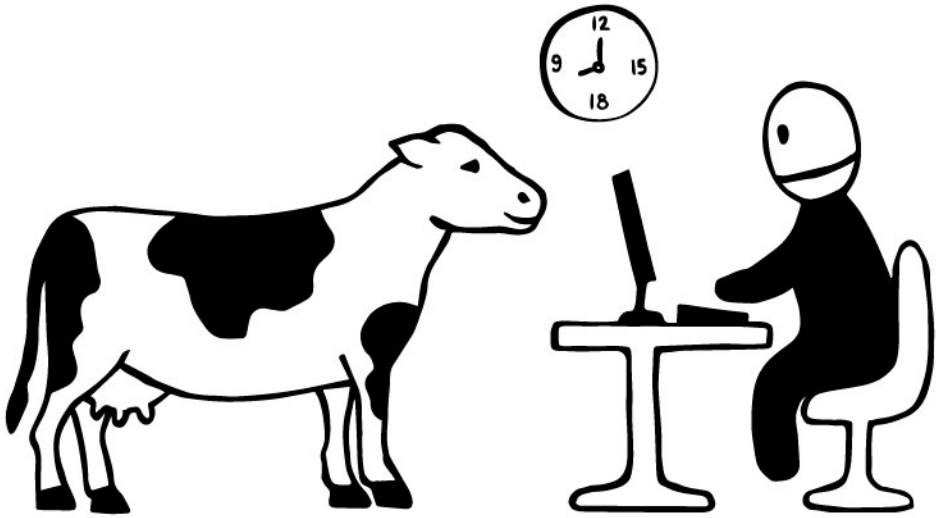
PRODUKTIVITET OG TRIVSEL MED FLEKSIBLE ARBEJDSTIDER

v/ Camilla Kring
forfatter, phd og stifter af B-samfundet
B-Samfundet

Virksomhedsnetværk
cabi
FORDI SOCIALT ANSVAR BETALER SIG



our culture is still deeply rooted in agrarian culture, but you are not a farmer anymore. you don't have to be in the office early in the morning.

© supernavigators.com

Camilla Kring
Tidsaktivist, forfatter og ph.d.

camillakring.com

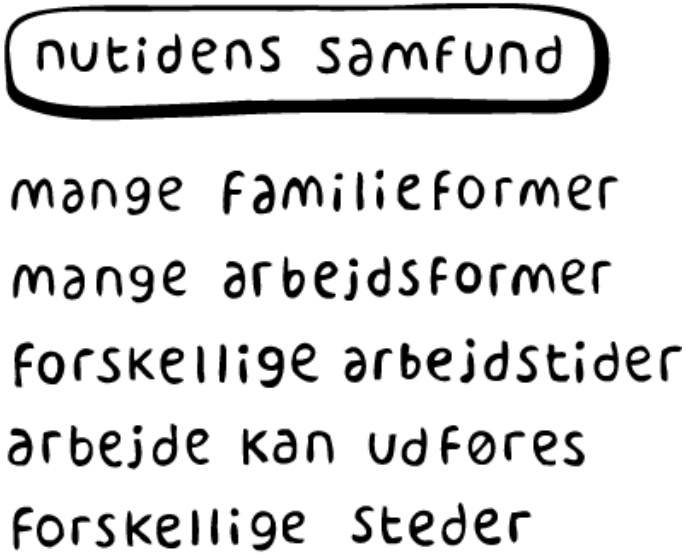
© super navigators aps

1919

8 timers arbejde
8 timers fritid
8 timers søvn

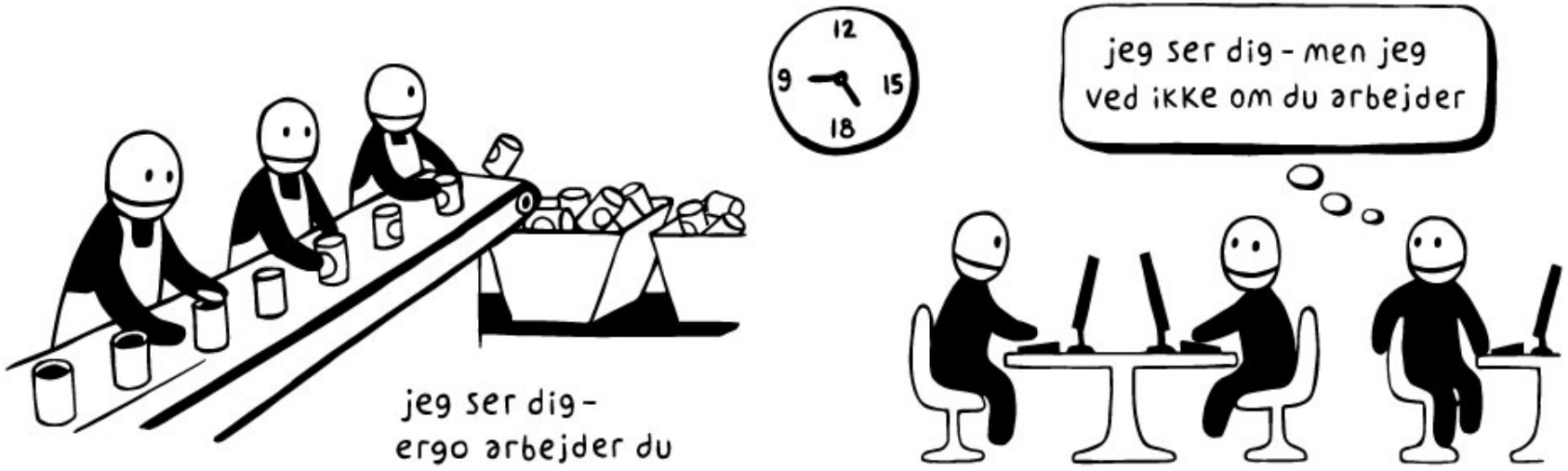
© super navigators aps

Samfundet er forandret

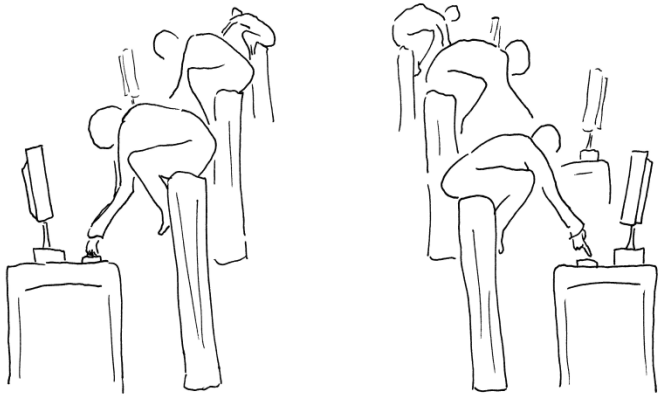


© super navigators aps

Arbejdets udvikling



© super navigators aps



Pælesidning

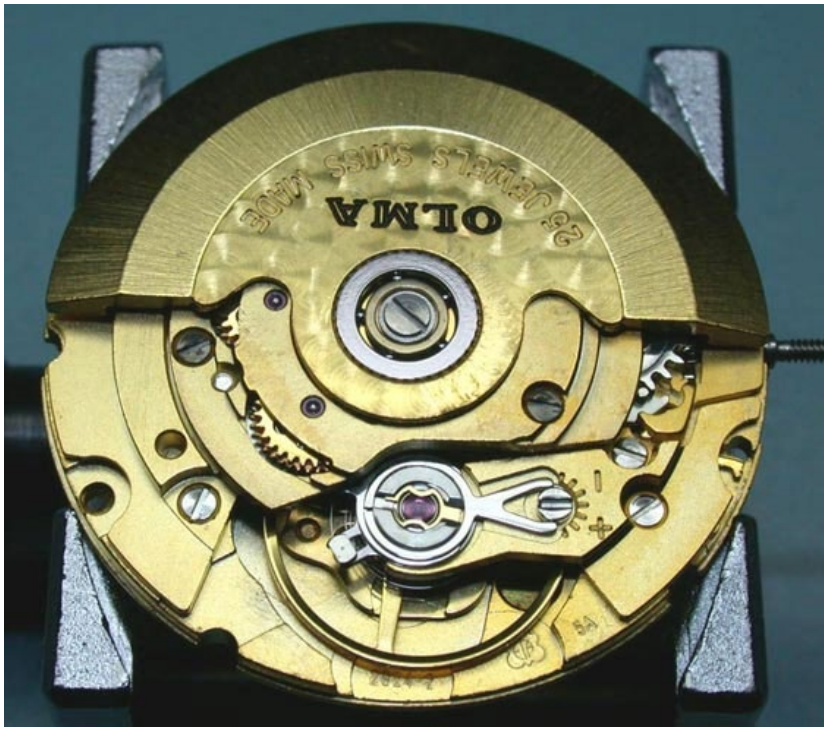
Hamsterhjulet

Har du en god halv fridag?

© super navigators aps

Hvordan har opfindelsen af det mekaniske ur, jernbanen og smartphonen påvirket din livsnavigation?

1283



© super navigators aps

Køln, 1374-1398

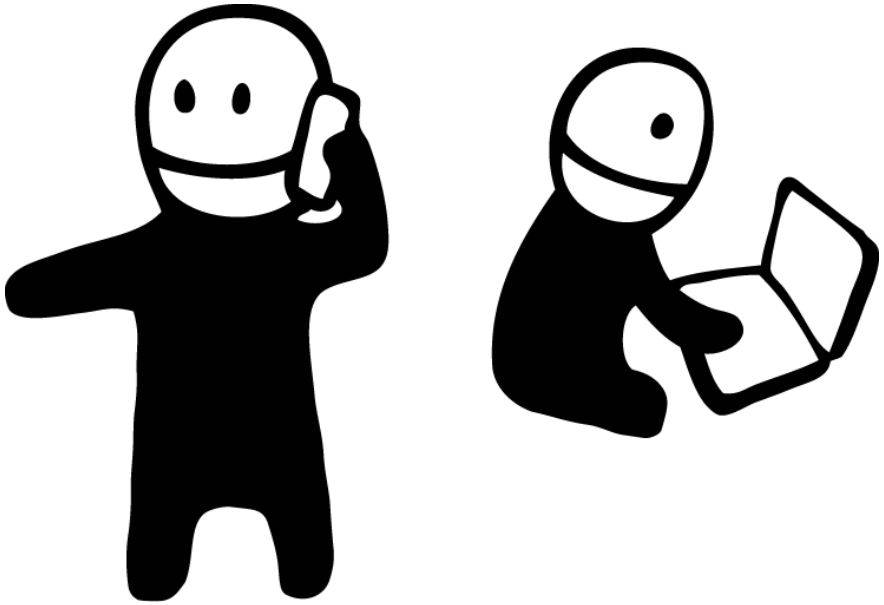
”I løbet af en generation gik mennesker i Køln fra aldrig helt sikkert at vide, hvilken tid det var, til at lade et ur diktere, hvornår de skulle arbejde, hvor lang tid de skulle bruge på at spise frokost, og hvornår de skulle gå hjem hver aften. Urets tid vandt over den naturlige tid”
(Honoré, 2006)

© super navigators aps

1850

© super navigators aps

1990’erne



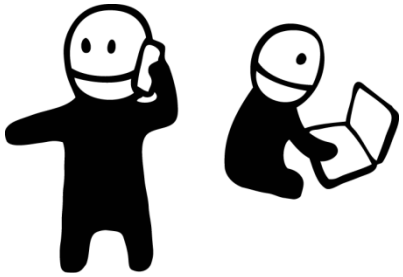
© super navigators aps

Teknologispring påvirker vores livsnavigation

- Opdelt tid

- 24 tidszoner

- Arbejd 24/7
  – fri eller ufri?



© super navigators aps

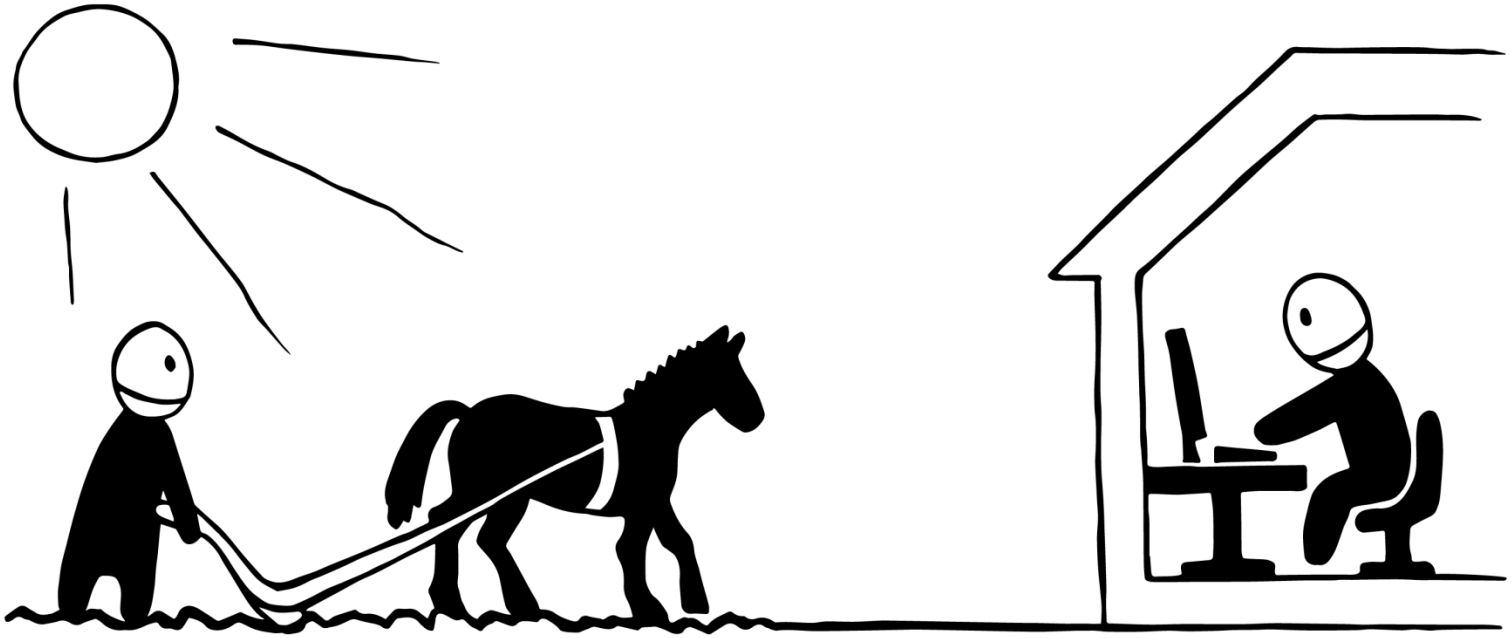
Hvor mange generationer skal du tilbage i din familie for at finde bønder?

Morgenmenneske - At være det er tegn på høj moral. Hvis man går i seng klokken 4 om morgenen og står op klokken 8, er man doven, men hvis man lægger sig i sengen klokken 9 om aftenen og forlader den klokken 5 næste morgen, er man aktiv.

