

Fastholdelse af psykisk syge og personer med stress på arbejdsmarkedet ved hjælp af sociale mentorer



Fag: Human Resources, Merkonom, Niels Brock

Kursist: Annette Rolsting - 250173-2098

Dato: November 2011

Indholdsfortegnelse

Forside	s. 1
Indholdsfortegnelse	s. 2
Indledning	s. 3
Problemformulering	s. 4
Underspørgsmål	s. 4
Problemafgrænsning	s. 4
Metode	s. 5
Det empiriske udgangspunkt	s. 5
Teoretisk forankring	s. 6
Delspørgsmål 1:	
”Hvorledes bidrager rollen som social mentor til personaleudvikling i virksomheden?”	s. 7
Individuel kompetenceudvikling	s. 7
Understøttelse af ledelsen og HR-afdelingen	s. 8
Motivation og karriereplanlægning	s. 9
Delspørgsmål 2:	
”Hvilke behov understøtter den sociale mentor i forhold til at fastholde den sygedomsramte kollega på arbejdspladsen?”	s. 10
Imødekommelse af personlige behov	s. 10
Delspørgsmål 3:	
”Hvorledes kan arbejdet som social mentor bidrage til udarbejdelsen af en personalepolitik omkring fastholdelse af medarbejdere og socialt ansvar?”	s. 11
Konklusion	s. 13
Litteraturliste	s. 14
Bilagsoversigt og udvalgte bilag	s. 15

Indledning

Danmark har i de senere år oplevet en sand eksplosion i antallet af personer der i kortere eller længerevarende perioder forlader arbejdsmarkedet pga. stress og psykiske problemer. Således oplever 2/3 af de danske virksomheder, at en medarbejder er blevet sygemeldt med en psykisk lidelse. I de fleste tilfælde skyldes sygefraværet sociale og jobrelaterede forhold, men få virksomheder ved, hvordan de skal håndtere dette ¹.

For virksomhedernes vedkommende betyder det, at mange produktionstimer bliver spildt på grund af medarbejdernes sygefravær samt at de tilbageværende medarbejdere udsættes for et ekstra arbejdspress. For den sygdomsramte medfører det ofte nedsat livskvalitet og en frygt for at miste sit arbejde. Og set med kommunale briller fører sygefraværet til øgede udgifter til f.eks. sygedagpenge. Derfor vil det være en stor gevinst for det danske arbejdsmarked, og ikke mindst for den enkelte medarbejder, hvis der lokalt på de enkelte virksomheder indgås aftaler om initiativer, der har til formål at nedbringe sygefraværet. I den forbindelse viser flere undersøgelser, at netværket og de pårørende spiller en væsentlig rolle, når det gælder den psykisk syges eller den stressramtes mulighed og evne til at komme sig².

For at imødekomme problemerne med øget sygefravær blev der, med støtte fra bl.a. Arbejdsmarkedsstyrelsen, iværksat en række initiativer i perioden 2007-2010, herunder uddannelsen af sociale mentorer. Med ordningen kom man nogle af de tiltag i forkøbet, som blev vedtaget med den nye reform af Sygedagpengeloven, der betyder, at der stilles krav om sygefraværssamtaler og fastholdelsespolitikker samt afsættes midler til en personlig assistent på arbejdspladsen.

¹ Kilde 10, s. 5

² Kilde 1

Problemformulering:

På hvilken måde bidrager mentorordningen til at fastholde psykisk syge og personer med stress på arbejdsmarkedet?

Underspørgsmål:

- 1) Hvorledes bidrager rollen som social mentor til personaleudvikling i virksomheden?
- 2) Hvilke behov understøtter den sociale mentor i forhold til at fastholde den sygdomsramte kollega på arbejdspladsen?
- 3) Hvorledes kan arbejdet som social mentor bidrage til udarbejdelsen af en personalepolitik omkring fastholdelse af medarbejdere og socialt ansvar?

Problemafgrænsning

I min opgave med at undersøge, hvorledes man i praksis kan arbejde med at fastholde psykisk syge og personer med stress på arbejdsmarkedet har jeg foretaget følgende problemafgrænsninger:

Empirisk har jeg valgt udelukkende at fokusere på den sociale mentorordning³ med virksomheden Bombardier som primær case. Således beskæftiger jeg mig ikke med det supplerende tilbud om coaching og netværksgrupper, der relaterer sig til emner som kompetenceudvikling, afklaring og terapi.

På samme måde har jeg fravalgt at analysere den sociale mentorordning set ud fra en kommunal vinkel, f.eks. i forhold til de kommunale personale- og beskæftigelsespolitikker.

³ Den sociale mentorordning anvendes i denne opgave som fælles betegnelse for sociale mentorer, sociale tillidsmænd og personlige støttepersoner

Metode

For at svare på problemformuleringen vil jeg beskrive empiri og redegøre for den teori, jeg analyserer min empiri med.

Som udgangspunkt har jeg valgt at skrive min opgave ud fra et forstående sigte⁴, da jeg ønsker at forstå virksomhedernes og medarbejdernes motiv for og gevinst ved at arbejde med kompetenceudvikling, arbejdsfastholdelse og forebyggelse af sygdom.

Det empiriske udgangspunkt

Jeg har valgt at udarbejde og indsamle kvalitativt inspireret empiri⁵ med virksomheden Bombardier som primær case.

