøgt området?

Toldbodhus Skole, AOF Sydlyn har siden 1993 været anden aktør for de sydfynske kommuner med bl.a. afklaringsforløbet "Sy'fynsk Brobygning", som er et længerevarende periodeopdelt afklaringsforløb for psykisk sårbare.

Forløbet "Sy'fynsk Brobygning" tager udgangspunkt i relationen, da det er i relationen, at mulighed for udvikling og forandring findes. Kurset leverer opkvalificering og afklaring af personlige, sociale og arbejdsmæssige ressourcer, kompetencer og begrænsninger. Yderligere beskrives fysiske og psykiske skånehensyn. Tilbuddet er for psykisk sårbare borgere, som ikke kan profitere af jobcentrenes andre tilbud om afklaring i forhold til arbejdsmarkedet. Når borgeren starter, har hun et ønske om forandring og et ønske om at få støtte til den proces. En proces, hvor borgeren er i samspil med aktuelle aktører, her Jobcenter Svendborg, DAT-teamet og Toldbodhus Skole.

Vores praksiserfaring har gennem de senere år vist, at vi får flere og flere unge kursister med EUP. Gennem samarbejdet med kursisterne og jobcentre er det tydeliggjort, at der er brug for en særlig indsats for fjernelse af barrierer i forhold til arbejdsmarkedet, så kurserne overhovedet kan blive klar til praktik og efterfølgende fastholde praktikken.

I samarbejdet med kursisterne bliver det tydeligt, at de ofte i kontakten med det sociale system bliver mødt på deres 'tilsyneladende kompetencer'.¹⁰ Det har haft og kan få katastrofale følger og medføre forventninger og krav, som de ikke er i stand til at honorere, hvilket igen kan få betydning for integration¹¹ og fastholdelse på arbejdsmarkedet.

¹⁰ Her menes, at personen bliver mødt på formuleringsevne og "facade," hvilket gør det yderst vanskeligt at se den ekstreme psykiske sårbarhed, der ligger bag.

¹¹ Integration på arbejdsmarkedet skal forstås som en indplacering på den arbejdsplads, som bedst tilgodeser den enkeltes behov og muligheder for at udvikle sig personligt, socialt og fagligt. Det være sig på almindelige vilkår, i skåne eller flexjob.

Vi har fulgt forskningen på området 'psykisk sårbare og arbejdsmarkedet' og set, hvordan ideologierne skift har haft betydning i forhold til rammerne og herved muligheder og begrænsninger for det sociale arbejde. Og vi har oplevet, hvilke konsekvenser, det har haft for psykisk sårbare. Det fremstår med al tydelighed, at en lovgivning, som kan rumme den proces over tid, den særlige indsats kræver, er en nødvendig forudsætning.

Der foreligger ikke specifik forskning om barrierer og generelle problemstillinger i forhold til arbejdsmarkedet målrettet personer med EUP, dog hører EUP under gruppen af personlighedsforstyrrelser, der nævnes i forskningen.

Forskningen peger på behovet for uddannelse af unge, som blev syge, før de fik færdiggjort deres uddannelse, og skærper samtidig opmærksomheden på, at mange unge pga. ustabilitet og manglende sociale kompetencer har svært ved at magte de uddannelsesmæssige krav. Herudover tydeliggøres det, at sygdommens karakter har stor betydning for opnåelse og bevarelse af tilknytning til arbejdsmarkedet. Personer som har skizofreni, depressioner og manier opnår tiere en tilknytning og fastholdelse på arbejdsmarkedet end personer med personlighedsforstyrrelser, hvilket skyldes at førstnævnte oftere opnår en positiv effekt af medicinering.

Forskningen viser også, at personlighedsforstyrrede har vanskeligere ved at opnå tilknytning til arbejdsmarkedet. Vanskelighederne kommer til udtryk i relationen og samarbejdet med andre mennesker, hvor der er afvigelse af det normalt forventede og accepterede, det gælder både selvindsigt, følelsesliv, impuls kontrol og behovstilfredsstillelse. Der ses en manglende evne til at forstå og agere i den sociale og følelsesmæssige kontekst, hvilket kommer til udtryk gennem et forstyrret følelsesliv, manglende evne til at kunne tilfredsstille egne og andres behov og store problemer med impuls kontrol.

Foruden den psykiske skrøbelighed er den personlige fremtræden og omgangsform af en sådan karakter, at den fremstår som barrierer for tilknytning til arbejdsmarkedet.

Udover ovenstående problemstillinger ses en hård belastning af mange andre forskelligartede sociale problemer, for eksempel gældsproblemer, mangelfuldt socialt netværk, familiære problemer. Forskningen belyser, at de socialpolitiske tiltag, arbejdsmarkedet og den psykisk sårbare borger spiller sammen om integrationen på arbejdsmarkedet. Den viser, at det er svært for borgeren at matche kompetencekravene på et arbejdsmarked med høj grad af individualisme og øget fokusering på selvrealiseringsprojekter.

Når vi sammenholder forskningen på området og egen praksiserfaring fremstår det med al tydelighed, at en særlig indsats er en nødvendig forudsætning, hvis borgere med EUP skal have en chance for inklusion på arbejdsmarkedet. Hvilket vi også ser underbygget af den forgangne højkonjunktur, idet vores praksiserfaring viser, at den ikke har bragt flere borgere med EUP i arbejde.

Toldbodhus Skole ønsker med deltagelse i projektet en øget viden på området, en mere præcis beskrivelse af sammenhænge i praksis og en tydeliggørelse af, hvilke indsatser der er medvirkende i processen for fjernelse af barrierer i forhold til arbejdsmarkedet. En viden vi vil anvende i samarbejdsrelationerne og i en fortsat målrettet udvikling og opkvalificering af indsatsen "Sy'fynsk Brobygning".