Gustave Flaubert, *Ordbog over fordomme* (1850)

© super navigators aps

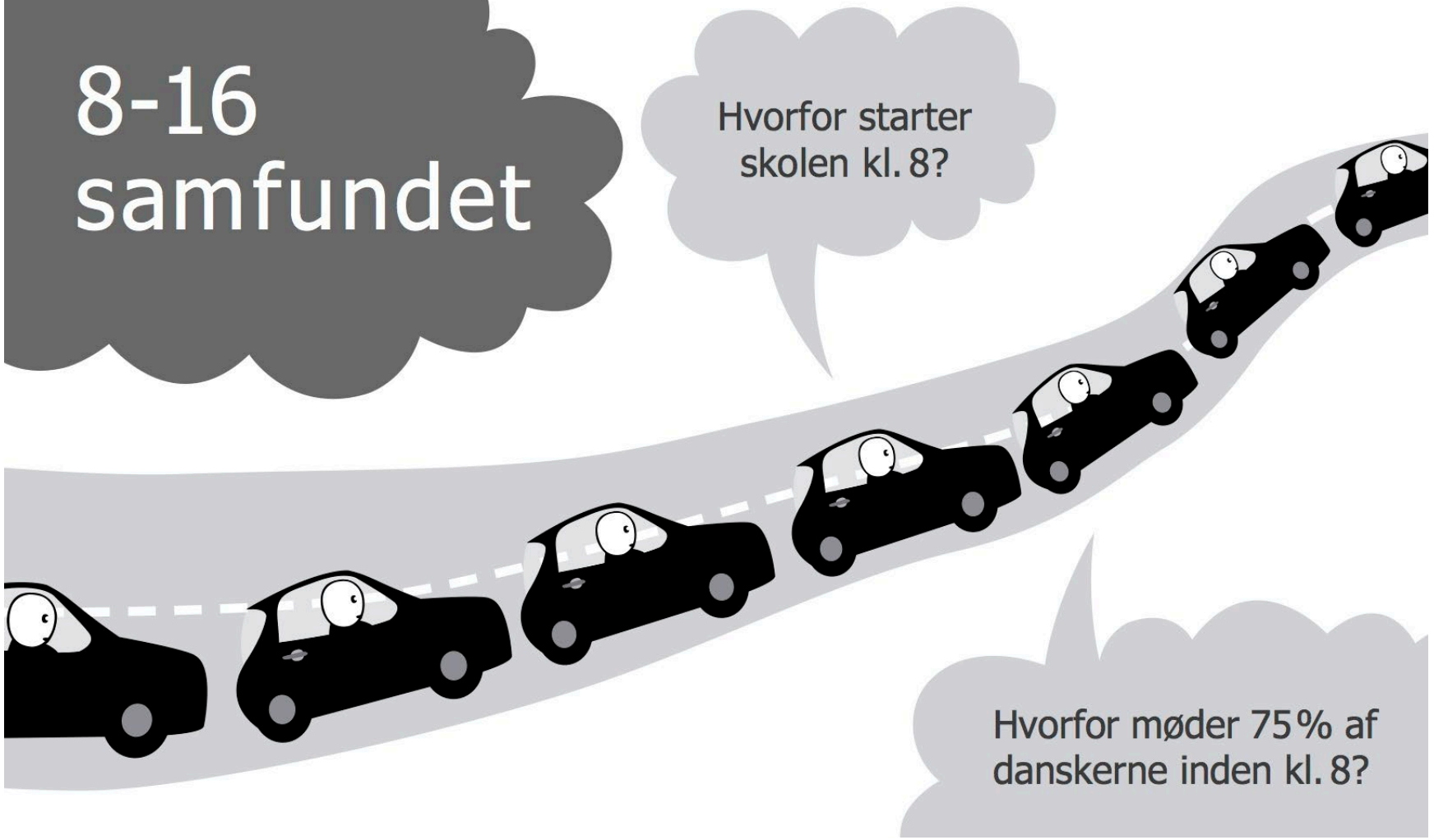
I landbrugssamfundet var vi A-mennesker.
I dag er vi B-mennesker.



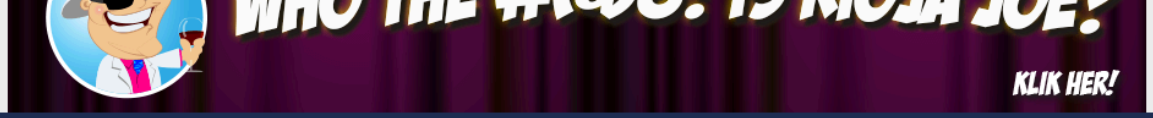
Morgenstund hat Gold im Mund
The early bird catches the worm
À qui se lève matin, Dieu aide et prête la main
Chi dorme non piglia pesci
A quien madruga Dios le ayuda
早起的鳥兒有蟲吃

Samfundet understøtter kun
A-mennesker, 8-16 arbejde
og én familieform

8-16 samfundet



© super navigators aps



a-menneske

OPRINDELIG FORFATTER TN

SENESTE FORFATTER Redaktionen

a-menneske, populær dansk betegnelse for mennesker, der har let ved at vågne og komme i sving tidligt om morgenen, i modsætning til b-mennesker, der foretrækker at sove længe og først føler sig oplagt noget op ad dagen.

Forskellen beror sandsynligvis overvejende på vanemæssige tilbøjeligheder til at gå tidligt eller sent i seng om aftenen, men der kan også være tale om, at a-mennesker generelt har et mindre søvnbehov, eller at de har hjernemekanismer, der lettere skifter mellem forskellige bevidsthedstilstande (søvn-vågen).

Type A-personlighed

refererer til den meget konkurrencemindede, stressede og udadtil selvsikre type, modsat personlighedstype B, der står for det afslappede, lavmælte og langsomme.

Type A-personligheder har større risiko for at udvikle hjerte-kar-sygdomme.

Like 6

Copyright

Denne artikel må du ...

Kilde

Denne artikel stammer fra: Leksikon

Historik

Senest redigeret
26/04/2012

Se fuld historik og sammenlign

Antal visninger
3246 besøg

Ekspert

MKB

Tags

seng a-menneske

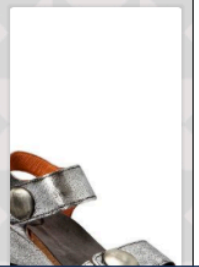
Se alle rejsetilbud på travelmarket.dk

Kina
Beijing og Xi'an - rundrejse
Varighed: 10 dage
Pris fra kr. 10.990

Sidste udkald til sydens sol og varme

Klik nu og se aktuelle ledige afgange FDM travel

Boozt.com



Pas på dit barn.
Giv en røgalarm i indflyttergave
Klik her

TrygFonden

b-menneske

OPRINDELIG FORFATTER MoHa
SENESTE FORFATTER Redaktionen

b-menneske, se a-menneske.

Tags

a-menneske b-menneske

Like 0

Copyright
Denne artikel må du ...

Kilde
Denne artikel stammer fra: Leksikon

Historik
- **Senest redigeret** 29/01/2009
- **Se fuld historik og sammenlign**
- **Antal visninger** 1127 besøg

Ekspert
MKB

Se alle rejsetilbud på travelmarket.dk

Kina
Beijing og Xi'an - rundrejse
Varighed: 10 dage
Pris fra kr. 10.990

Billigste plakat tryk
Over 10 millioner tryksager 2014. Alt i tryksager & reklameartikler.

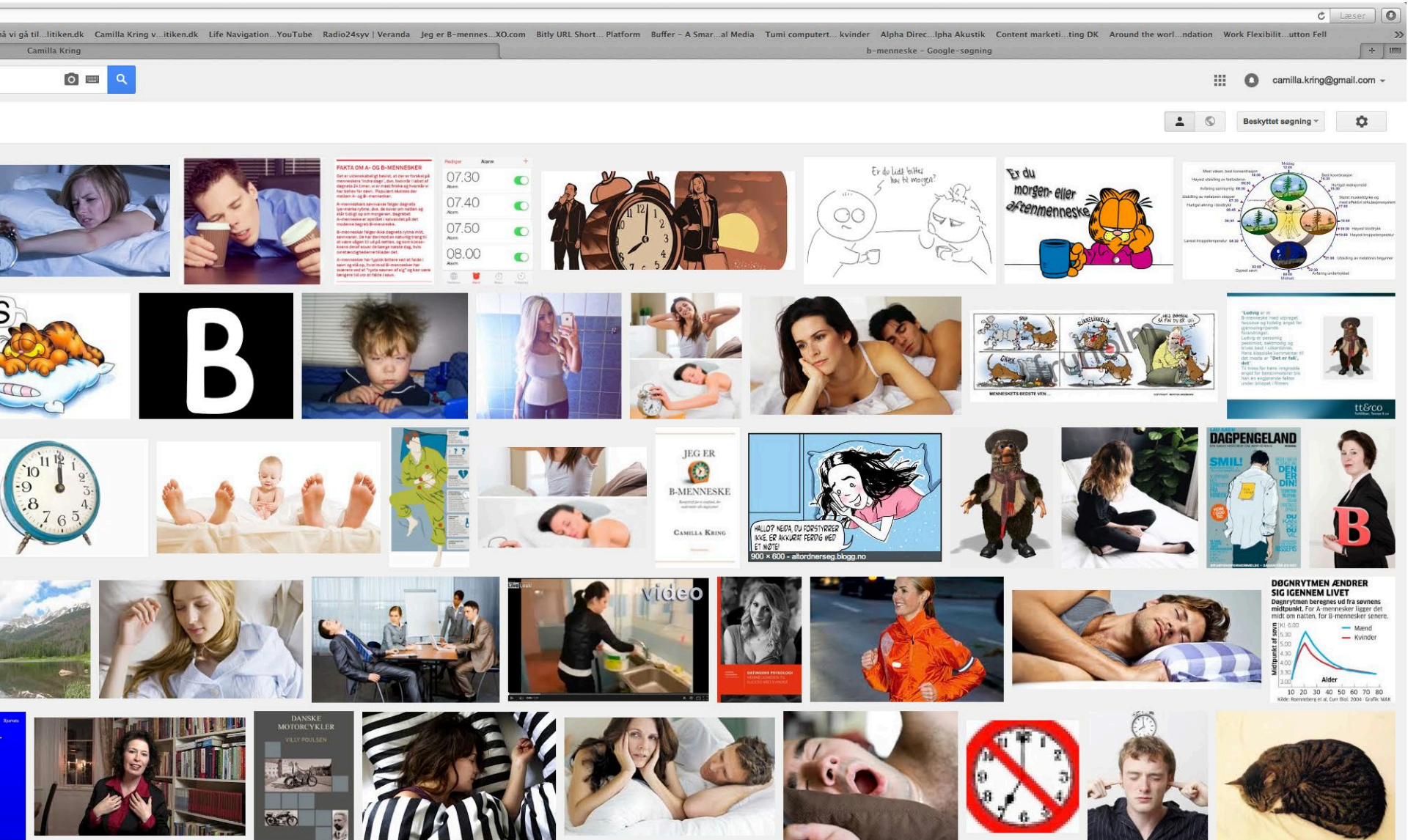
CFO Services Fra Basico
Spar tid og penge på outsourcing af økonomifunktionen - Læs mere her

Søg stamtræ attest
Milliarder af genealogi registre Find dine forfædre med MyHeritage!

Leksikon

TrygFonden
TrygFonden
Websitet anvender cookies til statistik. Denne information deles med tredjepart. Læs mere

Prøv at google ”B-menneske”



www.mx.dk/nyheder/danmark/story/21609184 — Forsker: B-mennesker diskrimineres i skolen - MX.dk

Læser

Hver femte har ... - Guide | A- eller B-menn...it living | Fra ko til kont...bout 2015 | Forsker: B-menn... MX.dk | Radio24syv | Veranda | Nu må vi gå til...litiken.dk | Camilla Kring v...itiken.dk

Ny e-mail | Camilla Kring | Forsker: B-mennesker diskrimineres i skolen - MX.dk

Søg blandt flere end **500.000** lejeboliger

DAN MARK BOLIG

Forsker: B-mennesker diskrimineres i skolen

Forfatter og ph.d. Camilla Kring mener, at vi som samfund må tilpasse os mere mod B-menneskerne.

ZzZzzZzzz...

1|3 1. september udgiver Camilla Kring bogen Jeg er B-menneske – kampskrift for et samfund, der understøtter alle døgnrytmer'

Metroxpress

Synes godt om side 110 tusind

DAGENS HOROSKOP

HOROSKOP: Det siger stjernerne om din dag

Ugen er næsten lige startet: Det er tirsdag. Hvordan bliver din dag?

ANNONCE

Hvad er det værste, du nogensinde har glemt?

Læs om de værste ting, de unge glemmer.

Søg blandt flere end **500.000** lejeboliger

DAN MARK BOLIG

Websitet anvender cookies til at huske dine indstillinger, statistik og til at målrette annoncer. Denne information deles med tredjepart. Læs mere >> LUK BESKED

© super navigators aps

https www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=http%3A%2F%2Fwww.mx.dk%2Fnyheder%2Fdanmark%2Fstory%2F21609184&display=popup&ref=plugin&src=sl

Hver femte har ... - Guide | A- eller B-menn...it living | Fra ko til kont...bout 2015 | Forsker: B-menn... MX.dk | Radio24syv | Veranda | Nu må vi gå til...litiken.dk | Camilla Kring v...itiken.dk

Ny e-mail | Camilla Kring | Forsker: B-mennesker diskrimineres i skol... | Facebook

Del på Facebook

På din egen tidslinje

Sig noget om dette ...

Forsker: B-mennesker diskrimineres i skolen - MX.dk

Forfatter og ph.d. Camilla Kring mener, at vi som samfund må tilpasse os mere mod B-menneskerne.

MX.DK

Offentligt | Annulle

Åbn "http://www.mx.dk/nyheder/danmark/story/21609184" i en ny fane

© super navigators aps

●●●●● TDC 10.08
Videnssamfundet skaber B-mennesker - L... Del
www.jyllands-posten.dk
Jyllands-Posten
LIVE PREMIUM

Livsstil

LIVSSTIL 31.08.2015 KL. 19:00

Videnssamfundet skaber B-mennesker

I dag er der flere B-mennesker end A-mennesker. Alligevel er samfundet baseret på, at vi står tidligt op. Det hænger ikke sammen, påpeger forfatter til ny bog.

Camilla Kring har skrevet bogen

© super navigators aps

●●●●● TDC 10.36

Søg

Camilla Kring har delt et link.

26 min ·

Vi er ved at blive en nation af syvsovere

Har du svært ved at komme op om morgenen? Det er der en god grund til, og du er langtfra alene.

jyllands-posten.dk

Synes godt om Kommenter Del

Maj Rørbæk Damgaard og **3 andre** synes godt om dette.

Skriv en kommentar ... Slå op

© super navigators aps

A -menneske

- Morgenmenneske
- Morgenfrisk
- Får noget ud af dagen

© super navigators aps

B-menneske

- Natteravn
- Syvsover
- Møder til direktørtid

© super navigators aps

Direktørtid

- ”Mødetidspunkt, der ligger (noget) senere end det tidspunkt, hvor man normalt møder på arbejde, i skole el .lign.”

(Den Danske Ordbog)

© super navigators aps

Syvsover

1. ”Person der sover længe om morgenen.

2. ”Museagtig gnaver med tæt pels og langhåret hale; overvintrer i dvale, er god til at klatre i træer og lever især af frugter og insekter omfatter bl.a. hasselmus”.

(Den Danske Ordbog)

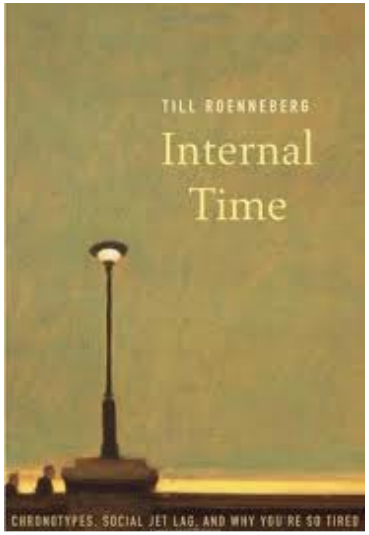
© super navigators aps

Vi har forskellige døgnrytmer

- Vi har et indre ur med en rytme på cirka 24 timer.
- Tidlige kronotyper (A-mennesker) sover eksempelvis fra 22-06.
- Sene kronotyper (B-mennesker) sover eksempelvis fra 02-10.