For at besvare de tre delspørgsmål i problemformuleringen har jeg indsamlet en del empiri.

Den primære empiri består af 1 interview med Jens Peter Møller, der var initiativtager til arbejdet med den sociale tillidsmandsfunktion i Danmark, og som har samarbejdet med Randers Kommune omkring uddannelsen af mentorer.

Den sociale tillidsmandsfunktion på Bombardier var den første af sin art i Danmark, og udspring på initiativ af Jens Peter Møller, der i mange år har været tillidsmand på Bombardier. Efterhånden spredtes rygtet om projektet, og Randers Kommune koblede sig på. Efterfølgende er der uddannet en række nye sociale tillidsmænd, der fungerer som mentorer, og ordningen omfatter pt. 19 virksomheder i Randers-området. Ordningen finansieres delvist af Bombardier, delvist af Randers Kommune.

⁴ Kilde 3, s. 23

⁵ Kilde 3, s. 50

Formålet med den sociale tillidsmandsfunktion er bl.a.⁶:

- Mentorfunktion i forhold til at styrke de sociale og erhvervsmæssige færdigheder med henblik på fastholdelse på arbejdsmarkedet og opbyggelse af netværk
- Forebyggelse af sygdom, som enten varer længe eller som gentagne gange kommer tilbage til den samme person
- At mindske belastningen for kollegaer til langtidssyge.

For at opnå en større baggrundsviden om arbejdet med sociale mentorer har jeg også indsamlet sekundær empiri, herunder evalueringsrapporter, artikler og en guide for virksomheder.

Som metode til at opnå information omkring Bombardier har jeg dels foretaget et informantinterview, dels fundet frem til en artikel omkring Bombardiens arbejde med mentorer og sociale tillidsmænd.

Teoretisk forankring

I min opgave har jeg valgt at begrænse analysen af min case og min sekundære empiri til de dele af personaleplanlægningsmodellen⁷ der omhandler:

1. Mål, strategier og politikker
5. Personaleplaner (udvikling/fastholdelse)
6. Individuel personaleplanlægning

Derudover supplerer jeg med faglitteratur omkring Recovery⁸, mentorbegrebet samt det at give og modtage hjælp.

⁶ Kilde 9

⁷ Kilde 2, s. 14

⁸ Recovery er et engelsk begreb inden for psykiatrien, der omhandler den proces, som den syge person selv igangsætter for at komme sig.

I min analyse der fører frem til besvarelse af det første delspørgsmål har jeg valgt at tage udgangspunkt i teori omkring forskellige former for kompetence og læring, Herzbergs motivationsteori samt Scheins teori om karriereankre. Tilsvarende har jeg ved besvarelse af det andet delspørgsmål valgt at tage udgangspunkt i Herzbergs motivationsteori, den "psykologiske kontrakt" samt Maslows behovspyramide.

Ved besvarelse af spørgsmål 3 har jeg ikke som sådan taget udgangspunkt i nogen specifik teori, men bygger på lærebogens afsnit omkring personalepolitik.

Delspørgsmål 1:

"Hvorledes bidrager rollen som social mentor til personaleudvikling i virksomheden?"

Individuel kompetenceudvikling

Ideen med sociale mentorer, eller sociale tillidsmænd som Bombardier betegner dem, udsprang af et symptombaseret udviklingsbehov⁹, fordi en række af tillidsmændene havde konstateret et personaleudviklingsbehov på dette område.

Gennem sit daglige arbejde og mentoruddannelsen, der omfatter emner som psykisk sygdom, kommunikation, konflikthåndtering og motivation, udbygger den sociale mentor sine individuelle kompetencer, når det gælder de generelle og personlige kvalifikationer¹⁰. Det gælder frem for alt kommunikationskvalifikationer, organisationskvalifikationer, samarbejdsevne og ansvarsbevidsthed. På den måde udbygger mentoren sine handlingskompetencer inden for områderne læring, samarbejde & motivation, engagement og processer¹¹.

⁹ Kilde 2, s. 268

¹⁰ Kilde 2, s. 251

¹¹ Kilde 2, s. 255.

For Bombardiers vedkommende spiller disse kompetencer en vigtig rolle i forhold til at forebygge sygefraværet blandt medarbejdere med psykiske og sociale problemer på en hensigtsmæssig måde. Således fremhæver Jens Peter Møller, at mentorerne er med til at spotte medarbejdere der "hænger med næbbet", gribe folk før end de falder og skabe kontakt til medarbejderne, fordi de har tavshedspligt og ikke repræsenterer ledelsen eller HR-afdelingen¹². I den forbindelse er det vigtigt ikke at overbebyrde eller dræne mentorerne. Her hjælper mentoruddannelsen og godt samarbejde, ifølge Jens Peter Møller med til, at mentorerne lærer hvor de kan hente hjælp, hvorledes man sætter grænser over for menteen, hvordan de passer på sig selv og hvor langt de skal gå for at hjælpe stressede eller psykisk syge medarbejdere.