Vores tilgang til fastholdelsesbegrebet

På "Sy'fynsk Brobygning" forstår vi fastholdelsesbegrebet som en løbende proces, der fremmer en senere integration på arbejdsmarkedet og hermed en samfundsmæssig inklusion. Når vi møder kursisten, er hun meget langt fra at kunne starte i en praktik. Hun har yderst vanskeligt ved at indgå i relationer, har ofte samarbejdet over evne omkring de af jobcentret iværksatte aktiverings- eller afklaringsforløb eller har påbegyndt uddannelse, som hun ikke har magtet. Hvilket er mundet ud i nederlag, da hun ikke har kunnet honorere de stillede krav og forventninger, der har været fra myndigheder, familie og ikke mindst fra sig selv.

Vores indsats starter derfor med den løbende proces for overvindelse af barrierer, der kan være en trussel for overhovedet at kunne starte i et praktikforløb.

Vores tilgang til fastholdelsesbegrebet i beskæftigelses-sammenhæng ses i perioden fra kursusstart til mindst tre måneders fastholdelse af en arbejdspraktik.

I casen har vi interviewet en kursist, som har fastholdt sig i praktik i 1½ år og efterfølgende opnået flexjob. Hvilket synliggør, at det er en proces over tid.

Diskussion af resultaterne

Det er vores vurdering, at resultaterne vil være gældende for borgere med EUP, som er i et DAT-forløb, idet indsatsen "Sy'fynsk Brobygning" fremstår som en procesorienteret kvalitativ individuel træningsplatform.

Vi kan ikke generalisere, men vores praksiserfaring og udviklingen af programteorien på "Sy'fynsk Brobygning" viser, at kursister med bl.a. personlighedsforstyrrelser, angst, stress, depressioner har haft stort udbytte af indsatsen, som er mundet ud i flexjob, virksomhedsrevalidering eller revalidering til uddannelse. Fælles for kursisterne er dog, at de skal ville en forandring og kunne arbejde kognitivt.

En af undersøgelsens styrker er, at vi har spurgt om informantens iagttagelse af indsatsen ud fra, hvad der er brugbart, og hvordan det er brugbart i forhold til at fastholde en arbejdspraktik. En anden styrke er, at vi har fundet frem til en casestudie-model, som vi løbende vil anvende på "Sy'fynsk Brobygning". Vi vil herved fortsat kunne indsamle viden og dokumentation for, hvad der fremmer en overvindelse af barrierer, som er en trussel for kursistens tilknytning til arbejdsmarkedet, og fremmer en fastholdelsesproces i forhold til arbejdsmarkedet for personer med en emotionelt ustabil personlighedsstruktur (EUP). Herudover har vi udarbejdet en programteori på "Sy'fynsk Brobygning" så effekten af indsatsen tydeliggøres. Desuden har kenderkommentarerne fra Toldbodhus Skoles workshop på projektets udviklingsseminar den 10/9 2009 bekræftet vigtigheden af en træningsplatform.

Undersøgelsen har illustreret værdien af træning i at kunne overføre indlærte strategier fra DAT til strategier for fastholdelse og opgaveløsning i praktikken. At det kun er lykkes fuldstændigt med én case kan ses som en begrænsning af undersøgelsen. Vi har været afhængige af, at flere interessenter har ønsket at indgå samarbejdsaftalen omkring indsatsen, nemlig: Borgeren, jobcentret, DAT-gruppen og Toldbodhus Skole. Borgeren har, med følgevirkningerne af EUP, vist sig som det sårbare led i denne samarbejdsrelation.

Vi har i undersøgelsen valgt at have fokus på indsatsen, hvilket betyder, at vi ikke har kunnet fange ind, hvis der har været andre faktorer i spil.

Hvad vi kan bruge undersøgelsen til

På de følgende sider præsenteres programteorien for DAT samt en programteori med udvalgte delkomponenter for "Sy'fynsk Brobygning". Som nævnt tidligere er vi allerede i gang med at anvende programteorien på "Sy'fynsk Brobygning" og har planlagt at anvende case-studie-modellen, når der kommer kursister med EUP, som er i DAT behandling. Med det som udgangspunkt bliver vi i stand til at indsamle viden og udvikle kvalitativt. Vi vil desuden med denne undersøgelse formidle indsamlet viden til samarbejdsrelationerne, her behandlerne i DAT og jobrådgivere i jobcentret.

Paralleller til og inspirationer fra de andre undersøgelser

Fra vores fælles projekt kan vi i de andre undersøgelser se paralleller og supplementer til egen undersøgelse:

- Med Væksthusets undersøgelse af personlige og sociale kompetencers betydning for fastholdelse ser vi paralleller til egen undersøgelse, idet vi kan iagttage, at kursistens manglende personlige og sociale kompetencer som følge af EUP er barrierer for fastholdelse i praktik.
- Incitas undersøgelse af praktiksamtalens betydning for italesættelse af den enkeltes psykiske sårbarheder ser vi som inspiration i forhold til den fremtidige praktiksamtale på "Sy'fynsk Brobygning".
- CBRs undersøgelse omkring mentorer og mentees, ser vi som inspiration til oprettelse af uddannelsesforløb for mentorer i eget område.

Programteori på DAT

Komponent: DAT-strategier

Delkomponenter				
Holde ud-strategier	Regulere følelser	Mindfulness	Relationsfærdigheder "BUKO OST"	Validering
Aktiviteter				
Distraher dig selv	Forstå dine følelser	Uden vurdering	Beskriv situationen	At tage personen alvorligt + sig selv og andre.
Lindre med sanseindtryk	Reducer din følelsesmæssige sårbarhed	Døm ikke	Udtryk følelser og mening	Handle og udtryk
Forbedre nuet	Reducer din følelsesmæssige smerte	Gør en ting ad gangen	Klargør ønsker	Fortid-nutid-fremtid
Fordele-ulemper		Vær effektiv	Oplys om følger	
		Observer	Opmærksomhedsfærdigheder	
		Beskriv	Stå op for dig selv	
			Tilbyd forhandling	
Resultater på kort sigt				
At kunne acceptere (ikke billige) smerte, krise, frustration i små doser	At kunne forstå følelsernes natur. At kunne genkende og sætte navn på følelser. At kunne identificere følelsernes funktion.	At reducere følelsesmæssig smerte.	At få kendskab til centrale relationsfærdigheder. At få kendskab til faktorer der er til hjælp og til hindring.	At skabe og bevare en god alliance terapeut og patient imellem.
Effekter på lang sigt				
At kunne vælge og acceptere og håndtere smerte, krise, frustrationer	At kunne reducere følelsesmæssig smerte	At lære at styre sin bevidsthed eller opmærksomhed. At leve livet opmærksomt og nærværende	At kunne give udtryk for egne ønsker, mål og hensigter på en måde så selvrespekten bevares.	At lære patienten at validere sig selv og andre.