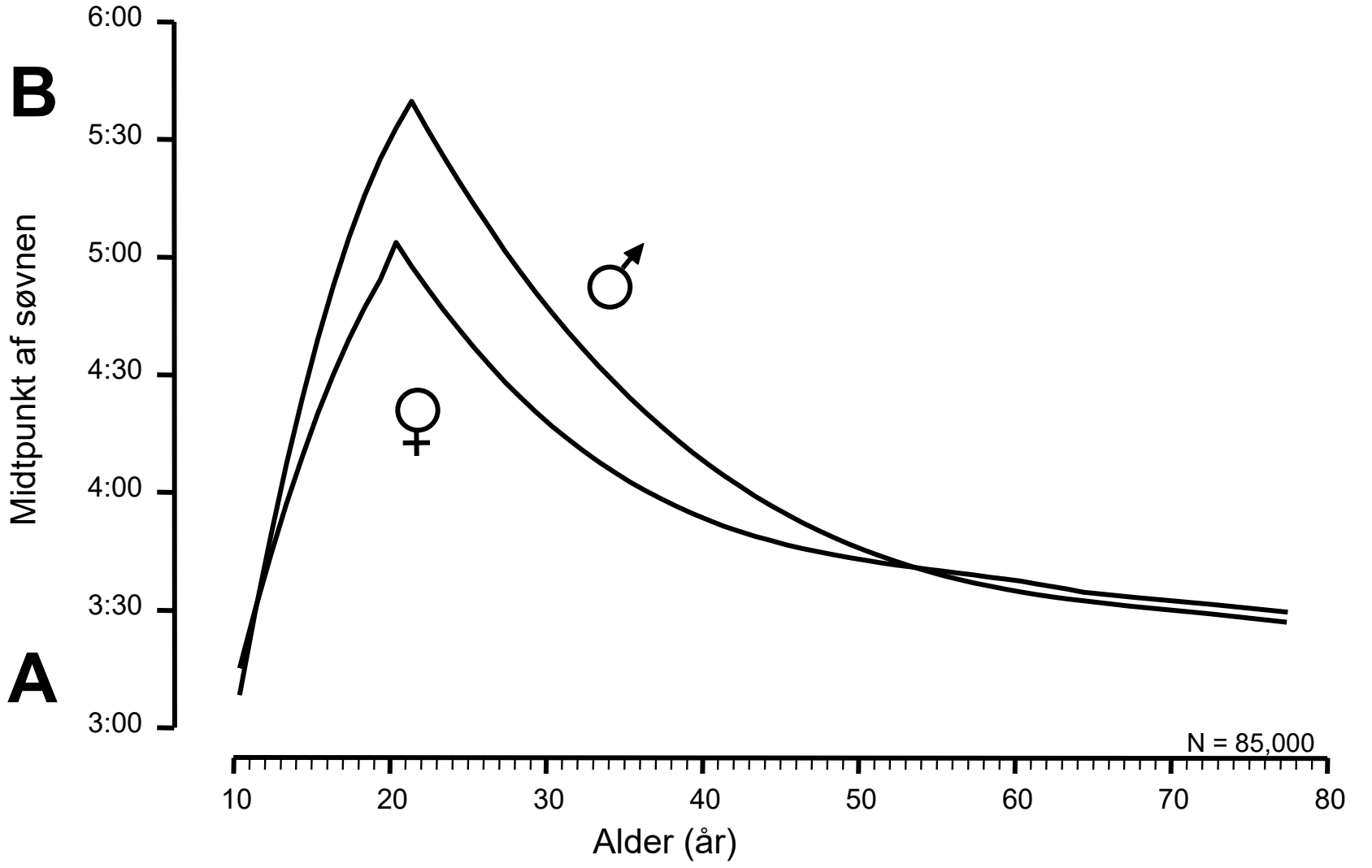
© super navigators aps

Till Roenneberg (1953-)



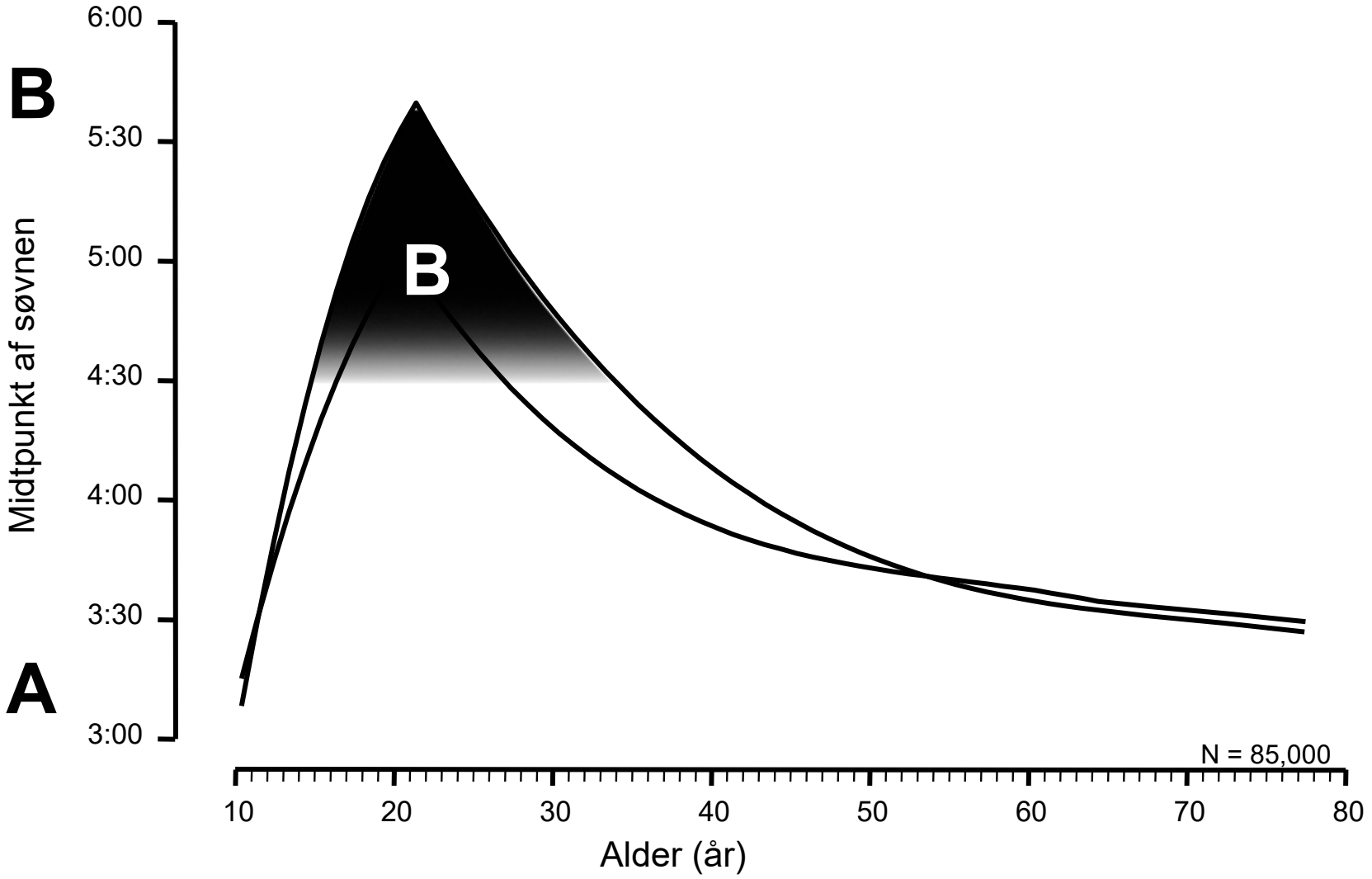
© super navigators aps

Døgnrytmen ændrer sig igennem livet



Original result: Roenneberg *et al.*, Curr Biol, 2004

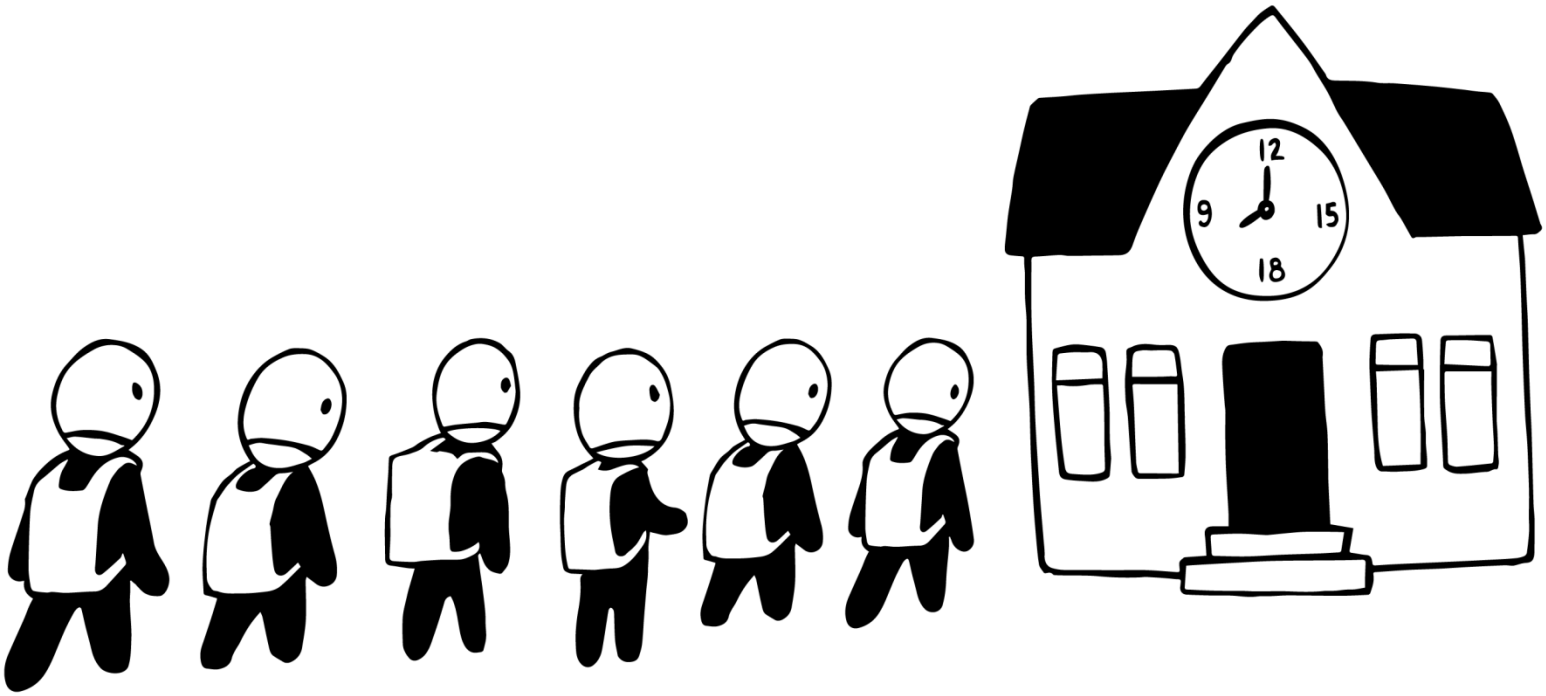
© super navigators aps



Original result: Roenneberg *et al.*, Curr Biol, 2004

© super navigators aps

Til kamp for senere mødetider!



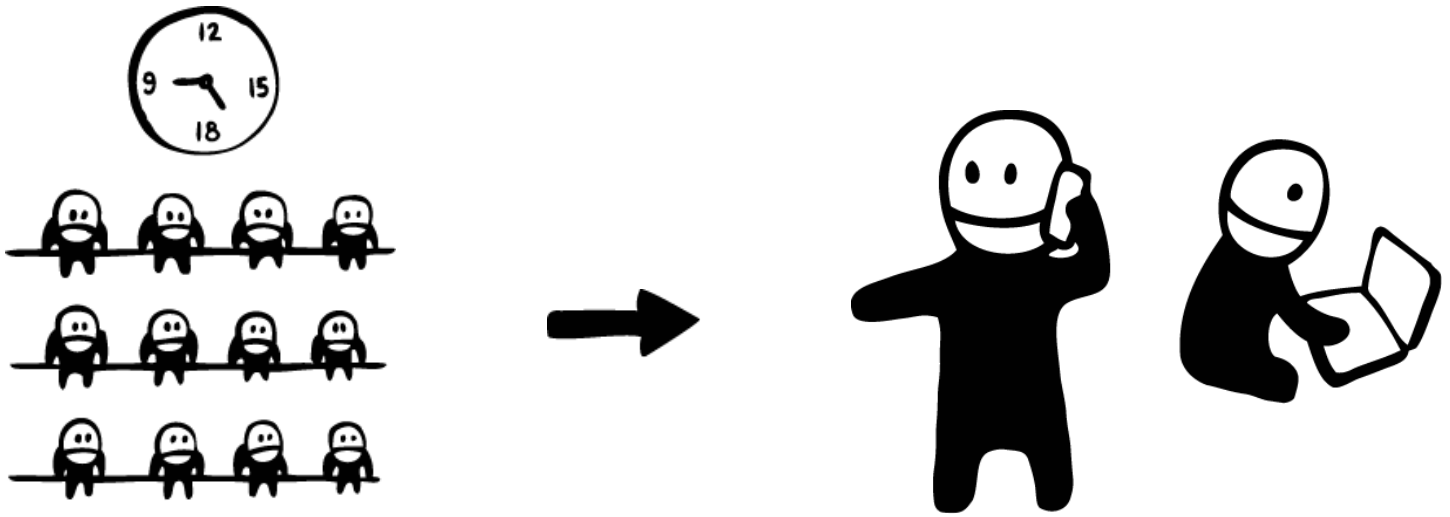
© super navigators aps

Senere mødetid i skolen

- En senere mødetid giver mere søvn.
- En senere mødetid giver højere karakterer.
- Eksamener skal placeres om eftermiddagen.
- Forskerne har vist, at hver gang man investerer én krone i en senere mødetid, så får man ni kroner igen.

© super navigators aps

Til kamp for en senere mødetid!



© super navigators aps

Barrierer for en fleksibel arbejdsplads

- Barriere 1: Jeg ser dig – ergo arbejder du.
- Barriere 2: Negativ indflydelse på videndeling og innovation.
- Barriere 3: Flekstid med fikstid.
- Barriere 4: Dit eget tankesæt.
- Barriere 5: Begrænset antal hjemmearbejdsdage.
- Barriere 6: Ledere favoriserer A-mennesker.

© super navigators aps

A RBEJDSDESIGN

- Performance: Morgen og formiddag
- Giv A-mennesker A-arbejdstider

© super navigators aps

AR EJDSDESIGN

- Performance: Eftermiddag og aften
- Giv B-mennesker B-arbejdstider og lad dem møde efter kl. 10.

© super navigators aps

Fleksibilitet = produktivitet og livskvalitet

AbbVie Denmark

- Nummer 1 i Great Place to Work konkurrencen i 2011 og 2017.
- Work-Life Balance tilfredsheden steg fra 39% til 95%.
- Medarbejderomsætningen faldt fra 31% til 10%.
- Under 2 procent sygefravær.
- 50 procent stigning i produktivitet.

AbbVie Norge

- Nummer 1 i Great Place to Work konkurrencen i 2014, 2017 og 2018.
- Work-Life Balance tilfredsheden steg fra 61% til 97%.

Publisert den 20. mars 2017

AbbVie er kåret til Norges beste arbeidsplass av den internasjonale forskningsinstitusjonen Great Place to Work Institute (GPTW). De har tronet i toppen i flere år, og år tok de førsteplassen for andre gang – i klassen for mellomstore bedrifter.

© super navigators aps

2006

2011

2015

© super navigators aps

TRIVSEL OG PRODUKTIVITET – BETYDNINGEN AF NÆRMESTE LEDER

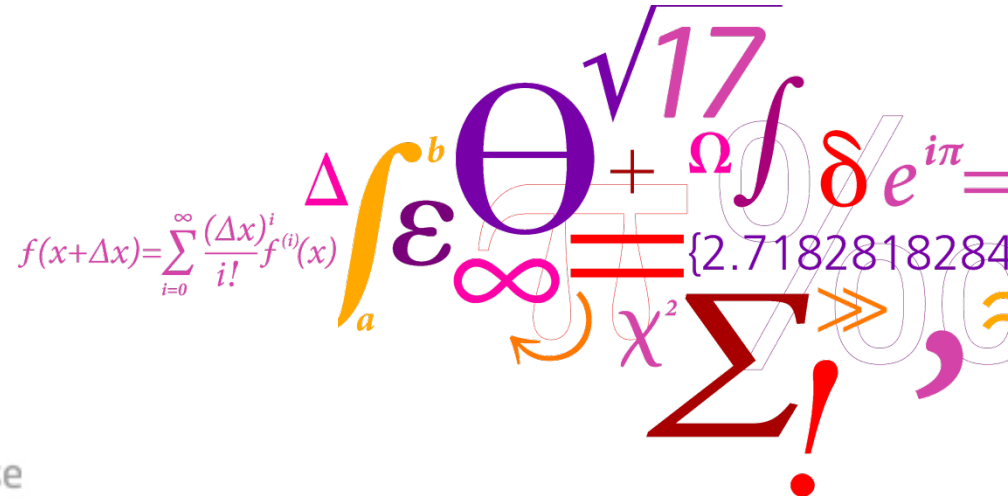
v/ Kasper Edwards
Seniorforsker
DTU Management Engineering

Virksomhedsnetværk
cabi
FORDI SOCIALT ANSVAR BETALER SIG

Trivsel og produktivitet – betydningen af nærmeste leder

CABI 1. november 2018

Seniorforsker, Kasper Edwards, DTU



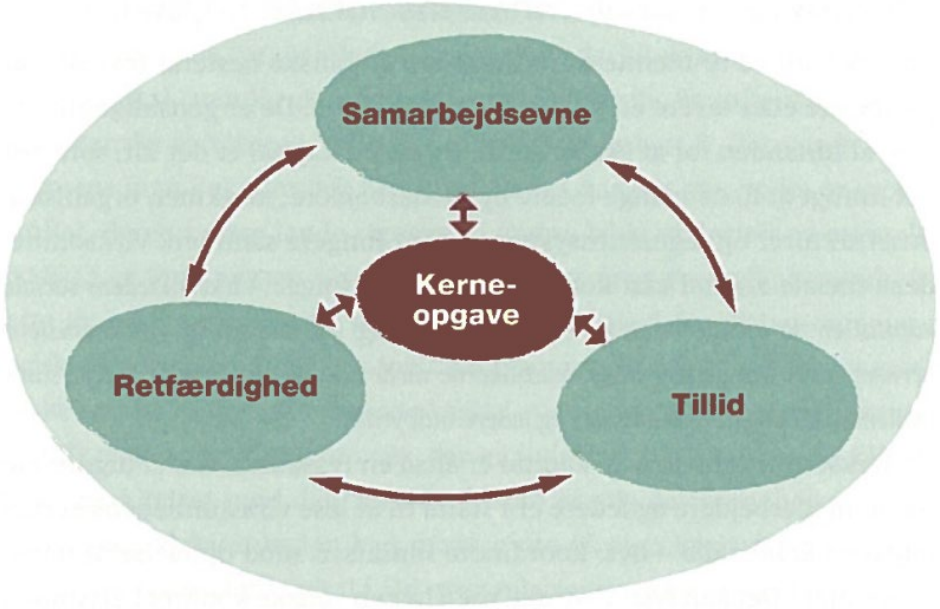
DTU Management Engineering
Institut for Systemer, Produktion og Ledelse