Understøttelse af ledelsen og HR-afdelingen

Som det står nævnt i lærebogen, så handler effektiv ledelse om "ikke at behandle alle ens, men at behandle alle ud fra deres udviklingsstrin"¹³. Og selvom mentoren ikke har nogen formel ledelsesrelation¹⁴, så har denne en ledelsesmæssig funktion idet mentoren "giver vejledning, støtte og praktisk hjælp under kriser eller på vej til nye udviklingsstadier"¹⁵. Denne rolle giver ifølge Edgar Schein, både status og indflydelse¹⁶. Ligeledes påtager mentoren sig en del af HR-funktionens rådgivningsrolle gennem svære samtaler om bl.a. personlige problemer, problemer i jobbet og helbredsmæssige bekymringer¹⁷. Her er fokus på relationen mellem mentor og mentee, hvorimod HR-afdelingen og lederne i højere grad har fokus på det kompetencemæssige¹⁸. Desuden er mentoren med til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og udvise socialt ansvar, som traditionelt er en ledelsesmæssig og HR-opgave¹⁹. Dette kommer jeg nærmere ind på i analysen af delspørgsmål 3.

¹² Kilde 6 og 9

¹³ Kilde 2, s. 305

¹⁴ Kilde 2, s. 312

¹⁵ Kilde 2, s. 312.

¹⁶ Kilde 4, s. 62

¹⁷ Kilde 2, s. 367 og 411

¹⁸ Kilde 5 s. 9

¹⁹ Kilde 2, s. 318

Motivation og karriereplanlægning

Én ting er de faglige elementer, som mentoren får med i bagagen. Noget andet er den betydning som mentorrollen har i forhold til at motivere mentoren som medarbejder og eventuelt kommende leder.

I henhold til Herzbergs motivationsteori er der to værktøjer til fastholdelse og motivering af medarbejderne på arbejdspladsen, nemlig motivationsfaktorer og vedligeholdelsesfaktorer²⁰. Med uddannelsen til mentor og det daglige arbejde med at hjælpe og fastholde stressramte og psykisk syge på arbejdspladsen, motiveres medarbejderen/mentoren på områder der vedrører selve arbejdet, herunder de konkrete arbejdsopgaver, følelsen af at udrette noget samt ansvar og anerkendelse for det udførte arbejde, de såkaldte motivationsfaktorer²¹, lige som det kan betragtes som en tillids erklæring fra virksomhedens side²²

På Bombardier har det helt konkret betydet, at de uddannede mentorer oplever arbejdet som en succesoplevelse, hvilket giver dem en oplevelse af indre glæde. Dette skyldes ikke mindst nye personalegoder som sommerfester mm., der bliver udløst af en sygdomsprocent på under 2½ %²³

På det karrieremæssige område bidrager mentorrollen til at imødekomme en række af de øverste behov i Maslows behovspyramide²⁴, herunder behovene for selvrealisering og selvagtelse. Derudover kan de nye kompetencer og opgaver indgå som en del af mentorens karriereplanlægning, fordi mentoruddannelsen/-rollen kan skabe rammerne for det som Edgard H. Schein betegner som karriereankre²⁵, i dette tilfælde ledelse og stabilitet. Dette er dog endnu ikke belyst, hverken hos Bombardier eller i litteraturen.

²⁰ Kilde 2, s. 297

²¹ Kilde 2, s. 345

²² Kilde 2, s. 242

²³ Kilde 6

²⁴ Kilde 2, s. 338

²⁵ Kilde 2, s. 285-286

Delspørgsmål 2:

”Hvilke behov understøtter den sociale mentor i forhold til at fastholde den sygdomsramte kollega på arbejdspladsen?”

Imødekommenelse af personlige behov

For mange er det at gå på arbejde med til at imødekomme personlige behov for selvagtelse og selvrealisering, dvs. de øverste behov i Maslows behovspyramide, som beskrevet i det foregående afsnit ²⁶. Imidlertid gælder det for personer der er syge, sygemeldte eller lider af stress, at de frem for alt har behov for at få opfyldt de mere grundlæggende behov som tryghed, søvn, stabilitet, overskud og samvær med andre.

Ifølge evalueringen af et forsøgsprojekt med sociale mentorer, så ønsker 26% af dem som er sygemeldt pga. psykisk sygdom hjælp til at blive fastholdt på arbejdsmarkedet²⁷. Noget af det, som de syge ønsker hjælp til er bl.a. håndtering af egen sygdom, hjælp på arbejdspladsen samt overblik over job- og uddannelsesmuligheder²⁸. Ligeledes viser en evaluering af ”Projekt støtteperson”, at *”kollegaen har behov for støtte til planlægning af arbejdsdagen og strukturering af arbejdsopgaverne”*²⁹. Derfor har mentoren en vigtig opgave i forhold til ledelsen, når det drejer sig om at formidle behovet for særlige hensyn.

Som mentor hjælper du den sygdomsramte, de øvrige kollegaer samt virksomheden med at skabe et godt arbejdsmiljø. Gennem rollen som relationskaber, samtalepartner og formidler tager mentoren sin mentee under sine vinger ³⁰ og styrker den uformelle kollegiale relation på arbejdspladsen³¹. Dermed bliver de deltagende mentees også bedre i

²⁶ Kilde 2, s. 338

²⁷ Kilde 7, s. 26

²⁸ Kilde 7 s. 4

²⁹ Kilde 11

³⁰ Kilde 5 s. 8 og 9 samt kilde 2, s. 312

³¹ Kilde 5, s. 8

stand til at honorere de forventninger, der indgår i det moderne bytteforhold i form af den psykologiske kontrakt³² samt realisere personlige visioner³³.