Programteori på "Sy'fynsk Brobygning" - udvalgte delkomponenter.

Komponent: Sy'fynsk Brobygning"

Delkomponenter						
"Opfølgning" Vejledning	Accept og forandring	Sociale relationer netværk	Personlige målsætninger	Psykoedukation	Praktik	Trænings platform
Aktiviteter						
Støttende/ personlige samtaler	Tiden	Netværksskabelse	GAS	Alm. psykologiske mekanismer	Arbejdsprofil	Accept/ forandring
Motiverende samtaler	Erkendelse	Gruppevejledning	Kognitive teorier	Psykologiske forsvarsmekanismer	Selvopfattelsesprofil	Daglig rutine – stå op, møde ind, overvinde barriere (angst)
Erhvervsmæssige samtaler	Processen	Gruppenetværk hver 3. uge	Erfaringsudveksling	Traumatiske kriser	Praktikaftale	Stabilitet
Coaching	Afprøvning	Socialtræning	Eksposering	Angst, Depression Personlighedsforstyrrelser, PTSD, ADHD, Udbrændthed/stress	Udfordring kontra hensyn	Fastholdelses-træning
Etablering af praktik	Årsag til ophør af arbejde/uddannelse	Eksposering		Hvad kan jeg selv gøre	Praktikopfølgning	Undervise i strategier, afprøve strategier, vejlede i fht. strategier
Opfølgning af praktik	Tilsyneladende kompetencer	Erfaringsudveksling		Hvordan kan de nærmeste støtte	Stabilitet	Tydeliggøre problemstillinger, forhindringer, barriere
'Brandlukning' ¹²	Aktiv/passiv	Tavshedspligt		Fremtidsudsigter	Coaching	Afklare
Straks-kontakt ved fravær					Mentor	Kommunikation
					Motivation	Konfliktløsning
					Beskrivelse af ressourcer og begrænsninger	Holde ud, være i det, blive i det
					Bagland og sikkerhedsnet for praktikant	Personlige 'fysiske' grænser
					Netværk i gruppen	Målsætning
					Buffer og sikkerhedsnet for praktiksted	Forpligtende fælleskab/Validering
					Eksposering	Anerkendelse Kammeratskab, ligestillede, spejlinger
						Fastholdelse i gruppen

¹² "Brandlukning" forstås her som akuthjælp i fht. pludselig opståede problemstillinger, som oftest konflikter (privat, på skolen, på praktikplads) eller pludselig opstået bolig mangel, manglende penge til mad og medicin.

Resultater på kort sigt						
Fastholdelse på kurset	At acceptere egen situation	At kunne indgå i relationer på kurset	At få redskaber til målsætningsarbejde	Forståelse for egen situation og sårbarhed, lære egne symptomer at kende, nye redskaber, alternative handlemuligheder almengørelse	At kunne udholde praktikken. At udvikle og træne sociale færdigheder	
Effekter på langt sigt						
Fastholdelsesparathed	At arbejde med forandring	At kunne indgå relationer på en arbejdsplads	Selvstændigt at kunne arbejde med personlig målsætning	At blive i stand til at tage vare på egen sårbarhed. At komme på forkant med egne symptomer	At kunne fastholde praktikken. At kunne indgå i sociale relationer	

3.4. Virksomhedsmentorens betydning for fastholdelse af psykisk sårbare medarbejdere i ansættelsesforholdet

Af kvalitetschef Thomas Borup og psykiatrikoordinator Susanne Falch, CBR – Randers, Center for Beskæftigelse og Revalidering

CBR-Randers tilbyder som en del af centrets ydelser mentorkurser til private virksomheder. Formålet er at give virksomheden redskaber til at håndtere fastholdelse og integration af medarbejdere. Mentoruddannelsen kan skræddersys til den enkelte virksomheds behov eller i forhold til en konkret målgruppe. Uddannelsen vil typisk være tilrettelagt som 2 x 2 undervisningsdage i kombination med case-arbejde og øvelser, og indeholder blandt andet undervisning i virksomhedsmentorens rolle, mentorordninger indenfor beskæftigelsesområdet, mentorens værktøjskasse, undervisning i målgruppens karakteristika, samtaleværktøjer, psykisk arbejdsmiljø etc.

CBR har med udgangspunkt i mentoruddannelsen stillet følgende forskningsspørgsmål:

Hvilke særlige opgaver/rolle skal virksomhedsmentoren tage sig af og have for at medvirke til fastholdelse af psykisk sårbare i arbejdsforholdet?

Vi har undersøgt spørgsmålet ved hjælp af spørgeskemaer og gruppeinterviews med henholdsvis virksomhedsmentorer og medarbejdere, som vi i projektsammenhæng har kaldt mentees. Selve spørgeskemaet, såvel som resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen findes bagest i artiklen.

Undersøgelsens resultater

Vores resultater vil fremgå i detaljeret form i de grafiske fremstillinger sidst i artiklen. Vi har her valgt at præsentere vore resultater i direkte relation til projektets 3 overordnede spørgsmål og har fundet følgende svar:

1) Er der behov for, at der er særlige forhold, og i givet fald hvilke, til stede i virksomheden for at kunne fastholde personer med psykiske vanskeligheder?