Fundamentet:
Social kapital - De tre diamanter

- De tre diamanter / Social kapital
  - Tillid
  - Retfærdighed
  - Samarbejdsevne

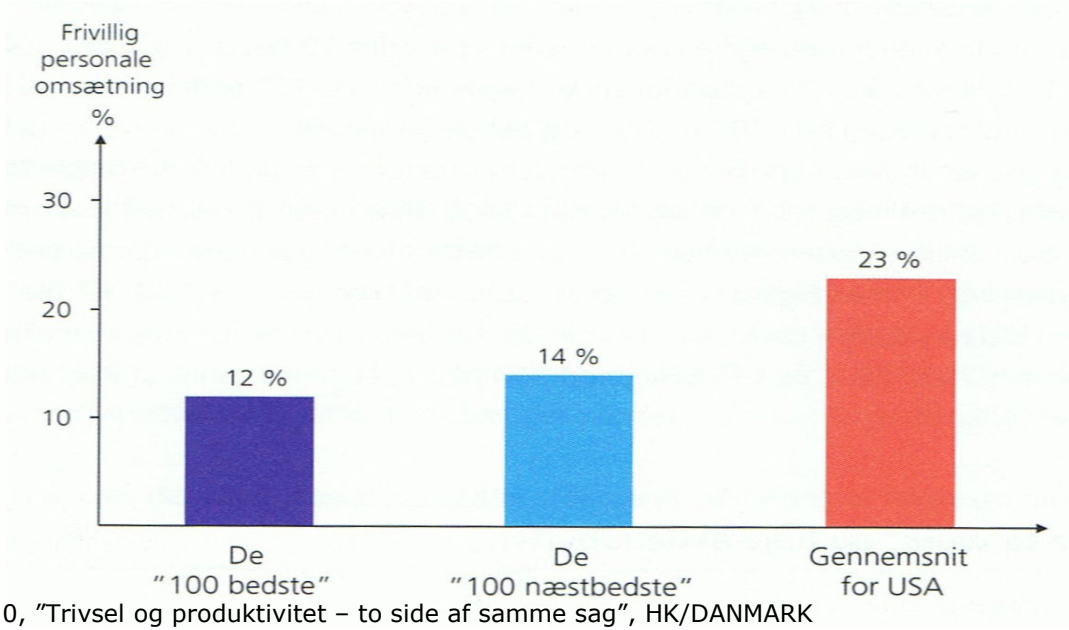
- Egenskaber ved arbejdspladsen og det sociale system
  - Kultur
  - Værdier
  - Ledelsesform
  - Performance management

- Formes på laveste niveau
  - Afdeling/team – nærmeste leder



Høj social kapital er interessant fordi det er associeret med:

- Mindre sygefravær
- Højere produktivitet
- Større arbejdsglæde
- Højere kvalitet
- Mindre medarbejderomsætning



Kilde: Kristensen, 2010, "Trivsel og produktivitet – to side af samme sag", HK/DANMARK

Social kapital

- Høj social kapital i en organisation medfører autonom koordination og at medarbejdere støtter hinanden.

- Eksempel: Der er travlt i modtagelsen og alle er optaget. Telefonen ringer og ingen kan tage den. En sygeplejeske kommer forbi og svarer opkaldet. Et nik signalerer hvem der skal klare det videre arbejde.

47

Social kapital kommer ikke af fri leg

- Social kapital er **ikke** blød-rundkreds-ledelse
- Det kræver normer, struktur og fælles målsætning for at opbygge social kapital
- Ellers udvikler der sig en simpel magtkultur

48

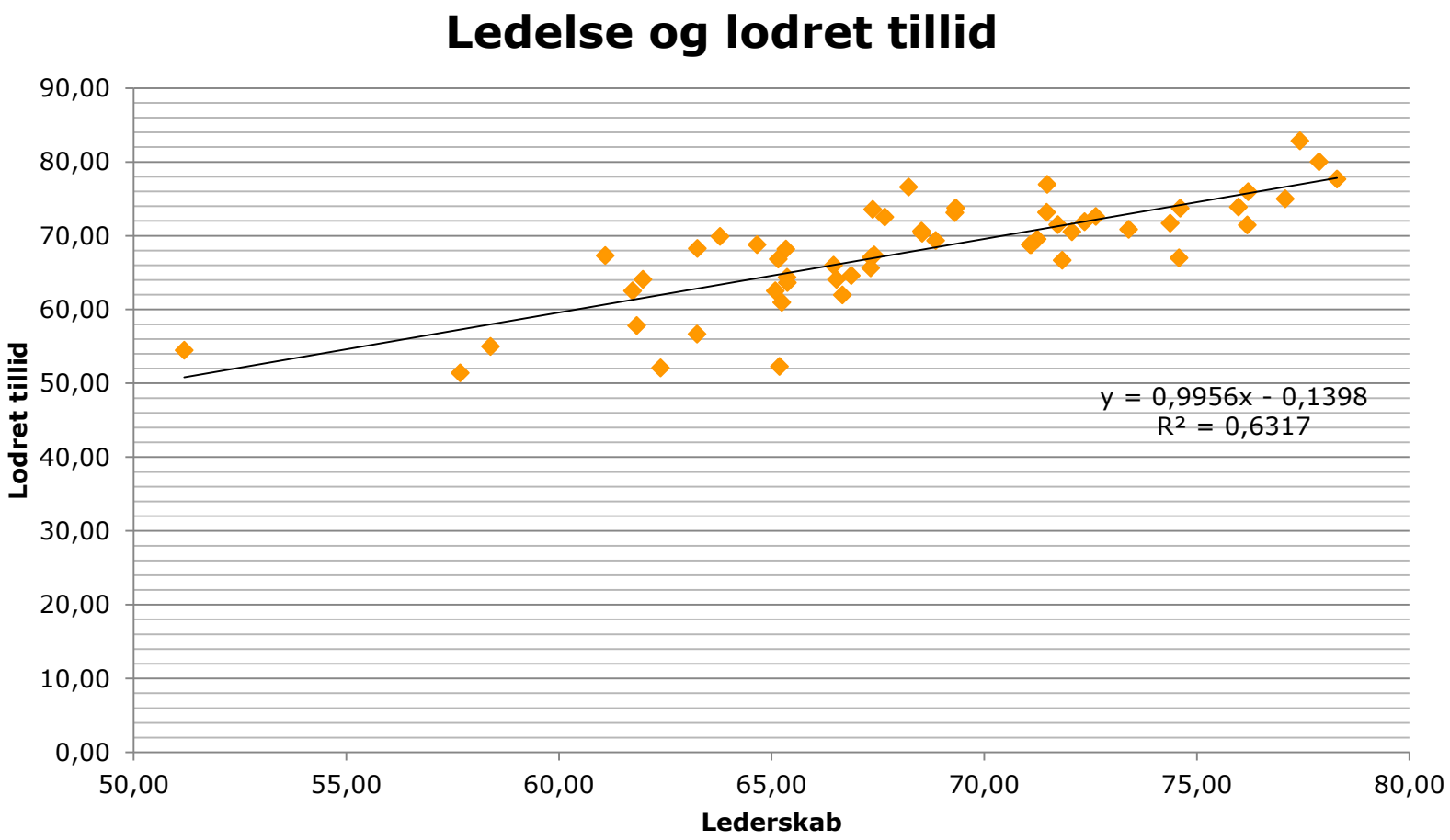
Social kapital flyder fra nærmeste leder

- Hvis det skal ændres, er det lederen som skal ændre

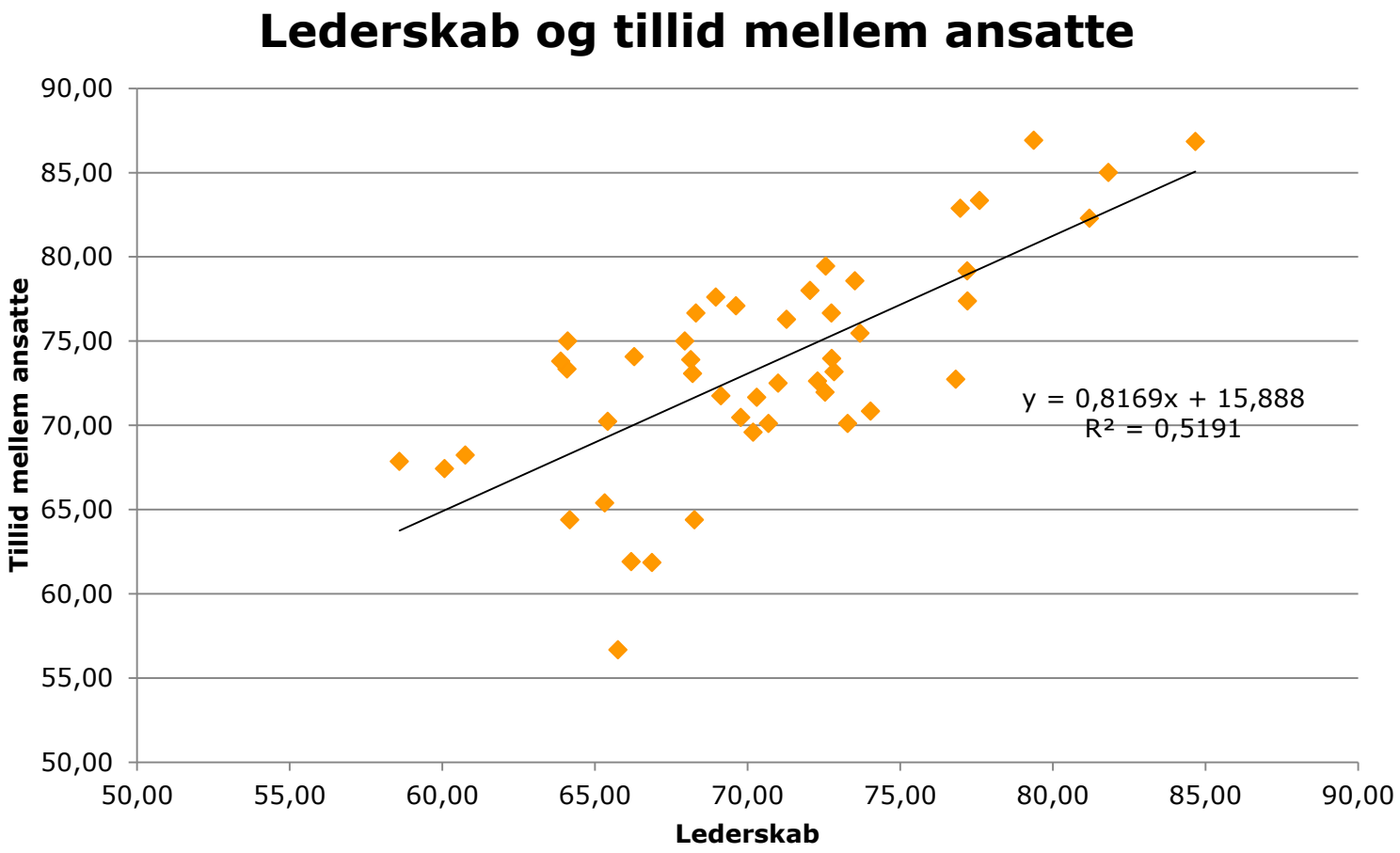
- To dimensioner
  - Det sociale system
    - Tillid
    - Retfærdighed
    - Samarbejde
  - Struktur
    - Processer
    - Performance management

Tillid

- Lodret tillid
  - Man stoler på leder
  - Leder stoler på de ansatte
- Vandret tillid
  - De ansatte stoler på hinanden
- Tillid kan trænes


Ledelse og lodret tillid
90,00
80,00
70,00
60,00
50,00
40,00
30,00
20,00
10,00
0,00
Lodret tillid
50,00
55,00
60,00
65,00
70,00
75,00
80,00
Lederskab
y = 0,9956x - 0,1398
R² = 0,6317

God ledelse skaber tillid mellem ansatte



Retfærdighed

- Det interpersonelle forhold mellem leder og medarbejder

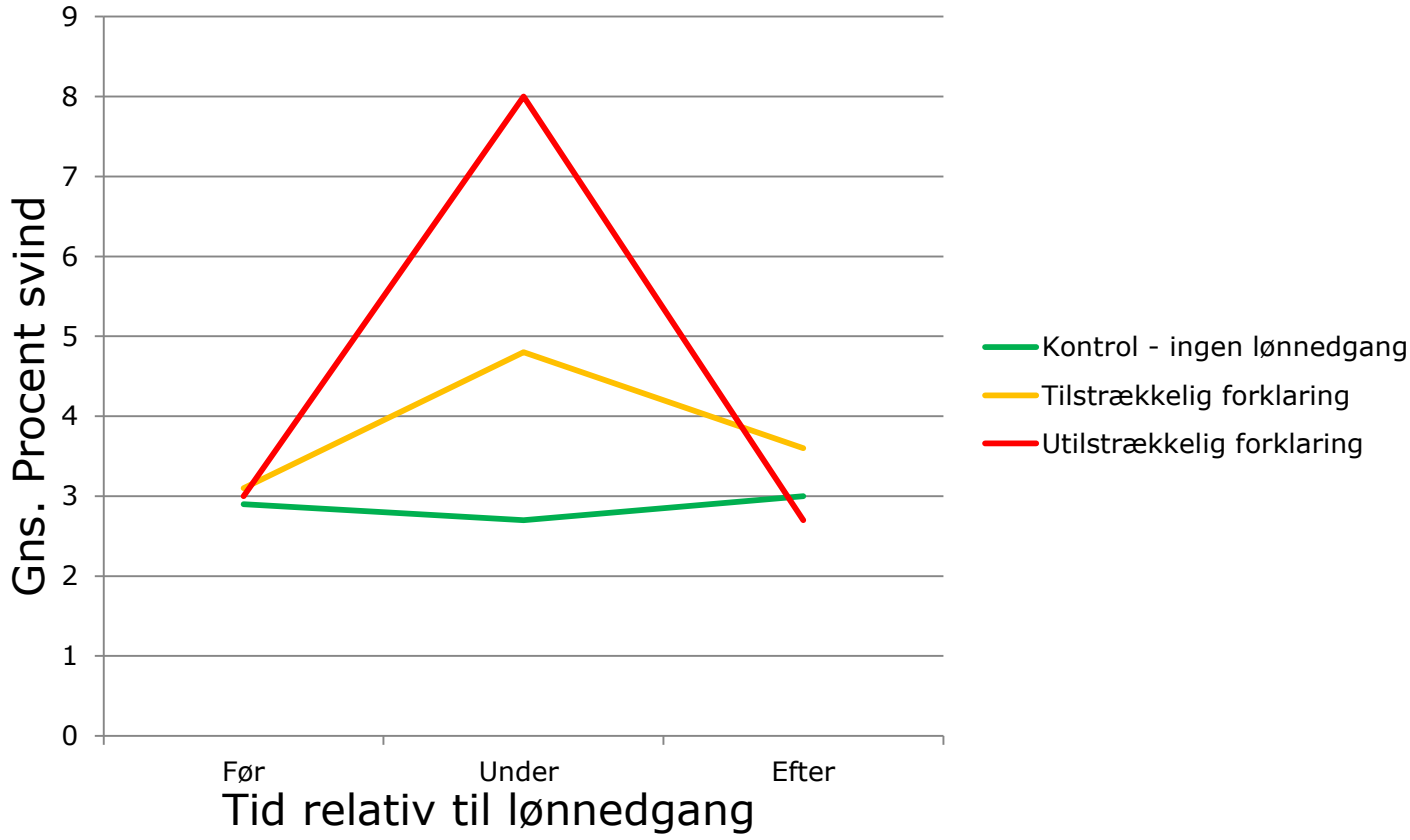
- Oplevet retfærdighed
  - Fordelingsmæssig retfærdighed
  - Processuel retfærdighed
  - Interpersonel retfærdighed
  - Informativ retfærdighed