De medarbejdere der bliver hjulpet af mentorerne oplever, at der falder et åg af deres. De får mere klarsyn samt overskud til at blive. De når frem til selvindsigt, afklaring og selverkendelse, bl.a. gennem samtalegrupper og coaching i kommunalt regi. Dermed slipper de også ud af offerrollen. For virksomheden betyder det goodwill og øget loyalitet fra mentorer og medarbejdere

Besvarelse af delspørgsmål 3:

Hvorledes kan arbejdet som social mentor bidrage til udarbejdelsen af en personalepolitik omkring fastholdelse af medarbejdere og socialt ansvar?

Som beskrevet i indledningen, så efterspørger virksomhederne viden om, hvordan man fastholder psykisk syge på arbejdsmarkedet. Det gælder bl.a. hvordan man spotter faresignaler og sygdomstegn, hvorledes man skaber en åbenhedskultur, håndterer svære samtaler samt forebygger længerevarende sygdom³⁴.

I den forbindelse viser evalueringer af forskellige mentorordninger³⁵, at etableringen af en mentorordning både har en forebyggende virkning og har ført til en række konkrete resultater. Således har det været med til at sætte emner som stress, depression og psykiske lidelser på dagsordenen, gjort det nemmere at håndtere svære samtaler samt medvirket til, at arbejdet med rummelighed dels bliver mere struktureret, dels bliver gjort til et ansvar for andre end lederne og HR-afdelingen. Ligeledes har mentorordningerne ført til oprettelse af flere virksomhedspraktikker og fleksjob, opkvalificeret virksomhedens samarbejde med kommunen, nedbragt sygefraværet, ført til øget medarbejderloyalitet samt givet virksomhederne et bedre image.

³² Kilde 2, s. 55

³³ Kilde 2, s. 138

³⁴ Kilde 10, s.31-32

³⁵ Bl.a. kilde 8 s. 13 og kilde 10, s. 4-20

Dermed har virksomhederne fået nemmere ved at beskæftige sig med den del af personalepolitikken, der omhandler henholdsvis psykisk arbejdsmiljø³⁶ og socialt ansvar³⁷. Hermed er der også kommet fokus på både den forebyggende del (psykisk arbejdsmiljø) og den opfølgende del (socialt ansvar) af personaleplejen.

Konkret kan man sige, at hvor mentoruddannelsen udspringer af et symptombaseret udviklingsbehov, så kan udarbejdelsen af en personalepolitik på området betragtes ud fra et perspektiv omkring udviklingsbaserede behov, hvor der tænkes på at handle proaktivt og forebyggende³⁸. Dette gælder også for virksomheden Bombardier, der har ønsket at sætte handling bag ordene om social ansvarlighed og sikre at medarbejderne befinder sig godt³⁹. Dette fremgår også af virksomhedens værdigrundlag, hvor der står, at de sætter personer først⁴⁰. Ifølge Steen Hildebrandt er dette med til at *"begrunde vores handlinger og danner udgangspunkt for virksomhedens mål"*⁴¹.

I forhold til Bombardiernes personalepolitik, så er den også videreudviklet på baggrund af arbejdet med at uddanne sociale tillidsmænd og mentorer. Ifølge Jens Peter Møller har Bombardiernes danske afdeling ændret sin personalepolitik⁴² inden for det område der omhandler fastholdelse og udvikling⁴³, lige som der blev afsat midler til det internt og søgt om midler til det fra kommunen. Samtidig har de sociale tillidsmænd/mentorer opnået opbakning til en mere flydende arbejdstid og retten til at fastholde deres tavshedspligt, også over for ledelsen. Og for samtlige medarbejdere gælder det, at man har opnået en række personalegoder gennem en bonusordning⁴⁴, når sygdomsprocenten er under 2½. Dermed bliver alle medarbejdere motiveret til at gøre en særlig indsats, samtidig med at der bliver taget hånd om kollegaerne til de sygdomsramte.

³⁶ Kilde 2, s. 313 og 316

³⁷ Kilde 2, s. 321-322

³⁸ Kilde 2, s. 268

³⁹ Kilde 6, kilde 9, kilde 12 og kilde 13

⁴⁰ Bilag 12 og 13

⁴¹ Kilde 2, s. 38

⁴² Kilde 6

⁴³ Kilde 2, s. 165

⁴⁴ Sommerfest med mere ???

Derudover har mentorarbejdet været med til at give Bombardier et godt ry. Dermed fungerer denne indsats som rekrutteringskanal, fordi flere potentielle medarbejdere har henvendt sig, fordi de har hørt godt om virksomheden⁴⁵.

Konklusion

I forhold til det integrerede samspil mellem de 3 elementer: personen/medarbejderen, jobbet og organisationen⁴⁶, så ligger der både et stort potentiale og en række gevinster i en social mentorordning. Ikke alene bliver den sygdomsramte mødt med anerkendelse og omsorg; hele organisationen får glæde af det gennem et bedre arbejdsmiljø, større effektivitet og honorering af social ansvarlighed. Dette er noget som tæller langt mere end tidligere, bl.a. for jobsøgende, arbejdsmarkedsforskere og politikere, der virkelig har fået øjnene op for dette.