Klare organisatoriske rammer

Det har vist sig vigtigt, at der på virksomhederne er klare organisatoriske rammer og beslutninger om virksomhedsmentorens rolle. For mentorernes vedkommende er anerkendelse fra både ledelse og kollegaer af indsats, rolle og forståelse for tidsforbruget vigtig. En mentor siger:

”Vi har en personalepolitik på dette område. Det giver frihed til at udføre arbejdet som mentor både i forhold til ledelsens indstilling og kollegers holdning. Er ledelsen positiv, følger resten gerne med.”

For mentees er det specielt vigtigt med kollegaernes indstilling, forståelse og anerkendelse. En mentee siger: *”Anerkendelse er som benzin i hverdagen.”*

Kun mentor i arbejdstiden

I forhold til virksomhedsmentorens rolle er både mentorer og mentees helt enige om, at mentorrollen alene ligger på arbejdspladsen og inden for arbejdstiden. Dette indebærer, at anden indsats udover virksomhedsmentorens indsats på arbejdet og i arbejdstiden må betragtes som en parallel indsats. Dette kunne være ekstern mentor til personlig støttende samtaler udenfor arbejdstiden, støtte-kontaktperson, hjemmevejleder, og lignende.

"Det burde være nok med kontakt i arbejdstiden, men er det ikke altid, fordi det som mentee kæmper med er ting i privatlivet," siger en mentor, der finder det vigtigt med støttesystemer, der rækker ind i mentees privatliv.

Mentor skal have viden om psykisk sårbarhed

Det har vist sig afgørende for mentorernes virke, at de både har en specifik viden om den enkelte mentees psykiske sårbarheder og en generel viden om psykiske sårbarheder, samt i forlængelse heraf redskaber til at håndtere dem i dagligdagen. Konkret efterspørges bl.a. samtaleteknikker, systemkendskab med henblik på at kunne anvise hjælpeforanstaltninger i systemet, kontaktpersoner i systemet, f.eks. en jobkonsulent fra jobcentret. Endvidere giver mentorerne udtryk for behov for løbende sparring/supervision på konkrete forløb, hvilket nogle har fået via netværksmøderne.

Mentees giver udtryk for, at det er afgørende vigtigt for dem, at virksomhedsmentoren er i besiddelse af specifik viden om netop deres individuelle sårbarheder og behov i forhold til arbejdets tilrettelæggelse.

2) Hvad skal personen selv kunne bidrage med for at kunne fastholde et job?

Åbenhed om egen sårbarhed

Det har vist sig vigtigt for fastholdelsen, at mentee kan give udtryk for egne sårbarheder og særlige individuelle behov i forhold til arbejdets tilrettelæggelse. Det betyder specifikt, at mentee skal kunne bidrage med åbenhed om sig selv og sine behov, både når det drejer sig specielle hensyn, og når det handler om at føle sig behandlet som ligeværdig medarbejder. En mentee fortæller:

"Det kan være svært ude på arbejdspladserne at få taget de hensyn, der skal til, for man kan jo ikke se det på mig ligesom hvis man havde brækket et ben."

Mentee gav udtryk for, hvor vigtigt det var for hende at være meget åben i sin beskrivelse af skånehensyn i forhold til hendes depression og angst.

3) Er der behov for parallelindsatser, og i givet fald hvilke, for at jobforholdet kan fastholdes?

Eksterne støtteforanstaltninger

Som nævnt under 1) kan der være behov for parallelle indsatser overfor mentee, udover hvad virksomhedsmentoren kan klare indenfor arbejdstiden og rammerne for arbejdet. Dels kan der være et behandlingsbehov, dels kan der være behov for andre støtteforanstaltninger, som f.eks. støtte-kontaktperson, hjemmevejleder, personlig assistent m.m.

Netværksmøder

Undersøgelsens resultater peger endvidere på, at det er væsentligt for mentorens virke løbende at vedligeholde og videreudvikle mentorens færdigheder og styrke mentorens engagement. En konkret parallelindsats i forhold til mentorerne kunne være netværksmøder, faglig sparring, supervision og videre faglig udvikling.

"Netværksmøderne er geniale," siger en mentor, og en anden:

"Det er vigtigt, at man har nogen, man kan snakke med, ellers kan man godt føle sig meget alene."

Undersøgelsens metode

CBR har foretaget 7 casestudier af succesfulde forløb, som har ført til, at medarbejderen har fastholdt sin ansættelse i mindst ½ år. Vi har valgt udelukkende at undersøge succesfulde forløb, idet vi ønsker at fokusere på de faktorer, der positivt fører til fastholdelsen. Efter vores vurdering kan forløb, som ikke munder ud i fastholdelse af medarbejderen, have multifaktorielle årsagsforklaringer, som ikke alene kan henføres til mentorens rolle eller funktion.

Dataindsamlingsmetoderne har været henholdsvis spørgeskemaundersøgelse blandt såvel mentees som mentorer, samt fokusgruppeinterview med mentees og mentorer. Respondenterne fordelte sig som flg.:

Spørgeskemaundersøgelse:

- 3 CBR-uddannede mentorer/4 ikke-uddannede mentorer
- 4 CBR-mentees/3 øvrige mentees

Fokusgruppeinterviews:

- 3 CBR-uddannede mentorer/1 ikke-uddannet
- 1 mentee fra CBR/3 øvrige mentees

Spørgeskemaet (bilag) blev sendt til mentorer og mentees. Besvarelserne blev tematiseret i forhold til hypoteserne og yderligere kvalificeret gennem 2 fokusgruppeinterviews med hhv. mentorer og mentees.

Hvad angår gruppen af mentees er der tale om psykisk sårbare med forskellige karakteristika:

- Stress
- Angst
- Depressioner (let – svær incl. psykotiske symptomer)
- Personlighedsforstyrrelser
- Svære sindslidelser (eks. skizofreni, skizoaffektive og bipolar affektive)

For mentorernes vedkommende er der tale om medarbejdere, der er særligt udpegede, og som har konkrete erfaringer med fastholdelsesforløb. Nogle af mentorerne har gennemgået CBR's mentorkursus, mens andre ikke har.