- En balance mellem den enkelte og leder/virksomhed

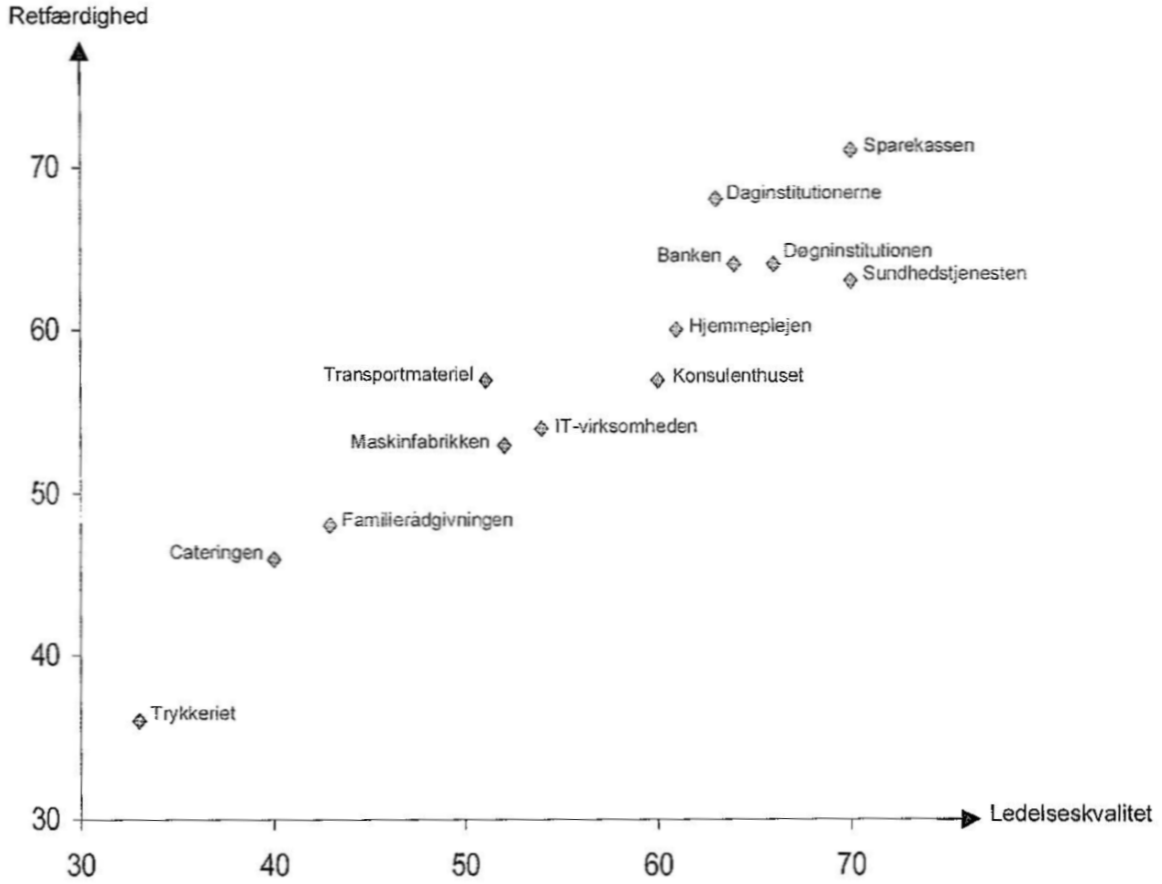
- Uretfærdighed
  - Støj
  - Negativ adfærd

Lønnedgang medfører øget svind - ærlig, sensitiv kommunikation er modererende

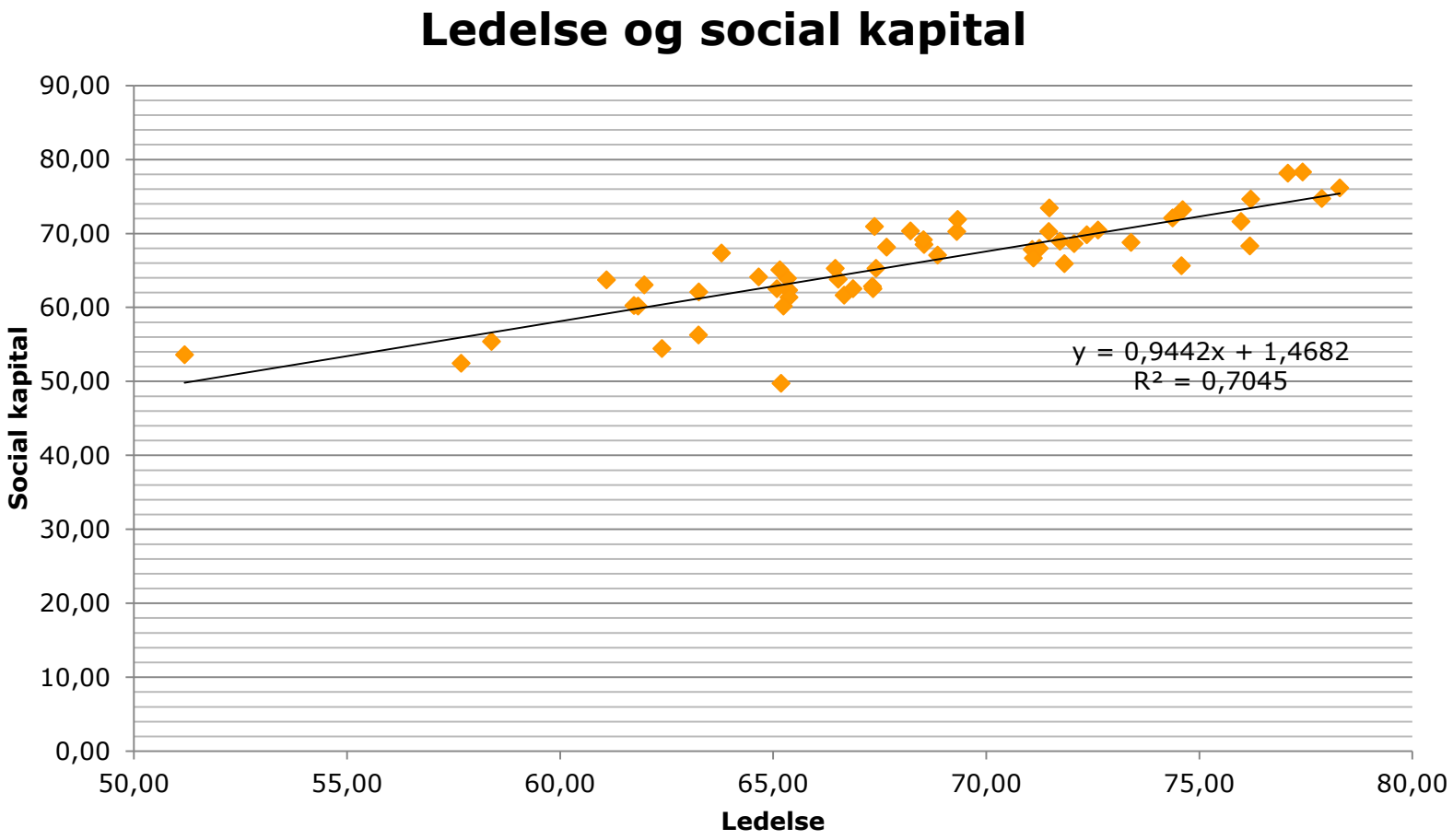
- Løn ned 15% => svind op 250%



Ledelseskvalitet og retfærdighed



Sammenhæng mellem ledelseskvalitet og retfærdighed.
Kilde: Olesen et al. 2008, ” Virksomhedens sociale kapital – Hvidbog”, Arbejdsiljørådet og NFA.


Ledelse og social kapital
90,00
80,00
70,00
60,00
50,00
40,00
30,00
20,00
10,00
0,00
Social kapital
50,00
55,00
60,00
65,00
70,00
75,00
80,00
Ledelse
y = 0,9442x + 1,4682
R² = 0,7045

Ledelse med social kapital

- Nærmeste leder er afgørende - Ledelse skaber social kapital
- **Både** individuelle relationer og hele det sociale system (team/gruppe)
- En balanceakt – stærke relationer til én skaber oplevet uretfærdighed
- Transparens og åbenhed
  - Gør hvad du siger og sig hvad du gør
  - Brug åbne fora
    - en-til-en -> oplevet uretfærdighed

Skab og fasthold sociale adfærdsregler

- Det sociale system – sociale adfærdsregler
  - Retfærdighed
    - Hvad er tilladeligt
    - Hvornår griber man ind
  - Tillid
    - Opfølgning
    - Stole på at ledelse og kollegaer agerer
  - Støttende og omsorgsfuld

Daglig ledelse eksistere ikke i vakuum

- KPI'er, bonus og performance management sætter rammerne
  - De få nøgletal
  - Direktionens opfattelse af hvad der leder til god performance
- Leading eller lagging
  - Leading: Vi måler før det sker
  - Lagging: Vi gør resultatet op når det er sket

- Kobles til bonussystemet
  - Pres mod at benytte lagging indikatorer og udbetale bonus herefter
- KPI'er og bonus er stærkt adfærdsregulerende
  - ***Du får hvad du måler, men vil du ha det du får?***

Performance management – et konkurrerende ledelsessystem

- Daglig ledelse og performance management bør understøtte hinanden
  - MEN, det hænder at de ikke gør

- Skaber en konflikt i den enkelte medarbejder
  - Hvem og hvilke mål skal jeg tilfredsstille?

- Simple KPI'er – antal salg, en kvalitet, særligt arbejde
  - Dækker kun en lille del af det samlede arbejde
  - Hvad med alt det andet?

- Individuelle KPI'er er låsende
  - Den enkelte skal leve op til specifikke krav
  - Organisatorisk låsning – teams er ikke muligt

Eksempel på skjult KPI med negativ effekt

- Operationsafdelingen 2013
  - *Koncern:* Alle stuer SKAL være booket
  - *Argument:* Høj udnyttelsesgrad er den bedste ressourceudnyttelse
  - *Adfærd:* 100% bookning
  - *Resultat:* Akutte er en daglig overraskelse. Patienter aflyses eller "forflyttes" for at give plads til akutte patienter

- En tilfældig uge i august: >80% patienter var blevet forflyttet…

- Personalet kæmper for at få afviklet programmet

- Risiko for at behandlingskvaliteten kompromitteres

- Patientoplevelsen er ringe (for alle aflysninger og forflytninger)

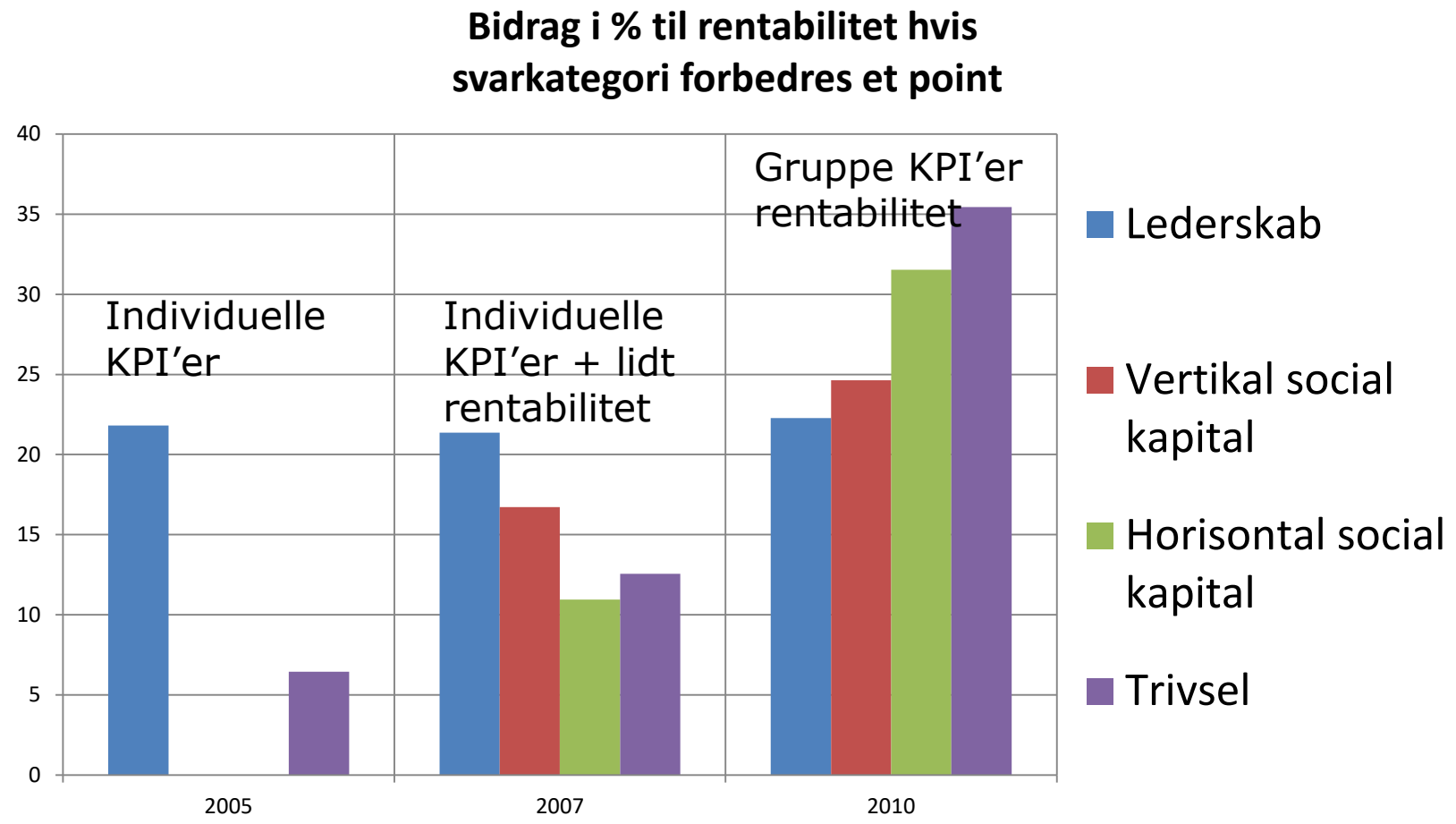
Ledelsessystem, bonus og KPI'er i banken

- Koncernen har implementeret et balanced scorecard
  - Der måles løbende på medarbejdertilfredshed og salgstal
  - Der styres hårdt efter en række KPI'er
- KPI'erne er koblet til bonus

- KPI'erne viser hvordan alle centre er rangeret i forhold til hinanden

- KPI'erne har udviklet sig løbende
  - 2005: Fokus på styksalg
  - 2006 - 2009: Fokus på salg af enkeltprodukter og stigende fokus på rentabilitet
  - 2010 og frem: Primært fokus på rentabilitet

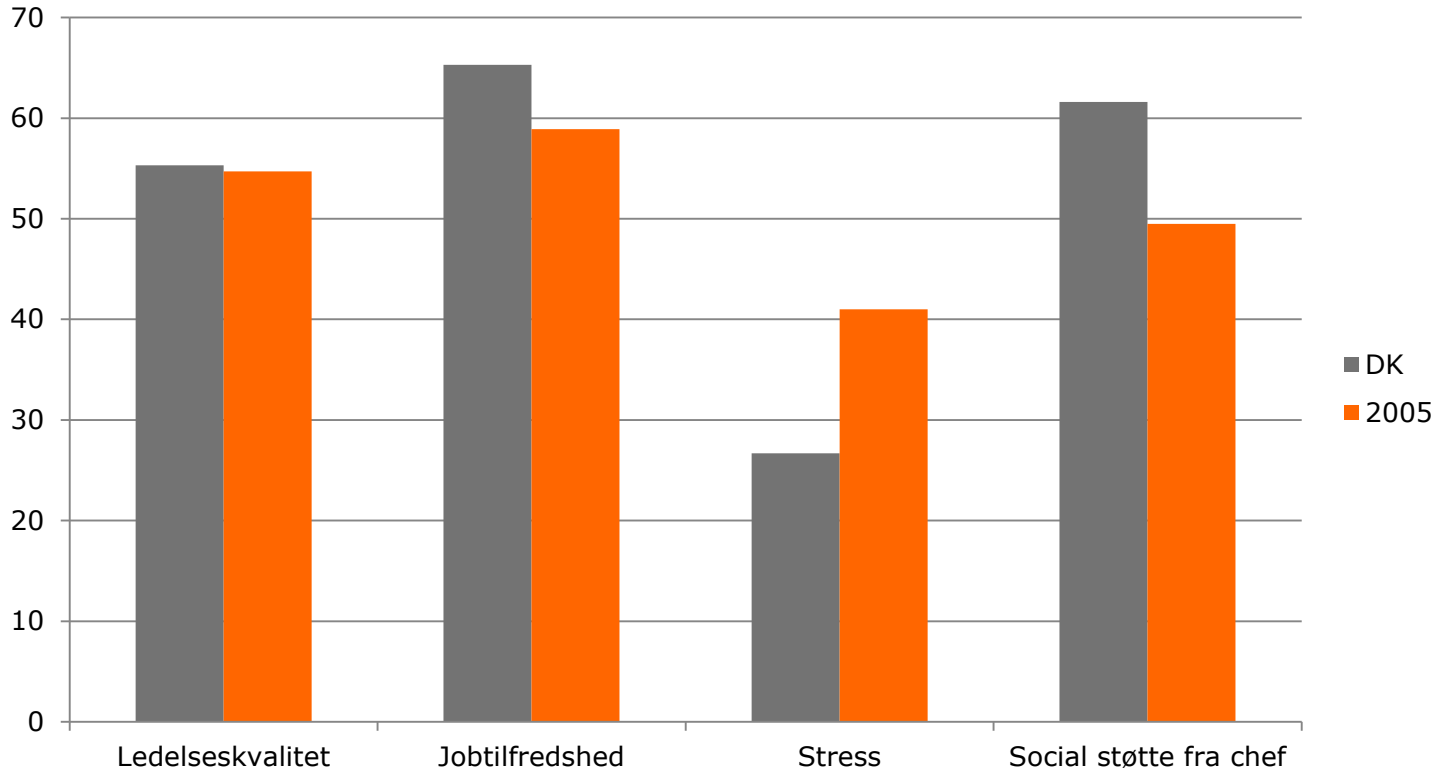
Effekten af social kapital afhænger af KPI'erne