I Bombardiers tilfælde skyldes de gode resultater ikke kun opbakning fra ledelsen og kommunen, men også, at arbejdet er blevet en integreret del af personalepolitikken. Her er det vigtigt at forstå, at det er nødvendigt at arbejde struktureret og strategisk, hvis det skal blive til andet end fine ord i årsberetningen og den årlige trivselsundersøgelse. For nogle resultater kommer ikke med det samme, lige som det kan tage tid at opnå opbakning fra hele organisationen. For Bombardiers vedkommende startede det som et projekt. Senere blev det udbygget og nu er det gjort permanent.

⁴⁵ Kilde 9

⁴⁶ Kilde 2, s. 52

Litteraturoversigt

Kilde 1:

Pernille Jensen, "En helt anden hjælp - recovery i bruger- og pårørendeperspektiv", Akademisk Forlag, 2006

Kilde 2:

Henrik Stordal og Arne Steen Sørensen, "Human Resources - videregående uddannelser", Hans Reitzels Forlag, 2009

Kilde 3:

Ib Andersen, "Den skinbarlige virkelighed, Samfundslitteratur, 2009

Kilde 4:

Edgard H. Schein, "Hjælp - om at tilbyde og modtage hjælp", Gyldendal Business, 2010

Kilde 5:

"Coaching and Mentoring", MDT Training and Ventus Publishing, 2010

Bilagsoversigt og udvalgte Bilag

Kilde 6:

Mail fra den sociale tillidsmand Jens Peter Møller, Bombardier, 20. maj 2011 (**NB:** Mailen er ikke medtaget i denne offentlige udgave af opgaven)

Kilde 7:

"Evaluering af forsøgsprojekt med sociale mentorer til personer med midlertidig sindslidelse", Discus, 2010:

http://www.bm.dk/Aktuelt/Nyheder/Nyt%20fra%20BEM/Arkiv/2011/03/~/_media/BEM/Files/Dokumenter/Nyt%20fra%20BM/2011/Rapport%20sociale%20mentorer.ashx

Kilde 8:

”Evaluering af den sociale tillidsmandsordning”, Randers Kommune og Randers Jobcenter, 2009: <http://www.randers.dk/dokumenter/eval-soctillid-nov2009.pdf>

Kilde 9:

”Bombardier – målrettede projekter og den sociale tillidsrepræsentant skaber succeser” - Artikel om Den sociale Tillidsmand på Bombardier, Vidensnetværket (en del af DSI), www.vidensnetvaerket.dk (artiklen følger nedenfor)

Kilde 10:

”Guide til virksomheder – Når en medarbejder får en psykisk lidelse”, konsulentfirmaet DISCUS: http://www.tidlig-aktiv-indsats.dk/VZFiles/VZInfotextFiles/VZInfotext_93/AMS%20Guide%20om%20Psykiske_lidelser_0910.pdf

Kilde 11:

Tina Klejs Jensen, ”En støtteperson kan hjælpe psykisk syge i job”, Psykiatrifonden (artiklen følger nedenfor)

Kilde 12:

Værdi- og ledelsesgrundlag for Bombardier (værdi- og ledelsesgrundlag følger nedenfor)

Kilde 9

Bombardier – målrettede projekter og den sociale tillidsrepræsentant skaber succeser

Virksomheden Bombardier i Randers tager sit sociale ansvar alvorligt og gør ord til handling. En række tiltag på virksomheden styrker medarbejdernes gode arbejdsliv. Og den sociale ansvarlighed stopper ikke her. Bombardier giver også mennesker, der står

uden for arbejdsmarkedet pga. fx handicap eller sygdom, mulighed for at nærme sig et job gennem et forløb på virksomheden.

Bombardier fik, som den første virksomhed i landet, en social tillidsrepræsentant. Derudover har virksomheden løbende projekter, der nøje tilpasses behovene i målgruppen.

Bombardier er en verdensomspændende virksomhed inden for fly- og togindustrien. Virksomheden i Randers tager sig primært af istandsættelse og slutmontering af især hollandske og tyske toge. Medarbejderne er inddelt i selvstyrende grupper på værkstederne. Der er pt. ca. 300 ansatte, og tallet er stigende pga. nye store kommende projekter.

Målgruppen - også plads til personer længst fra arbejdsmarkedet

Bombardier har p.t. 12 personer i praktik, afklaringsforløb eller lign. Erfaringerne viser, at ca. en tredjedel af dem typisk bliver ansat efter endt afklaringsforløb. Det kan fx være i fleksjob, job med løntilskud til førtidspensionister eller ordinært arbejde.

Bombardier lægger vægt på, at tiltagene matcher de lediges behov. Gruppen af ledige har ændret sig med årene, og derfor er målgruppen blevet justeret, så den i dag særligt består af ledige med komplicerede og massive problemstillinger. Det er ledige, som jobcentret kategoriserer i matchgrupperne fire og fem (efter de tidligere matchkategorier). Ofte er der tale om unge mennesker med psykiske problemer, fx depressioner, eller etniske minoriteter med traumer. Der kan også være tale om fx hjerneskader eller læse-/stavevanskeligheder. En del af de unge har i forbindelse med et fængselsophold udviklet et misbrug. Bombardiens målgruppe er således meget bred.