Baggrunden for vores undersøgelse

Center for Beskæftigelse og Revalidering Randers, CBR-Randers, er et revaliderings- og beskæftigelsestilbud under Randers Kommune. CBR-Randers har i en årrække haft fokus på kompetenceudvikling af medarbejdere og psykisk sårbare borgere i forhold at komme i arbejde. Vi har i forbindelse med undersøgelsen ønsket at fokusere på de forhold, der er afgørende for, om psykisk sårbare medarbejdere kan **fastholde** deres arbejdsforhold. Med henblik på at understøtte intentionerne i beskæftigelsesindsatsen om kortest mulig vej til job og mindst indgribende indsats for borgeren, er kvalificering af virksomhedssamarbejdet og virksomhedens kompetencer et afgørende element. Rammebetingelserne, herunder

kortere forløb, stram økonomi, bonus honorering mv. forudsætter samtidig kvalificering af borgerindsatsen i virksomhederne.

De indsamlede data vil efter undersøgelsen søges anvendt til at kvalificere CBR's mentor-netværk, med henblik på yderligere udvikling af CBR's mentorkurser til en egentlig mentoruddannelse.

Vores tilgang til fastholdelsesbegrebet

I undersøgelsen forstår vi ved arbejdsfastholdelse, at medarbejderen fastholdes i sit ansættelsesforhold, hvad enten der er tale om arbejde på ordinære vilkår, fleks- eller skånevilkår. Endvidere indgår en tidsdimension i fastholdelsesbegrebet. Vi afgrænser målgruppen til medarbejdere (mentees), der har været fastholdt i ansættelse i min. ½ år.

Vores fastholdelsesbegreb dækker perioden fra en medarbejder er ansat i et konkret job og til undersøgelsestidspunktet.

Diskussion af resultaterne

Projektet har beskæftiget sig med en målgruppe, præget af stress og angst, depression, personlighedsforstyrrelser eller svære sindslidelser. Egne erfaringer fra tidligere projekter (Kvinder i Arbejde, et arbejdsintegrationsprojekt for etniske kvinder, samt specialiserede forløb for unge fra Randers) samt kenderkommentarerne på CBR's workshop på projektets udviklingsseminar i september 2009 peger på, at mentorindsatsen for målgruppen kan generaliseres til at omfatte gruppen af kvinder med flygtninge- og indvandrerbaggrund, samt sent udviklede unge, kriminelle og misbrugere. I alle disse projekter har der været virksomhedsmentor-indsats med positive resultater. På den baggrund har vi en formodning om, at fastholdelsesperspektiverne for andre grupper med psykiske vanskeligheder, f.eks. personer med ADHD og spiseforstyrrede vil kunne udvides og styrkes via mentorordninger.

En af undersøgelsens styrker er, at den opererer med et målbart fastholdelsesbegreb såvel kontekstuel som tidsmæssigt. Det gør platformen for den efterfølgende diskussion om overførbare og anvendelighed tydelig.

En anden styrke er, at ambitionsniveauet i forudgående undersøgelsesdesign - hvad angår antal af respondenter i hhv. spørgeskemaundersøgelse og fokusgruppeinterviews - viste sig at holde stik i den gennemførte undersøgelse. Rent praktisk betød det, at informationsmængden var passende i forhold til forventet output.

Vi mener, at resultaterne er umiddelbart overførbare i forhold til at kvalificere CBR's mentorkursus til en mentoruddannelse med justeret indhold. Dette med baggrund i undersøgelsen, dialogen på udviklingsseminaret, samt med baggrund i virksomhedens erfaringer med andre projekter, hvor der har været virksomhedsmentorer involveret.

En begrænsning i undersøgelsen er, at vi kun har undersøgt vellykkede forløb og ikke de forløb, der er mislykkede. Der vil givetvis også være en del information om mentorernes rolle og opgaver at hente i mislykkede forløb. Vi kan således ikke sige noget om omfanget af en nødvendig indsats, for at alle fastholdes, idet vi udelukkende har undersøgt vellykkede forløb. Vi kan heller ikke sige noget generelt om, i hvilken udstrækning andre udefra kommende faktorer kan have indflydelse på fastholdelsen, f.eks. familiære forhold, sociale

forhold o. lign. En alternativ tolkning af vore resultater kunne i lyset af ovenstående være, at fastholdelsesindsatsen kun virker, hvis den virker!!!! En interessant pointe i lyset af, at vi ikke har undersøgt udefra kommende faktorer og faktorer, der indebærer at forløbet strander.

Der blev på udviklingsseminaret rejst spørgsmål, om undersøgelsen ville have stået stærkere, hvis vi havde spurgt til **oplevede egenskaber**, f.eks. vedr. mentors udvisning af empati i stedet for at spørge mere generelt til vigtigheden af empati i mentorens virke. Muligvis ville et mere konkret stillet spørgsmål have givet et andet og mere dækkende billede af graden af udvist empati, men i lyset af undersøgelsens fokus på vigtigheden af empati i **forhold til andre afgørende faktorer**, mener vi, at spørgsmålene er formuleret hensigtsmæssigt.

Inspiration fra de andre projekter

- Incita's undersøgelse og de resultater de opnår vedr. betydningen af praktiksamtalen og i-tale-sættelsen af de psykiske sårbarheder, kan vi finde paralleller til i jobsamtalen og mentees første tid på virksomheden. Såvel mentorer som mentees finder det overordentligt vigtigt, at man sammen finder en måde at præsentere og informere om de psykiske sårbarheder på.
- Væksthusets undersøgelse af, i hvilken grad personlige og sociale kompetencer betyder noget for fastholdelsen, supplerer vores undersøgelse, idet deres fokus primært er på mentees kompetencer og vores er på mentors. Vi finder paralleller til Væksthusets resultater, særligt i forbindelse med mentees sociale og personlige kompetencer og kommunikation om særlige behov.
- Vi har endvidere ladet os inspirere af Toldbodhus' projekt, særligt i forhold til overføringen af indlærte strategier i terapeutiske og behandlingsmæssige tiltag til opgaveløsningen på virksomheden. Den væsentlige opmærksomhed hér er, hvordan mentorerne fremadrettet kan støtte mentee i at overføre sine mestringsstrategier til opgaveløsningen på virksomheden, og give kontinuerlig støtte til at fastholde allerede indlærte strategier.