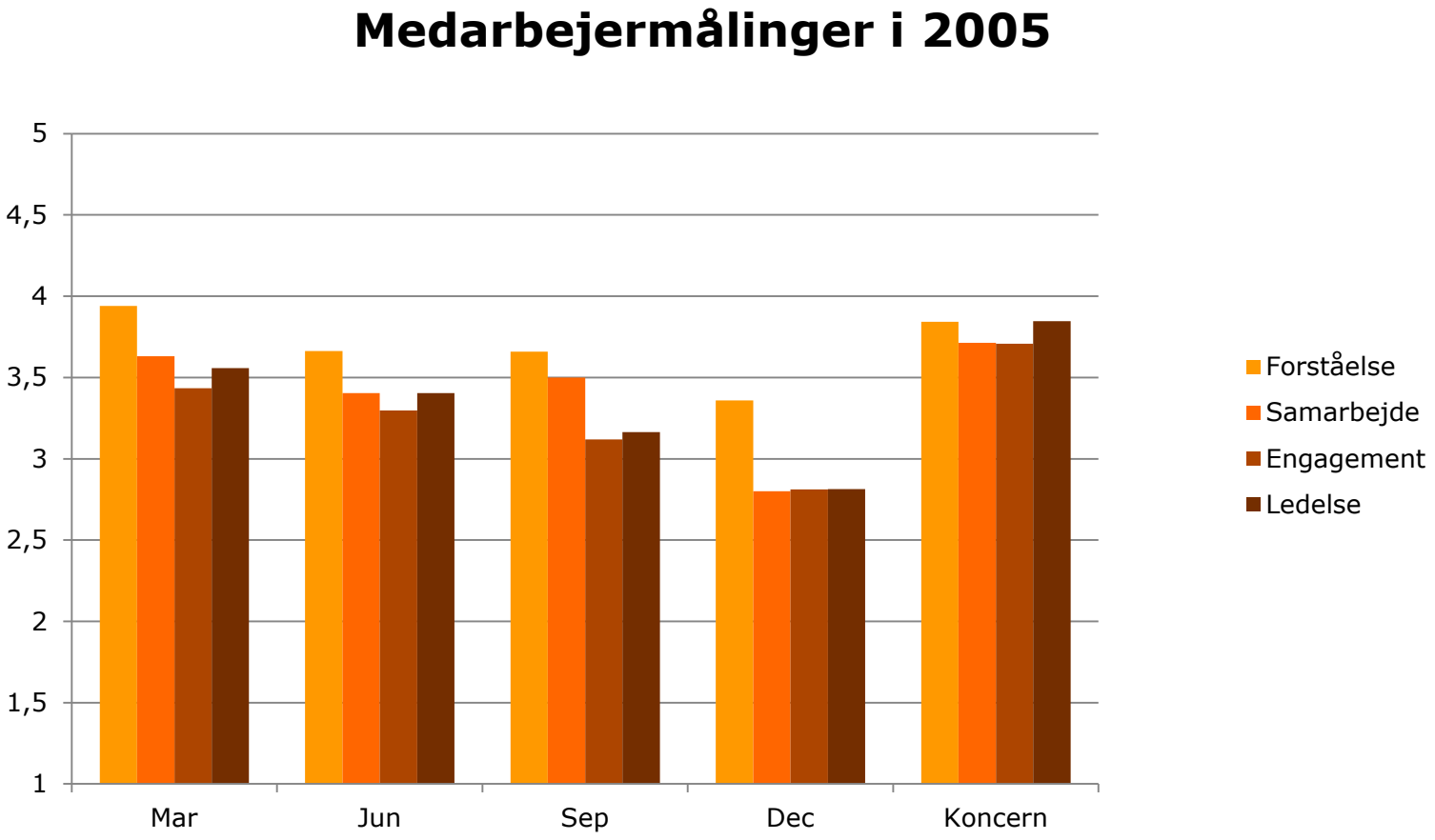
Case: Dårlig ledelse i banken

- 13 fuldtidsmedarbejdere
- chef + souschef
  - Fagligt dygtige og fokuserede
- Blandet aldersgruppe, chef sidst i 50'erne, yngre souschef
- Fuld pakke af bankprodukter
- Organisation
  - Individuelt arbejde og individuel bonus
  - Flekstid og mulighed for at arbejde efter behov (også weekend)
  - Fokus på salgsmål
- Rangliste placering i 2005: ca. nr 19 ud af 50

Case: Dårlig ledelse i banken



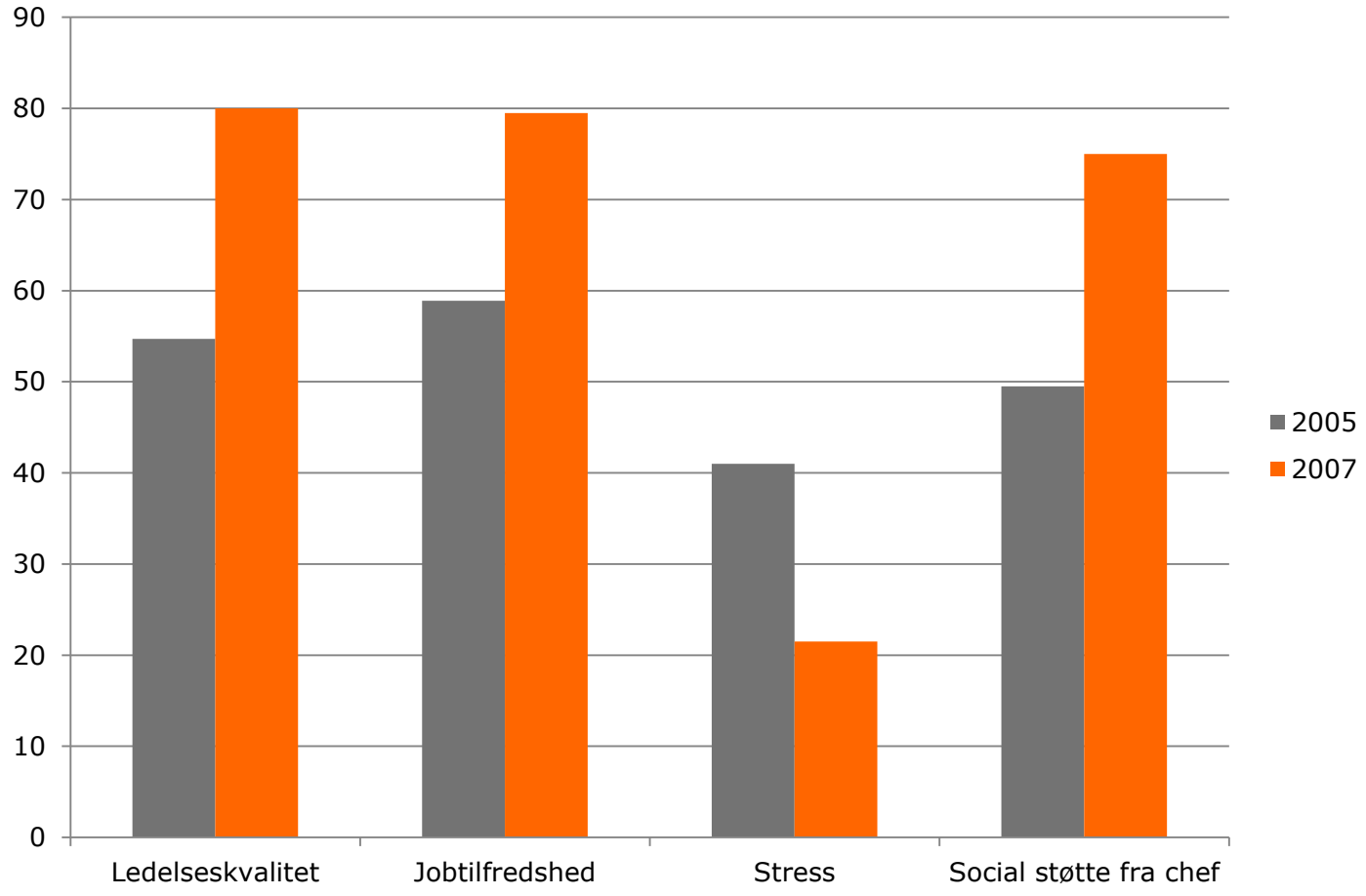
Case: Dårlig ledelse i banken



Case: Dårlig ledelse i banken

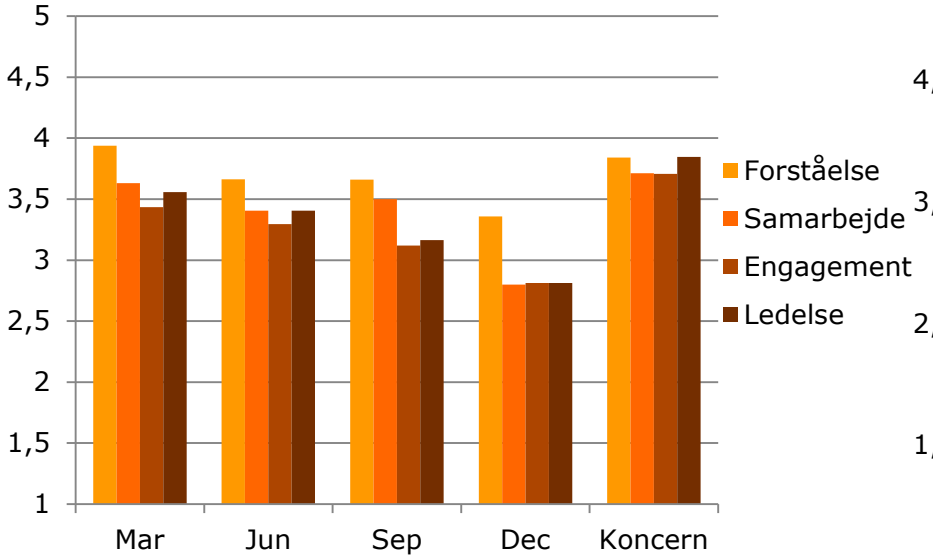
- Erkendelse hos chefen: Dette kan ikke være min arv
- Chef og souschef var samme type
- Souschef skiftes til en omsorgstype
- Alle drager på teambuildingweekend
- Arbejdet organiseres om
  - Teamwork
  - Overarbejde kun i fællesskab
  - Lege og spil til at motivere arbejdet

Case: Dårlig ledelse i banken

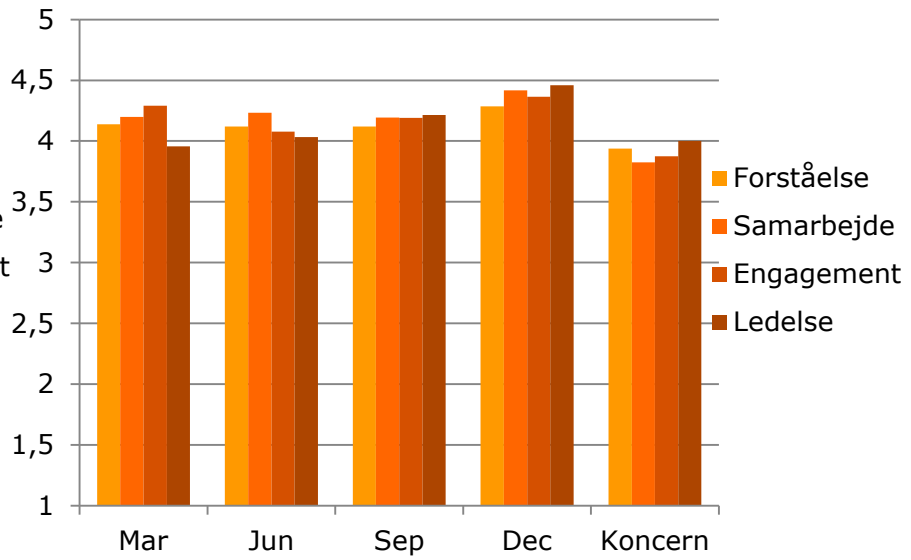


Case: Dårlig ledelse i banken

Medarbejermålinger i 2005



Medarbejdermåling i 2007



Ca. samme ranglisteplaceing i 2007 = God performance

Ændret ledelse medfører lav/ingen stress og høj trivsel

Ledelse og/eller styring – det påvirker medarbejderne

Mål

Krav

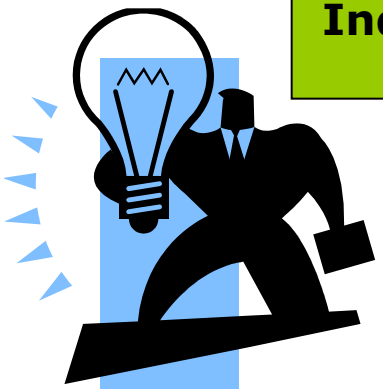
Ledelse

Styring

Indsats

Processer

Output



Konklusion

- Daglig ledelse handler om relationer, struktur og forstå effekten af KPI'er

- Nærmeste leder er afgørende og kan direkte påvirke:
  - Tillid
  - Retfærdighed
  - De sociale adfærdsregler

- Ledelsessystemer, bonus og KPI'er er stærke redskaber
  - Et parallelt ledelsessystem uden om nærmest leder
  - Man får hvad man måler, men vil man have det man får?

- Trivsel og produktivitet er ikke modsætninger
  - Men, man skal arbejde for at skabe det

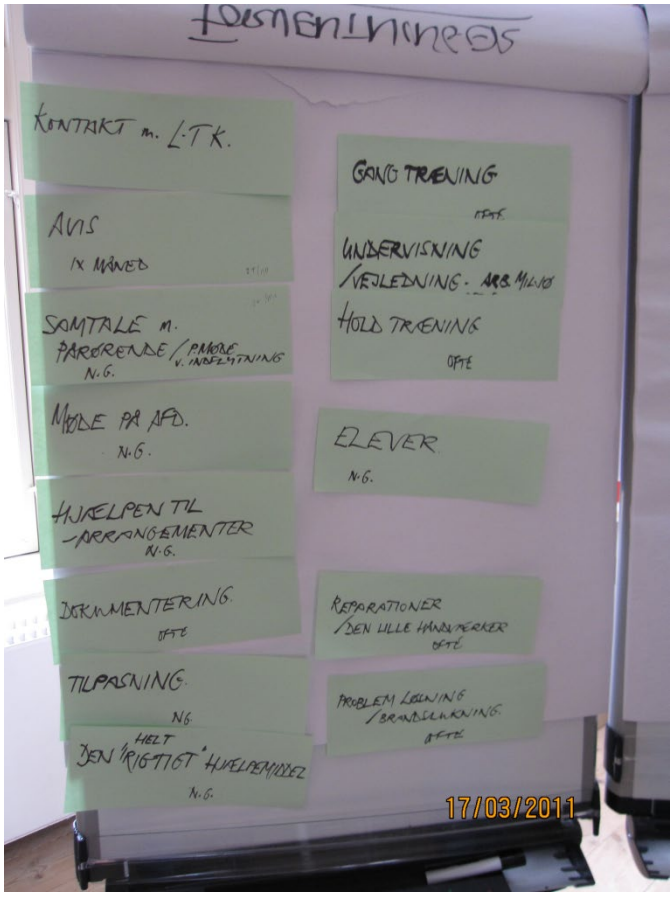
- **COPSOQ skala for ledelseskvalitet:**
- I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads –
  - sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?
  - prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?
  - er god til at planlægge arbejdet?
  - er god til at løse konflikter?

- **skala for stress: Hvor tit har du…**
  - haft problemer med at slappe af?
  - været irritabel?
  - været anspændt?
  - været stresset?

- **skala for tilfredshed med arbejdet:**
- angående dit arbejde i almindelighed. Hvor tilfreds er du med –
  - dine fremtidsudsigter i arbejdet?
  - arbejdsmiljøet?
  - måden, dine evner bruges på?
  - dit job som helhed, alt taget i betragtning?

- **skala for *social støtte fra ledelsen*:**
  - Hvor ofte er din nærmeste overordnede villig til at lytte til dine problemer med arbejdet?
  - Hvor ofte får du hjælp og støtte fra din nærmeste overordnede?
  - Hvor ofte taler din nærmeste overordnede med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?

Kerneopgaven i Aktivitetscentret



Kerneopgaven i aktivitetscentret

- Hjælpemidler til f.eks. sårpleje
- Hjælpemiddelpakke til ny-indflyttede
- Åbne og lukke værkstedet
- Opdatere tavler

Effekten af fælles fokus

- Umiddelbar lettelse
- Fjerne skyldfølelse for at ikke alle opgaver er løst
- Stadig ikke let at omsætte til praksis
- Skabelse af gruppe kræver fælles aktiviteter
  - Morgenmøde
  - Fælles frokost
  - Ugentligt fagligt møde
- Redskab til fælles fokus
  - Skriv hvad du laver i arbejdet
  - Forstå det i fællesskab
  - Prioriter opgaver

OPFØLGNING PÅ STRESS-SYGEMELDINGER: HVAD GÅR OFTE GALT? HVAD ER VIGTIGT AT VÆRE OPMÆRKSOM PÅ?