Visionen om at gøre ord til handling

Bombardier en holdning om, at gode hensigter og intentioner om socialt ansvar ikke i sig selv gør en forskel. Der skal handling til. Det er baggrunden for, at Bombardier i en årrække har bidraget aktivt til inklusionen af mennesker med bl.a. handicap og sygdom. Formålet er at hjælpe dem videre i uddannelse eller arbejde.

Udover at bidrage til inklusionen af mennesker, der står uden for arbejdsmarkedet, gør Bombardier også en stor indsats for, at virksomhedens medarbejdere skal befinde sig godt, mens de er på arbejde. Et eksempel herpå er, at Bombardier har fokus på at minimere antallet af arbejdsulykker på virksomheden.

God planlægning og projekter målrettet målgruppens behov

Bombardiens projekter har gennem tiden ændret karakter, men et fællestræk for deres succes er bl.a., at nogle ildsjæle på virksomheden brænder for at gøre en forskel.

”Onkel Ib’s garage”

Et tidligere projekt på virksomheden er jobprojektet Onkel Ib’s garage, der begyndte som et etårigt projekt i 2000. Idéen opstod, da en lærlingeleder i virksomheden gik på efterløn men fortsat ønskede tilknytning til virksomheden. Der blev etableret et tæt samarbejde mellem Bombardier og Jobcenter Randers i forhold til særligt kriminelle unge. De unge blev tilknyttet Onkel Ib’s garage, hvor de blev kaldt nevøer/niecer. De begyndte i et praktikforløb, og senere blev der indgået aftale om et optræningsforløb, et lærlingeforhold eller en ansættelse. Ved hjælp af massiv vejledning og støtte af de tilknyttede medarbejdere, der blev kaldt onkler/tanter, blev de unge sluset ind på Bombardier eller en samarbejdsvirksomhed.

”Virksomhed i virksomheden”

Et andet tidligere projekt er Virksomhed i virksomheden. Målgruppen var primært unge med massive problemer, bl.a. misbrug. Projektet bestod i, at Bombardier tog højst to personer i et intensivt arbejdsmarkedsrettet forløb ad gangen. Der blev lavet handlingsplan hver dag. Efter endt deltagelse blev de typisk ansat i Bombardier eller på en anden virksomhed.

”Tilbage på sporet”

De gode erfaringer fra de tidligere projekter bliver i dag videreført i det nuværende projekt Tilbage på sporet. Bombardier har et tæt samarbejde med Jobcenter Randers i projektet og samarbejder derudover med en række andre virksomheder, som en del af

forløbet evt. kan foregå på. Målgruppen er primært personer, som jobcentret kategoriserer i matchgrupperne fire og fem (efter de tidligere matchkategorier). Det kan være kontanthjælpsmodtagere, revalidender, langtidssygemeldte eller andre. Typisk har de fysiske eller psykiske problemer, en plettet straffeattest, et tidligere misbrug, læse-/stavevanskeligheder eller lign. En del er etniske minoriteter. Formålet er inklusion på arbejdsmarkedet, primært via tre måneders virksomhedspraktik med evt. forlængelse. Virksomheden har typisk tre personer i forløbet ad gangen. Indholdet består fx i:

- personlig afklaring – fx at lære at indgå i sociale sammenhænge, at møde rettidigt samt helbredsmæssig forbedring eller afklaring
- faglig afklaring i forhold til branche-/fagområder
- (videre)uddannelsesmæssig afklaring (i samarbejde med forskellige skoler)

Forløbet er altid nøje planlagt og ser typisk således ud:

- Jobcentret henviser en person til samtale på Bombardier.
- Der afholdes en grundig samtale med personen. I løbet af samtalen beslutter koordinatoren sig for, hvilket værksted personen med fordel kan tilknyttes. I beslutningen indgår en vurdering af, om personen vil passe ind i værkstedsteamet.
- Som afslutning på mødet vises personen rundt på bl.a. det konkrete værksted.
- Koordinatoren taler herefter med værkstedsteamet, herunder med teamlederen, samt med den evt. mentor. Der informeres om forløbets formål og om evt. skånehensyn.
- Koordinatoren ringer til personen og aftaler nærmere om starttidspunkt mv.
- De første arbejdsdage er altid detaljeret planlagte, så det bliver en succes fra starten. Det er fx aftalt, hvem der tager imod personen og indfører personen i opgaverne.
- Der tilknyttes en mentor i forløbet. Bombardier har ca. 16-18 mentorer, der er uddannet på virksomheden. Dertil kommer mentorer, som er eksternt uddannet.
- Personen inkluderes på lige fod med de øvrige medarbejdere, dvs. deltager fx i de samme møder, spiser i kantinen og har lignende arbejdstøj og sikkerhedsudstyr.
- AOF tester personens skoleniveau og opkvalificerer det evt. ved hjælp af undervisning sideløbende i forløbet.
- Der laves klare aftaler. Fx om at personen kontaktes, hvis han/hun ikke møder eller

giver besked. Der aflægges besøg i hjemmet, hvis der ikke kan opnås telefonisk kontakt med personen. Formålet er at finde ud af, om personen har brug for støtte.

- Der foretages løbende opfølgning af, hvordan det går i forløbet.