Undersøgelsens brugbarhed

Undersøgelsens data udspringer fra respondenter, der har arbejdet praksisnært med mentorskab. Resultaterne af undersøgelsen i forhold til mentors nødvendige opgaver og roller er sammenfaldende med erfaringer fra projekter, som CBR tidligere har været involveret i, og i overensstemmelse med kender-erfaringer fra projektets udviklingsseminar. Samlet giver dette en god faglig ballast og nogle erfaringer, der direkte kan medvirke til at kvalificere og videreudvikle CBR's mentorkurser i form af en egentlig mentoruddannelse med grundmodul og mulighed for tilvalg af specialmoduler gående på viden om særlige målgrupper.

Virksomhedernes fastholdelsesindsats vil fremover i højere grad være rammesat af den nye sygedagpengelovgivning, herunder især obligatoriske sygesamtaler, fastholdelsesplaner og mulighedserklæringer. I vores undersøgelse påpeger både mentorer og mentees vigtigheden af virksomhedens samlede opbakning til fastholdelsesindsatsen, særlig bevidst stillingtagen til socialt ansvar og ledelsens og kollegernes indstilling og forståelse af opgaven som mentor. Virksomhedens samlede opbakning står i centrum i den nye dagpengelovgivning, og CBR har således allerede de nødvendige forudsætninger for at tilbyde

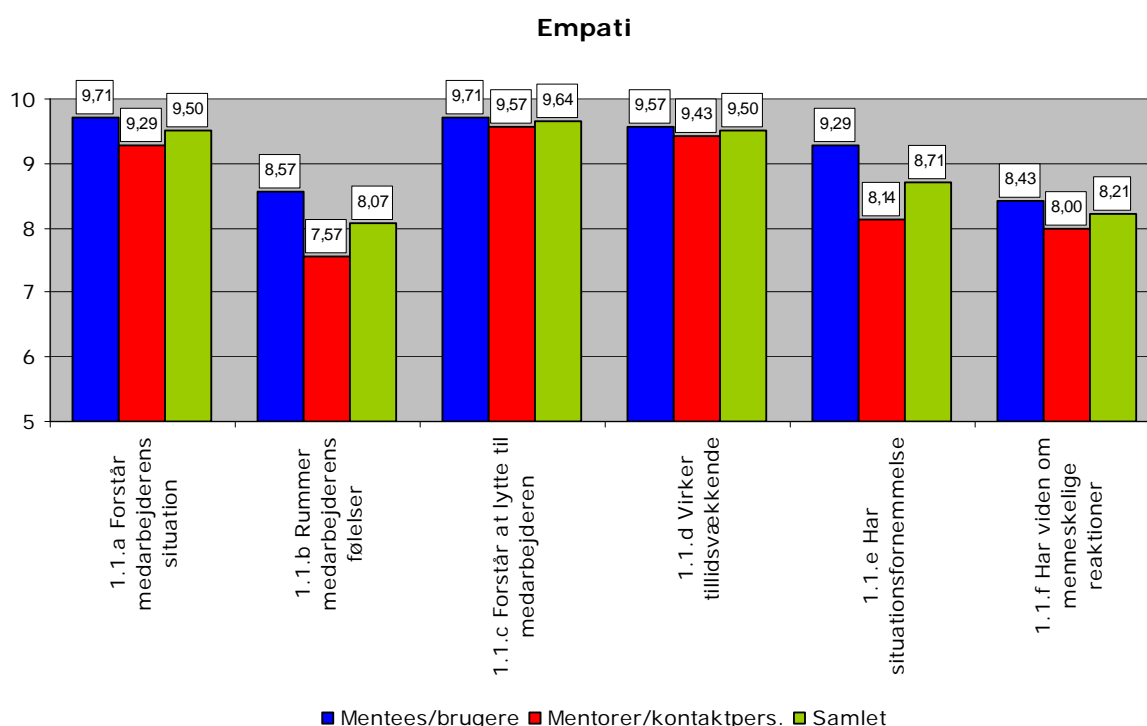
virksomhederne den nødvendige tidlige og fremskudte indsats. Undersøgelsen understreger nødvendigheden af, at vi under uddannelsen må mere ud på virksomhederne og orientere ledelse og kolleger om virksomhedsmentorens rolle med henblik på anerkendelse heraf.

CBR er gennem undersøgelsen blevet særlig opmærksom på, at fokus i uddannelsesindsatsen vedr. mentorer på virksomheder, skal være mere orienteret mod virksomhedens organisatoriske og kulturelle forhold, således at disse tillægges større betydning i undervisningen. Desuden er det væsentligt, at implementeringen af mentorindsatsen tilpasses individuelt til den enkelte virksomheds organisering og kultur.