V/ Yun Ladegaard
Leder For Erhvervsrettede Indsatser
Center For Psykisk Sundhedsfremme
Københavns Universitet

Virksomhedsnetværk
cabi
FORDI SOCIALT ANSVAR BETALER SIG

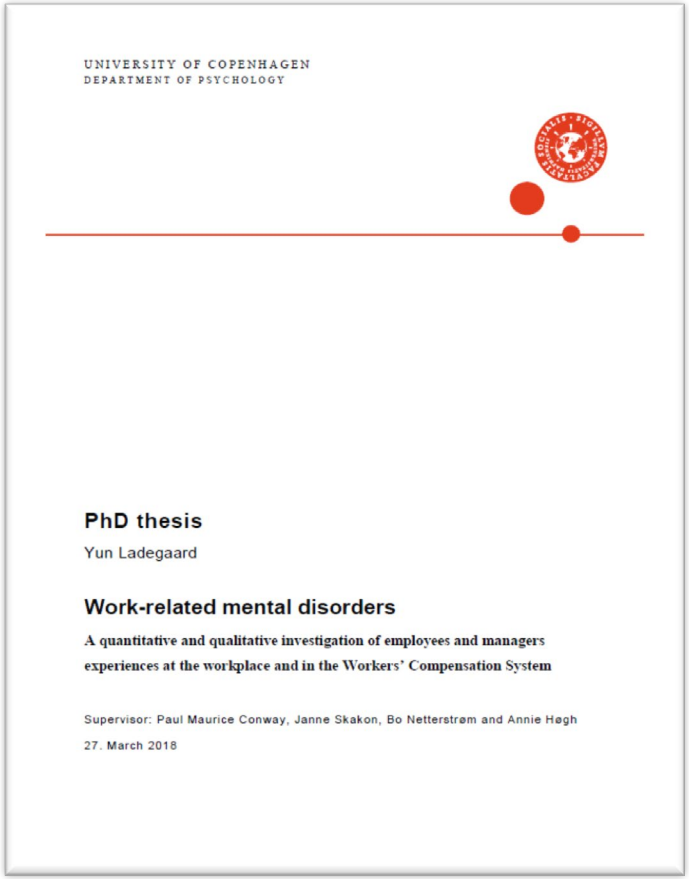
Opfølgning på stress-sygemeldinger: Hvad går ofte galt? Hvad er vigtigt at være opmærksom på?

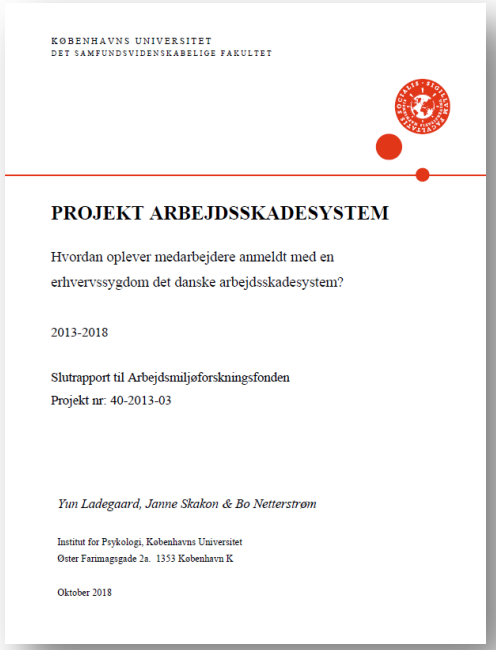
Yun Ladegaard, Ph.d.
Forsker på Institut for Psykologi

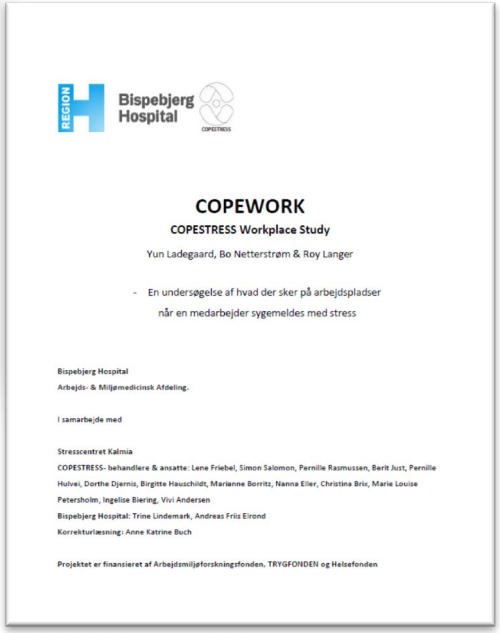
Cabi Konference 1. nov. 2018

KØBENHAVNS UNIVERSITET

Læs mere i Ph.d. afhandling og rapporter







Download Ph.d. afhandlingen via Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/327777725_Work-related_mental_disorders_A_quantitative_and_qualitative_investigation_of_employees_and_managers_experiences_at_the_workplace_and_in_the_Workers'_Compensation_System
COPEWORK via Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/311588494_Report_of_the_Copework_project

Involverede i projekterne

Yun Ladegaard
Projektleder

Janne Skakon
Ph.d. Ekstern lektor

Bo Netterstrøm
Dr. Med.

Annie Høgh
Professor

Paul Maurice Conway
Ph.d. Lektor

Nanna Hurwich Eller
Dr.Med.

Thomas Maltesen
Statistiker

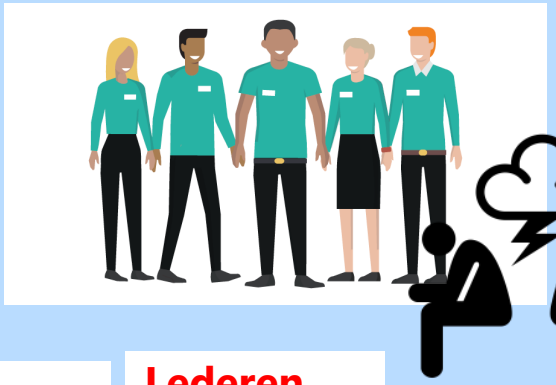
Thomas Scheike
Professor

Bidragende organisationer og personer

- Arbejdsmarkedets Erhvervssikring
- Arbejdstilsynet
- Alle arbejdsmedicinske afdelinger i Danmark
- Repræsentanter fra kommuner
- Repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter
- Advokater
- En række eksperter indenfor området bl.a. Professor Henrik Kolstad & overlæge Jane Frølund Thomsen

Projekterne er finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden

Sygemeldt – tilbage til arbejdet



Tilbagevenden afhænger af arbejdspladsen
Franche et al. J. Occup. Rehabil. (2005)

God kommunikation mellem leder og medarbejder Johnston et al. J. Occup. Rehabil. (2015)

Lederen afgørende ift TTA eks. Borg et al. NFA (2010), Hjarsbech et al Disabil. Rehabil. (2015), Aas et al. J. Occup. Rehabil. (2008)

Lederen udfordret
Eg. Aas et al. Occup. Rehabil. (2008), Coole C, J. Occup. Rehabil. (2013) Nieuwenhuijsen Occup. Environ. Med. (2004)

Social støtte
Borg et al. NFA (2010)

Bedre hjælp ift fysisk end psykisk sygdom Munir et al. Int. J. Rehabil. Res. (2005)

Arbejdsgivere tilbageholdende med ændringer
Eurofound & EU-OSHA (2014)

Manglende tro på ændringer – tilbagevende Andersen et al. Scand J Work Environ Health (2012)

Konflikter med leder (gen-sygemelding)
Arends et al. Social science and Medicine (2014)

Projekt COPEWORK 2010-2013

Hvad sker der på arbejdspladsen når en medarbejder er sygemeldt med stress?

REGION H Bispebjerg Hospital

Hvem?

- 36 ledere (67% kvinder)
- 28 Arbejdsmiljørepræsentanter (64% kvinder)
- 38 arbejdspladser (22 med både leder & arbejdsmiljørepræsentant)
- Minimum 1 stresssygemeldt medarbejder
- Brancher: blandet

Årsager til stresssygemeldinger

Behandlerne vurdering af årsagen til sygemeldingen

N=56

Dårlig ledelse	Slet ikke/mindre grad Moderat/høj grad	13% 87%
Generelt dårligt arbejdsmiljø/omstruktureringer	Slet ikke/mindre grad Moderat/høj grad	9% 91%
Arbejdspres	Slet ikke/mindre grad Moderat/høj grad	6% 94%
Personlig oplevelse på arbejdet fx traumatisk oplevelse/mobning/andet	Slet ikke/mindre grad Moderat/høj grad	50% 50%
Arbejdsrelaterede belastninger – SAMLET	Slet ikke/mindre grad Moderat/høj grad	0% 100%
Belastninger i privatlivet	Slet ikke/mindre grad Moderat/høj grad	19% 81%

Årsager til stresssygemelding

Ansvar?

”Jeg har en medarbejder som er
ekstrem dedikeret til sit arbejde,
meget detaljeorienteret, helt vild god performer,
den bedste kollega der findes,
altid overskud til at hjælpe,
har altid overskud til at deltage i projekter.
Hun er verdens bedste mor,
hun vil altid gerne hente sine børn kl. tre,
de skal ikke være i institutionen for længe.
Når hun holder børnefødselsdag
skal hun altid lave hjemmelavet boller,
altid lave hjemmelavet marmelade,
de holder ikke fødselsdag 1 gang,
de holder 3 gange fordi først kommer
børnehave, venner og familien…
Hun skal i hvert fald fast hver torsdag
besøge sine bedsteforældre på
plejehjemmet. Hun går ned med stress..” (Leder, forsikringsbranchen)

Ledernes tre undgåelsesstrategier

1. Fokus på private eller personlige årsager = sygemeldtes eget ansvar
2. I tvivl om det er "rigtig stress"
3. Taler om travlhed i stedet for stress

tabuiserer stress, travlhed grundvilkår

Krydspres

Hvad med kollegaerne?

Kollegaerne

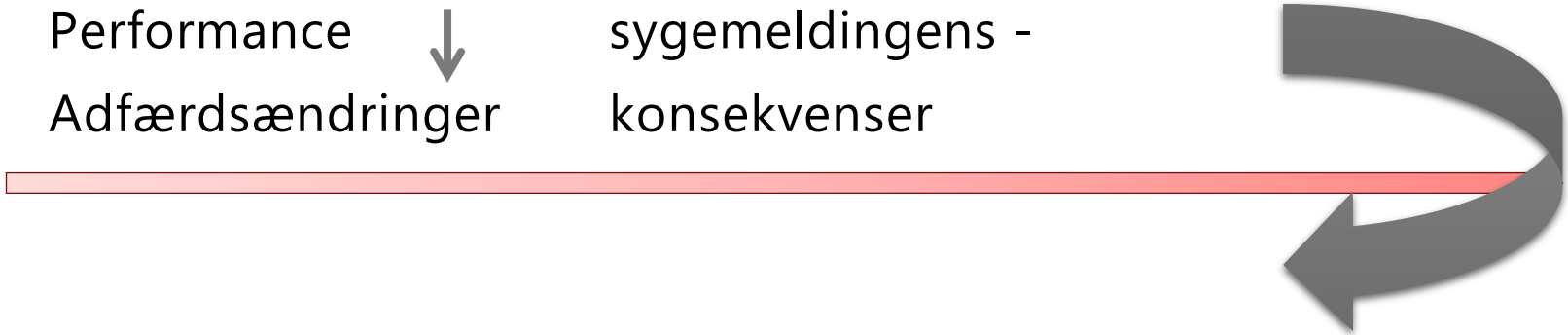
- Social støtte fra kollegaer afgørende
- Dække - selv bange
- Vigtigt -føle sig informeret og involveret – fælles mål at få den sygemeldte tilbage
- Kollegaerne spekulerer på skyld og om hvad der kunne være gjort anderledes (dårlig samvittighed-kan rettes mod ledelsen)
- Ønsker klare udmeldinger omkring sygemelding, årsager og udsigter
- Udfordring når "skånevilkår" rammer de raske kollegaer

Forløbet har betydning for tilbagevenden

Før sygemelding **Under sygemelding** **Tilbage efter sygemelding**

Sygefravær ↑
Performance ↓
Adfærdsændringer

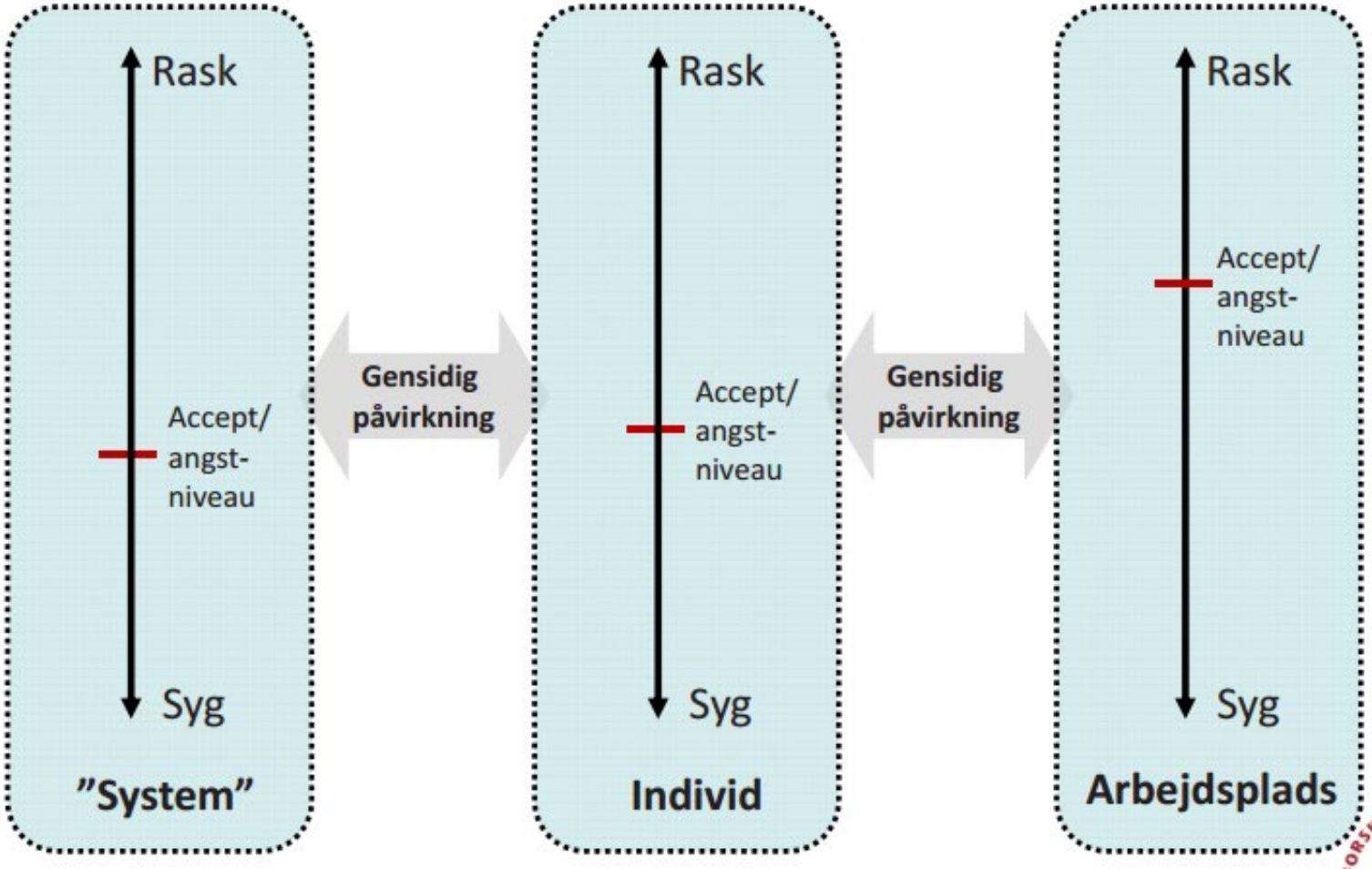
Håndtering
sygemeldingens -
konsekvenser



Rumlighed afhængig af konsekvenserne for kollegaerne, tidshorisonter, forventningsafstemning ift eks. arbejdsevne, arbejdspladskultur

Inspireret af Camilla Geisler Ritzaus speciale

Tilbagevenden Til Arbejdet – en situeret "beslutning"?



Figur af: Malene Friis Andersen, præsenteret på DASAM Årsmøde 2016

Arbejdsrelateret stress – hvad gør Arbejdsmiljørepræsentanten?