Efter et forløb ansættes mange i fleksjob, ordinært arbejde eller andet. Bombardier gør gerne brug af hele spektret af støtteordninger, fx mentor- og fleksjobordningerne, når der er behov for det. Ofte samarbejder koordinatoren/mentoren med en ressourcestærk pårørende i personens netværk, fx en kæreste, ægtefælle eller forælder, for at støtte personen optimalt.

”Den sociale tillidsrepræsentant”

Et andet tiltag på Bombardier er den sociale tillidsrepræsentant, som hjælper med stort og småt. Det kan være problemer i forbindelse med mobning, skilsmisse eller andet.

Tillidsrepræsentanten kan fungere som bisidder ved aftaler hos fx lægen. Via hjemmebesøg kan sygemeldte medarbejdere støttes i at fastholde kontakten til arbejdspladsen, eller en medarbejder kan i nogle tilfælde blive hentet på sin bopæl. Der kan også tilbydes en afklarende samtale evt. uden for arbejdstid, som fx kan resultere i henvendelse til landsforeningen Bedre Psykiatri for yderlig støtte. Tillidsrepræsentanten får ca. 150 henvendelser om måneden og finansieres af Bombardier men bruges også af flere af Bombardiernes samarbejdsvirksomheder.

Anbefalinger og erfaringer – kast jer ud i det!

Bombardiernes budskab er, at det sociale engagement er det hele værd. Det koster lidt tid og ressourcer at få det igangsat, men det kan udføres på alle niveauer, og fordelene er store:

- En øget arbejdsglæde afspejler sig i et lavere sygefravær.
- Virksomheden får et godt ry. Det kan give flere ordrer samt styrke rekrutteringen af nye medarbejdere. Bombardier får mange henvendelser fra mennesker, der gerne vil have arbejde, fordi de har hørt godt om virksomheden.
- Projekter kan være en rekrutteringskanal. Virksomheden får set personen an, ligesom personen kender virksomheden og opgaverne på forhånd.

Bombardier ønsker at videregive følgende anbefalinger og erfaringer:

- Det er vigtigt, at koordinatoren/mentoren har lyst til at udføre socialt arbejde.
- Koordinatoren/mentoren skal have fleksible rammer for arbejdet, så det er muligt at skabe løsninger, der virker i de konkrete situationer.
- Forberedelse er vigtig. Lav klare aftaler fra starten af og sørg for at de øvrige medarbejdere er afklaret i forhold til forløbet. Giv dem relevante informationer og tag dem med på råd. Og lad dem få del i succesoplevelserne. Det giver dem lyst til at bidrage til den sociale indsats og skaber arbejdsglæde.
- Brug de eksisterende ordninger, fx personlig assistance og mentorordningen.
- Inkluder personen på lige fod med de øvrige medarbejdere. Det øger personens selvværd at være en del af arbejdspladsen.
- Forklar og vis gennem handlinger, at personen er uundværlig på arbejdspladsen, og at det er vigtigt, at han/hun møder på arbejde.
- Opbyg en tillidsfuld relation. Det øger mulighederne for, at personen overholder aftaler mv.
- Hastigheden af hjælpen og støtten er afgørende.
- Hav fokus på succeser, muligheder og udvikling. Det er mindre vigtigt, hvilket niveau personen begynder på, og mere vigtigt hvordan personen udvikler sig.
- Hold fokus på, at forløbet har til formål både at øge personens arbejdsmarkedstilknytning og livskvalitet.
- Hvis virksomheden ikke p.t. kan rumme flere personer i et forløb, så vent. Et forløb må ikke resultere i nederlag, der kunne have været undgået.

De gode erfaringer videreføres

Bombardier vil fortsat have projekter og videreføre de gode erfaringer fra tidligere projekter. På baggrund af de gode erfaringer med den sociale tillidsrepræsentant på Bombardier, er der nu i alt blevet uddannet tolv sociale tillidsrepræsentanter på andre arbejdspladser i Randers Kommune.

Støttet af: Projektet Tilbage på sporet får økonomisk støtte af Randers Kommune

Samarbejde med: Jobcenter Randers, AOF samt en række virksomheder i området

Kontakt:

Lærlinge-/uddannelseskoordinator og leder af Tilbage på sporet

Jørgen Nissen

Bombardier Denmark A/S

Toldbodgade 39

8900 Randers

Direkte tlf.: 8782 5258

Mobiltlf.: 2941 2356

E-mail: jorgen.nissen@dk.transport.bombardier.com

Den sociale tillidsmand

Jens Peter Møller

Direkte tlf.: 2348 8024

Mobiltlf.: 2149 7514

E-mail: jens-peter-moller@mail.tele.dk

Kilde 11:

Tema | En støtteperson kan hjælpe psykisk syge i job

Af projektkonsulent Tina Klejs Jensen, De Samvirkende Invalideorganisationer (DSI)

Resultater fra "Projekt støtteperson", som De Samvirkende Invalideorganisationer (DSI) har kørt siden 2003 viser, at personlig assistance i form af en støtteperson på arbejdspladsen kan gøre det lettere for mennesker med psykiske sygdomme at være på arbejdsmarkedet.