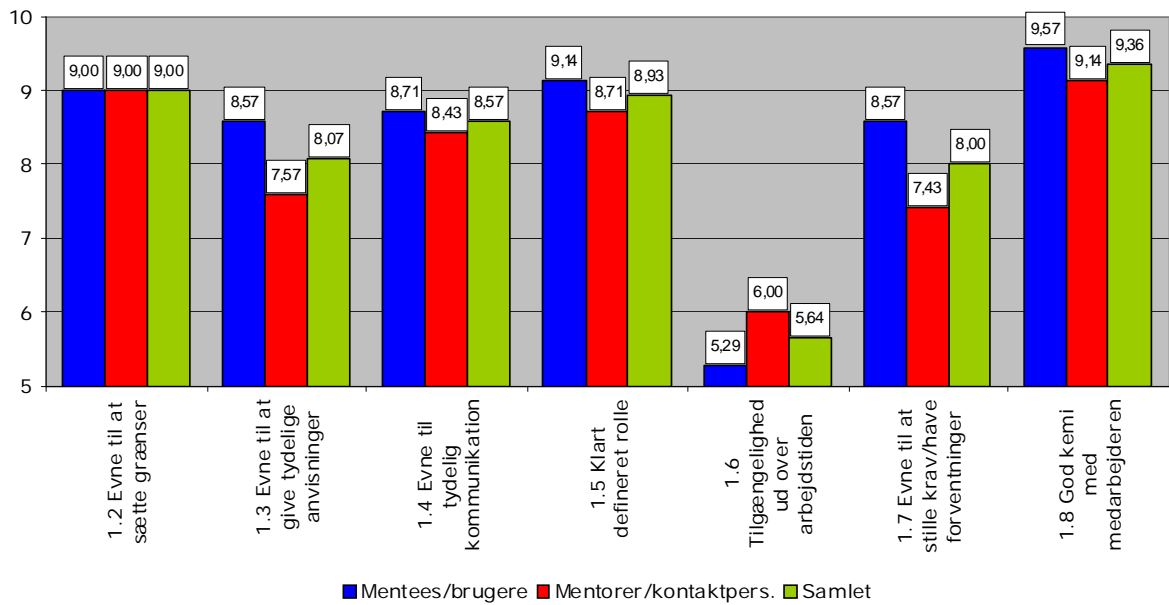
Den nye sygedagpengelovgivning åbner mulighed for en langt tidligere og langt mere målrettet indsats. Et af virksomhedens redskaber kunne være mentorordninger. Dertil kommer, at sidste revision af LAB-loven indebar en udvidelse af mentorordninger til også at omfatte andre end erhvervsintroducerende formål. Samlet åbner dette for nye perspektiver for CBR's mentoruddannelse og mentorindsats.

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

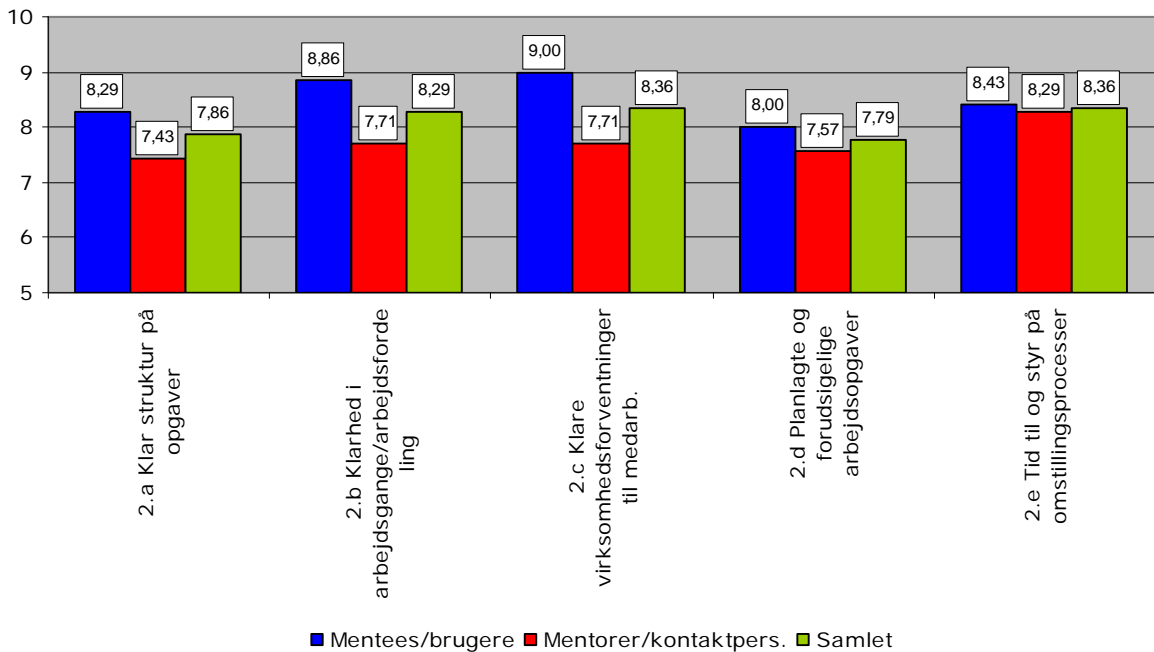
Herunder gengives de vigtigste resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, der blev gennemført med 7 mentorer og 7 mentees som informanter. Graferne illustrerer respondenternes prioritering af det enkelte emne. De formulerede spørgsmål er gengivet i interviewguiden.