Stresssygemelding en sag mellem leder og medarbejder

Projekt Arbejdsskadesystem
2013-2018

Hvordan oplever medarbejdere med arbejdsrelateret sygdom arbejdspladsen og det danske arbejdsskadesystem

Data & metode

Stakeholder interviews
N=23

Fase 1

Rekruttering
Fra Bispebjerg- & Odense Hospital
Syge medarbejdere henvist til udredning

Fase 2

Psykisk lidelse
Anmeldt
N=13

Data indsamlet og analyseret vha. **Grounded Theory**
Charmaz (2014)
Analyseret i NVivo 10

Transskriberet og analyseret

Udvikling af spørgeskema

Pilot test af spørgeskema

Fase 3

Udvikling af spørgeskema eg.
Hansen et al. 2008
Pilottestning
Boynton. BMJ.
(2004)

Data & metode

Fase 4

Randomiseret udtræk af data
Medarbejdere med anmeldelser i 2010-2012

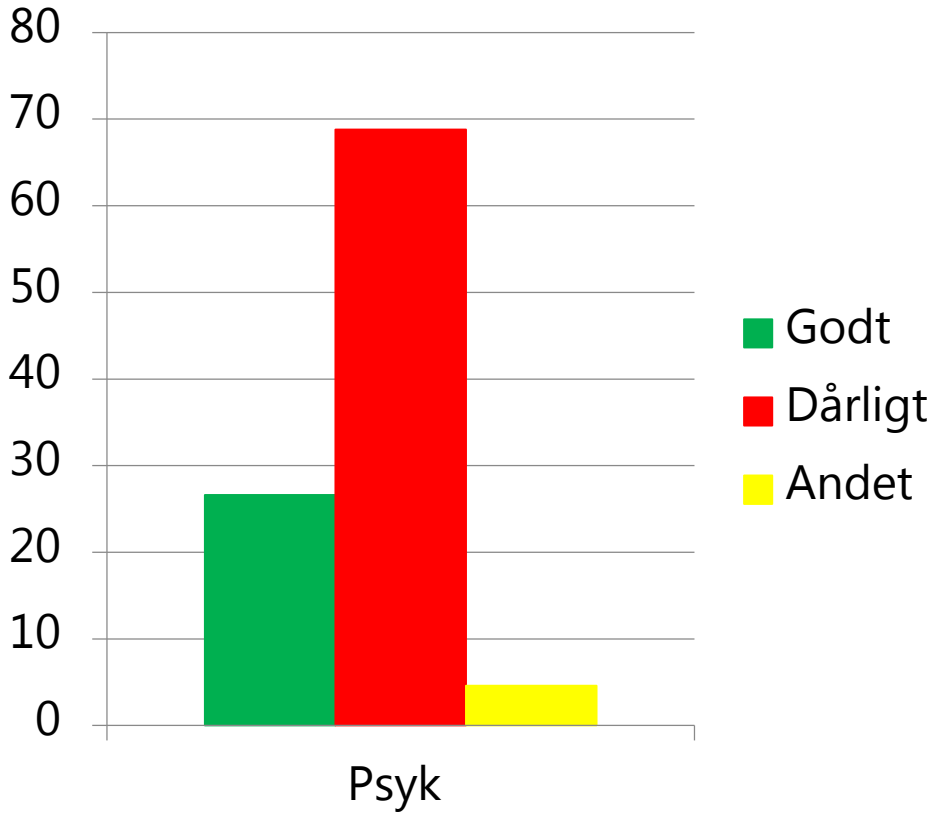
Psykisk lidelse
Anerkendt anmeldelse N=321
Afvist anmeldelse N=400

Svarprocent
60,5 %
N=436

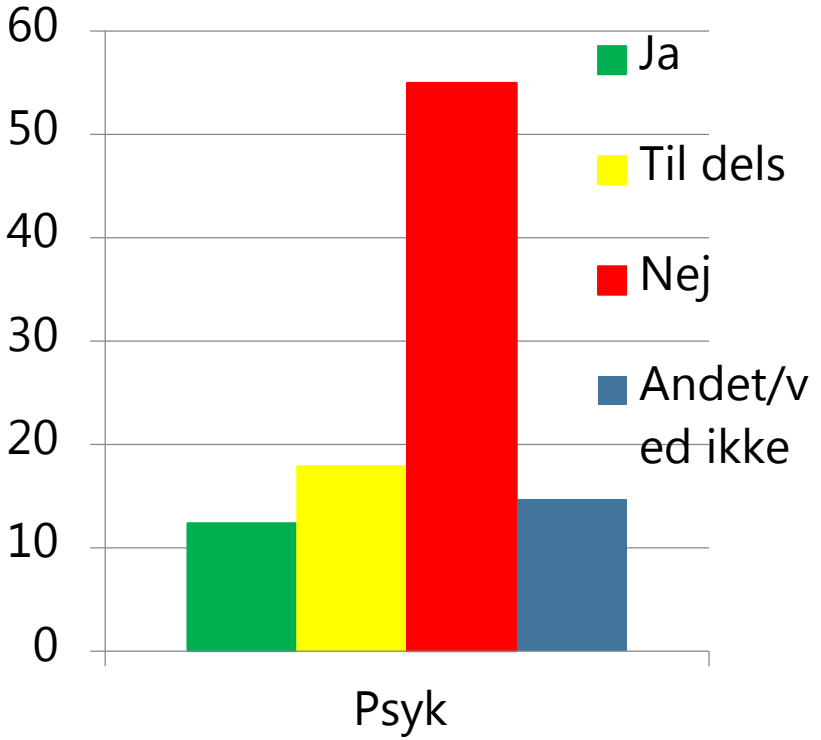
Analyser
Chi-Square tests

Åbne svarkategorier analyseret via åben og selektiv kodning Charmaz (2014)

Hvordan håndterede din arbejdsplads forløbet omkring din sygdom? (N=436)



Blev der foretaget ændringer i arbejdsmiljøet som følge af din sygdom? (N=436)



Publiceret i Tidsskrift for Arbejdsliv dec. 2017. Ladegaard, Thisted, Gensby, Skakon & Netterstrøm
https://www.researchgate.net/publication/321912007_Hvordan_handterer_danske_arbejdspladser_arbejdsrelateret_sygdom_Oplevelser_fra_medarbejdere_med_psykisk_sygdom_rygsygdom_eller_hudsygdom

Hvilken betydning har følgende personer på din daværende arbejdsplads haft for dig i forløbet med din sygdom og arbejdsskadeanmeldelse? (N=436)

	Positivt	Neutral	Negativt	Ikke involveret
Øverste ledelse	12 %	17 %	47 %	25 %
Nærmeste leder	19 %	15 %	52 %	14 %
Tillidsrepræsentant	24 %	20 %	16 %	41 %
Arbejdsmiljø - repræsentant	12 %	20 %	17 %	51 %

Publiceret i Tidsskrift for Arbejdsliv 2016, Ladegaard, Skakon & Netterstrøm: http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/images/pdf/2016/nr1/tfa1_2016_107_123.pdf

Manglende forebyggelse på arbejdspladserne

"I mit tilfælde var der tale om mobning···fra nærmeste kollega, og dette blev der ikke sat en stopper for··· Ledelsens løsning var at tvinge mig ud i en omplacering et andet sted (i organisationen)"

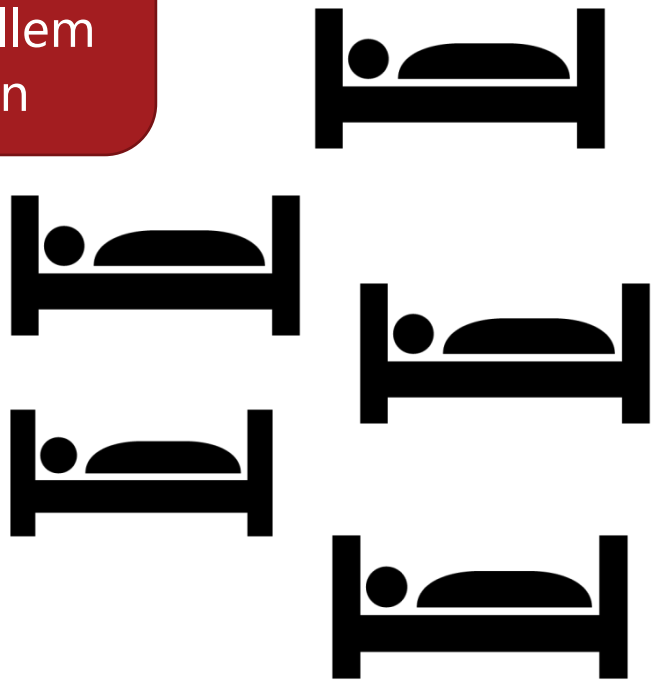
"Da jeg kom tilbage efter 4 måneder, kom jeg i en anden afdeling. Nu sidder jeg i samme afdeling igen, og det psykiske arbejdsmiljø er kun blevet værre."

"Hvorfor er de (Arbejdstilsynet) ikke ude og se på arbejdspladsen, hvorfor er de ikke ude og se, hvordan det fungerer? Hvis ikke du tror på mig, så kør dog ud og kig···"

Han løb da også altid på trappen

Det var nok fordi han byggede hus om i fritiden

Han var nok ukoncentreret fordi der var knas mellem ham og konen



Forebyggelsespyramiden, valg af indsatser

La Montagne m.fl. 2007

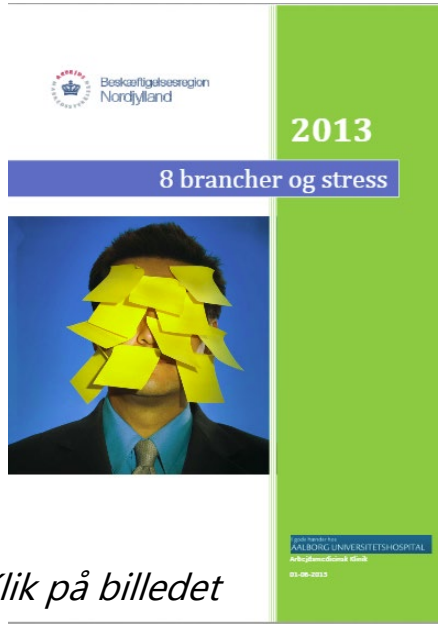
Fra: Grane Gregaard Rasmussen, Rikke Seim, Liv Starheim, DTU 2013

Gode guides

Ledernes guides:

- **Sådan forebygger du stress hos medarbejderne (klik her)**
- **Sådan spotter og håndterer du stress blandt medarbejderne (klik her)**
- **Sådan får du den stresssygemeldte medarbejder tilbage (klik her)**

Klik på billedet



Klik på billedet

Hvordan får vi i fællesskab øje på problemerne?

Systematisk kortlægning af socialt og organisatorisk arbejdsmiljø samt handlekompetencer /hjælp til handling når der er behov

Serien 'Vi forebygger stress sammen' består af 10 værktøjer til organisationsudvikling og forebyggelse af stress.

De enkelte værktøjer er formet, så de fylder et personalemøde eller en halv temadag. Filosofien ved stressværktøjerne er at lave små, koncentrerede forløb og bagefter bruge en længere periode til at bearbejde holdninger. Det har vist sig at være en effektiv metode til at forebygge stress.

Hent værktøjet

Hent værktøjet

Hent værktøjet

Hent værktøjet

Hent værktøjet

Hent værktøjet

Hent værktøjet

Hent værktøjet

Hent værktøjet

Hent værktøjet

Prioritering af kern
- skab forståelse af
kerneopgaven i jer
arbejdsfællesskab

Forstå og forebyg stress - specielt for ledere

Sunde tidsrytmer - om godt samspil mellem tid og opgaver

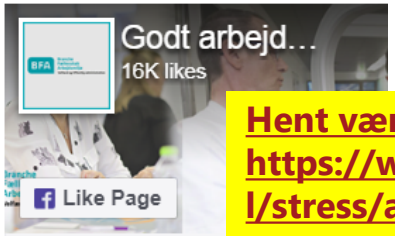
StressfriHverdag.dk: Seks stressværktøjer og et videnshæfte specielt til undervisningsområdet

EtSundtArbejdsliv.dk: Ti stressværktøjer specielt til social- og sundhedsområdet

Arbejdsmiljøweb: Stort tema om stress

BFA Branche Fællesskab Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration

FACEBOOK - GODT ARBEJDSMILJØ



Hent værktøjer her: https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/stress/alle-vaerktoejer-stress/vaerktoejer

Videoer som introducere BFA Stressværktøjer

Video om værktøj 1- Hvad er stress og hvordan forstår vi det?
https://www.youtube.com/watch?v=oCbQOiV4078
Video om værktøj 2 – Kan og skal krav – Fokus på kerneopgaven
https://www.youtube.com/watch?v=pubz4z7yYXY
Video om værktøj 3 – Personlige og kollektive strategier
https://www.youtube.com/watch?v=T15HJcVouek

Hent værktøjer her:
https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/stress/alle-vaerktoejer-stress/vaerktoejer

Video om værktøj 5- Ledelsens opgave med stress
https://www.youtube.com/watch?v=tuCq8jaRgw0
Video om værktøj 6- Omgangstone og Kollegialitet
https://www.youtube.com/watch?v=ziBADlTAC9Y
Video om værktøj 7 – Personalemøde og arbejdspladskultur
https://www.youtube.com/watch?v=4c2g9CIiYNA
Video om værktøj 8 – Supervision og sparring
https://www.youtube.com/watch?v=8YEoVTcurc8
Video om værktøj 9- Stresspolitik
https://www.youtube.com/watch?v=4ZgosMYTYzw
Video om værktøj 10 – Forandringer & stress
https://www.youtube.com/watch?v=TrLxtbsWp4k

Læs mere på hjemmesiden

www.arbejdsskadesystem.dk

Følg forskningen på Facebook

Psykologyun

A: sundhed

Medarbejdere med psykiske arbejdsskader bliver svigtet

9. marts 2016 kl. 1:00 | 3 kommentarer

Der er alvorlige problemer med det psykiske arbejdsmiljø i danske virksomheder, og det står ligeså greit til med indsatsen, der skal gøre noget ved sagen, viser ny KU-forskning. (Colourbox)

FORSKNINGSFORMIDLING: Problemerne er alvorlige, men ofte formår hverken Arbejdstilsynet, virksomhederne eller arbejdsmiljøuddannelsen at håndtere psykiske arbejdsskader, viser ny forskning fra Københavns Universitet.

Af Yun Ladegaard

Projektleder og forsker i arbejds- og organisationspsykologi ved Institut for Psykologi.

DR P2

DR dk

Altinget

UGEBREVET A4

iskadede søger forgæves efter oprejsning - UgebrevetA4.dk 11-

PINEBÆNK

Psykisk arbejdsskadede søger oprejsning

Af Michael Brænner | @MichaelBraemer

Torsdag den 12. maj 2016, 06:00

Del:

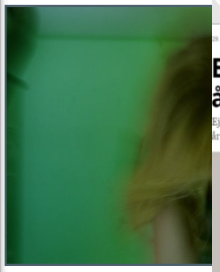
Det er ikke ønsket om erstatning, der får et hastigt stigende antal lønmodtagere til få deres psykiske erhvervsskade anerkendt. Det vigtigste er, at få fastslået, at det var arbejdet og ikke dem, der var noget galt med, viser ny forskning. Men anmeldelsern tilfældene.

29. FEB. 2016 KL. 06.11

Forskning: For lidt tilsyn psyken knækker på jobb

Mere end 5.000 gange om året får Arbe arbejdsskader. Men spørger man dem, alt for lidt, viser undersøgelse.

DR NYHEDER



Mere end 5.000 anmelder hvert år en psykisk erhver Arbejdstilsynet efterfølgende rykker ud. (Foto: Jeppe

Berlingske

NATIONALT

KØB ABONNEMENT

Systemet for folk, der går psykisk ned på jobbet, fungerer ikke. Punktum

Af Victor Emil Kristensen

Fredag den 28. september 2018

Del:

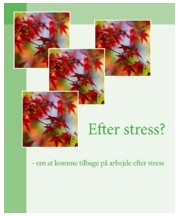
Ny ph.d.-afhandling nedsabler arbejdsskade-systemets behandling af sager, hvor danskere bliver ramt af angst eller depression på jobbet. Der er minimal chance for erstatning, og der bliver ikke forebygget ordentligt. Den stenhårde kritik kommer fra forsker, som efterlyser helt nyt system.

Næsten alle sager om psykiske arbejdsskader bliver afvist

Vær opmærksom på:

- Fælles plan for tilbagevenden
- Sygefraværssamtale (evt. Bisidder)
- Du må ikke spørge direkte til hvad medarbejderen fejler, men gerne spørge om helbredsproblemet påvirker medarbejderens løsning af opgaver og hvordan opgaveløsningen er påvirket

(forslag til indhold til første samtale: se guide s. 9)



- Grøn – Gul – Rød arbejdsopgaver
- Løbende opfølgning, (lav struktur for opfølgningsmøder: se guide s. 15)

FROKOST INDTIL KL.13.30

Virksomhedsnetværk
cabi