Som lovgivningen er indrettet nu, kan man kun få personlig assistance i forbindelse med sit arbejde, hvis man har en fysisk funktionsnedsættelse. Muligheden for personlig assistance omfatter nemlig ikke gruppen af mennesker med psykiske sygdomme eller anden form for psykisk eller kognitiv funktionsnedsættelse. Denne forskelsbehandling er uheldig, og DSI vil derfor bruge de positive erfaringer fra projektet til at arbejde for en ændring af den personlige assistanceordning.

"Projekt støtteperson" kører i øjeblikket i fire amter – henholdsvis Nordjylland, Århus, Frederiksborg og Københavns amter. Projektets målgruppe er mennesker med forskellige former for kognitiv og/eller psykisk funktionsnedsættelse – fx psykisk sygdom, udviklingshæmning, medfødt eller erhvervet hjerneskade, autisme og ADHD/DAMP.

Ud af projektets 73 deltagere er der otte projektdeltagere med psykiske sygdomme. Det drejer sig om mennesker med fx skizofreni, posttraumatisk stress og kronisk depression. De arbejder i gennemsnit 20 timer om ugen og får i gennemsnit fem støttetimer om ugen. To ud af de otte projektdeltagere er ansat i ordinær beskæftigelse, tre i fleksjob og tre i job med løntilskud.

Hvad laver støttepersonen?

En støtteperson er som oftest en kollega eller leder på arbejdspladsen, som projektet køber fri et antal timer om ugen. På den måde er der afsat tid til, at vedkommende kan støtte sin psykisk syge kollega.

Projektet har vist, at den psykisk syge kollega ofte har behov for støtte til planlægning af arbejdsdagen og strukturering af arbejdsopgaverne. Ofte er der også behov for hjælp til de sociale kontakter på arbejdspladsen. Det er fx rart at have én at følges med i kantinen, hvis man er utryg ved at være sammen med mange mennesker, eller det kan være en stor hjælp at kunne henvende sig til sin støtteperson, hvis man mister overblikket eller overskuddet.

En støttepersonordning kan kombineres med samtaler med en psykolog. Ud over at støtte den psykisk syge eller sårbare kollega kan psykologen coache støttepersonen, så han eller hun bliver bedre til at yde den rette hjælp til den psykisk syge kollega.

Den gode støtteperson

En god støtteperson har menneskelig indlevelsesevne, er tålmodig og har forståelse for den psykisk syge eller sårbare kollegas behov for støtte. Vedkommende skal kunne justere og tilpasse støtten løbende, så den hele tiden er relevant. Psykisk syge medarbejdere har ofte både gode og dårlige perioder, og det er afgørende, at støttepersonen kan gøre støtten fleksibel. Støttepersonen har også en vigtig opgave i forhold til ledelsen og andre kollegaer, idet han eller hun er med til at formidle behovet for de særlige hensyn, der skal tages til den pågældende kollega.

Succeskriterier

For at støttepersonordningen kan fungere optimalt på arbejdspladsen, skal en række forhold være til stede:

Det rette 'jobmatch'

Den psykisk syge eller sårbare person har faglige og personlige kompetencer, som faktisk

efterspørges af virksomheden.

Information og åbenhed.

Der skal være åbenhed om, hvilken 'type' person virksomheden ansætter. Kolleger skal informeres om, at der bliver ansat en medarbejder med særlige skånebehov. Og der skal informeres om, hvilken adfærd arbejdspladsen kan forvente af vedkommende, og hvem man kan kontakte, hvis der opstår problemer, som arbejdspladsen ikke kan løse.

Tæt opfølgning

En tæt og regelmæssig opfølgning på støttepersonordningen på de enkelte arbejdspladser er nødvendig. Opfølgningen bør varetages af en person, som har et godt fagligt kendskab til de problematikker, der knytter sig til psykisk sygdom eller sårbarhed.

En helhedsorienteret indsats

En person, der har behov for støtte på arbejdspladsen, har ofte også brug for støtte i fritiden. Derfor er det vigtigt, at de involverede myndigheder er opmærksomme på at et udækket støttebehov i fritiden ikke 'underminerer' en velfungerende støtteordning på arbejdspladsen .

Der er på nuværende tidspunkt kun ganske få projektdeltagere, som er faldet fra projektet, hvilket indikerer, at en støtteperson er en velegnet løsning for at fastholde og integrere denne gruppe på arbejdsmarkedet.

I marts fremsatte beskæftigelsesministeren og socialministeren i fællesskab 14 initiativer, som skal forbedre beskæftigelsesmulighederne for mennesker med bl.a. psykiske sygdomme. Muligheden for en støtteperson på arbejdspladsen er et af de 14 initiativer, og der synes at være bred politisk opbakning til en ændring af den personlige assistanceordning. DSI håber og tror, at en lovændring kan blive en realitet fra 1. januar 2008.

Values and Leadership Attributes

Bombardier's Core Values **unite employees** across cultures, languages and professions. They reflect the fundamental qualities that have made our company what it is today. Adhering to them ensures that every action an employee takes has a **positive impact**.

Our Core Values are:

- Integrity
- Commitment to excellence
- Customer orientation
- Shareholder value

We are all capable of **inspiring and leading others**. Our Leadership Attributes support our Core Values. They describe the leadership qualities we expect of employees at all levels of our organization.

Our Leadership Attributes are:

- We put people first.
- We work together.
- We have a passion for winning.
- We have a drive for results.