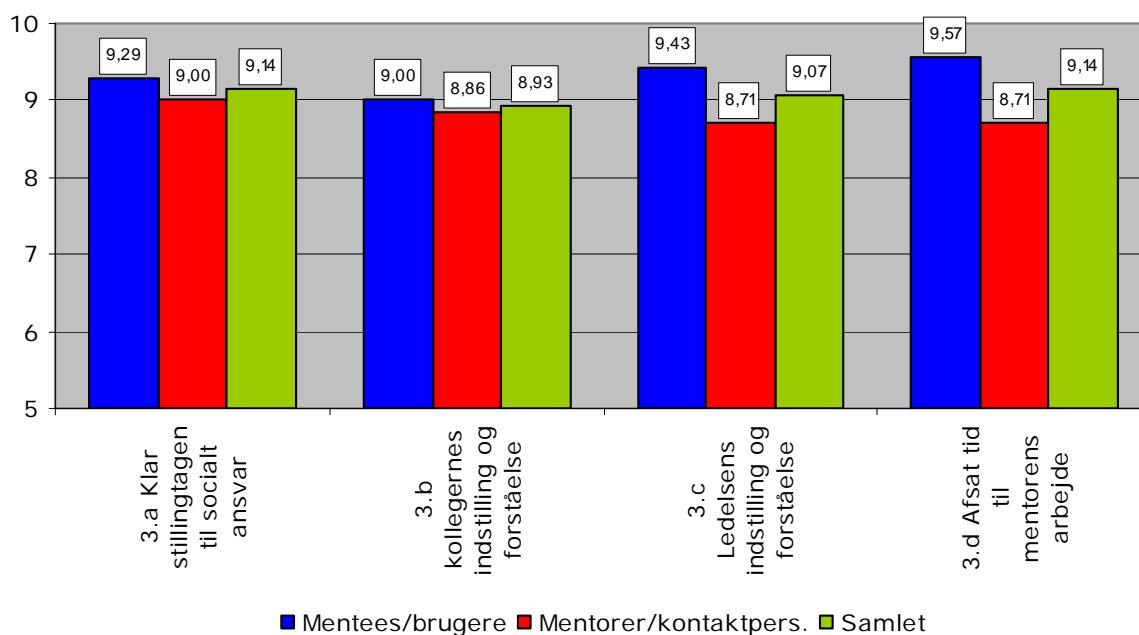
Øvrige faktorer



Arbejdets organisering



HR, ledelse og kolleger



Spørgeguide

Besvar hvert spørgsmål ved at sætte en cirkel omkring et tal på skalaen. 1 betyder "ikke vigtig" og 10 vurderes som "meget vigtig".

1. Virksomhedsmentorens opgaver og roller

1.1. Empati

a) Hvor vigtigt er det, at mentoren forstår medarbejderens situation?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

b) Hvor vigtigt er det, at mentoren kan rumme medarbejderens følelser?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

c) Hvor vigtigt er det, at mentoren forstår at lytte til medarbejderen?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

d) Hvor vigtigt er det, at mentoren virker tillidsvækkende i samarbejdet med medarbejderen?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

e) Hvor vigtigt er det, at mentoren har situationsfornemmelse?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

f) Hvor vigtigt er det, at mentoren har viden om menneskelige reaktioner?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

Marker nu i boksen ud for hvert spørgsmål hvor vigtigt du mener spørgsmålet er. Giv 6 til det vigtigste, 5 næst-vigtigste ... og ned til 1 som det mindst vigtige spørgsmål.

Besvar hvert spørgsmål fra 1.2 – 1.8 for sig ved at sætte en cirkel omkring et tal på skalaen. 1 betyder "ikke vigtig" og 10 vurderes som "meget vigtig".

1.2. Evne til at sætte grænser

a) Hvor vigtigt er det, at mentoren støtter medarbejderen i at holde sig indenfor grænserne af aftalen om arbejdstid, opgaver og skånehensyn?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

1.3. Evne til at give tydelige anvisninger

a) Hvor vigtigt er det, at mentoren kan give medarbejderen tydelige anvisninger i forbindelse med udførelsen af arbejdet?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

1.4. Evne til tydelig kommunikation

a) Hvor vigtigt er det, at mentoren er klar i sin kommunikation overfor medarbejderen?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

1.5. Klar rolle

a) Hvor vigtigt er det, at mentoren har en klart defineret rolle i forhold til medarbejderen med fokus på virksomheden som arbejdsplads?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

1.6. Tilgængelighed

a) Hvor vigtigt er det, at mentoren er tilgængelig for medarbejderen udover arbejdstiden?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

1.7. Evne til at stille krav og have forventninger til medarbejderen

a) Hvor vigtigt er det, at mentoren har forventninger og stiller krav til medarbejderen på lige fod med andre medarbejdere?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

1.8. Relationen

a) Hvor vigtigt er det for fastholdelsen af medarbejderen, at han/hun oplever en god kemi i forholdet til mentoren?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

1.9. Arbejdets organisering

Besvar hvert spørgsmål ved at sætte en cirkel omkring et tal på skalaen. 1 betyder "ikke vigtig" og 10 vurderes som "meget vigtig".

a) Hvor vigtigt er det for fastholdelse af medarbejderen, at der er klar struktur, f.eks. hvad er opgaven, hvor meget skal nås og til hvornår?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

b) Hvor vigtigt er det for fastholdelse af medarbejderen, at der er klare arbejdsgange og en klar arbejdsfordeling på virksomheden, f.eks. hvem gør hvad og hvornår?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

c) Hvor vigtigt er det for fastholdelse af medarbejderen, at virksomheden generelt har klare forventninger til de ansatte?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

d) Hvor vigtigt er det for fastholdelsen af medarbejderen, at arbejdsopgaverne er planlagte og forudsigelige?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

e) Hvor vigtigt er det for fastholdelsen af medarbejderen, at der er tid til introduktion af nye opgaver, samt at omstillingsprocesser er veltilrettelagte?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

Marker nu i boksen ud for hvert spørgsmål hvor vigtigt du mener spørgsmålet er. Giv 5 til det vigtigste, 4 næst-vigtigste ... og ned til 1 som det mindst vigtige spørgsmål.

2. HR, ledelse og kolleger

Besvar hvert spørgsmål ved at sætte en cirkel omkring et tal på skalaen. 1 betyder "ikke vigtig" og 10 vurderes som "meget vigtig".

a) Hvor vigtigt er det for fastholdelsen af medarbejderen, at virksomheden bevidst har taget stilling til deres sociale ansvar eller f.eks. har en personalepolitik omkring fastholdelse af medarbejdere med psykiske vanskeligheder?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

b) Hvor vigtig er kollegernes indstilling og forståelse for fastholdelse af medarbejdere med psykiske vanskeligheder?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

c) Hvor vigtig er ledelsens indstilling og forståelse for fastholdelse af ansatte med psykiske vanskeligheder?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

d) Hvor vigtigt er det, at der er afsat tid på virksomheden til mentorens arbejde med fastholdelse af medarbejderen?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ 9 ___ 10

Marker nu i boksen ud for hvert spørgsmål hvor vigtigt du mener spørgsmålet er. Giv 4 til det vigtigste, 3 næst-vigtigste ... og ned til 1 som det mindst vigtige spørgsmål.

