

## Mental sundhed i danske SMV'er: Et nedslag

---

Denne undersøgelse er udarbejdet af Tænk tanken Mandag Morgen for Velliv Foreningen i perioden august-november 2018 med input fra blandt andre SMVdanmark, der er en interesseorganisation for danske små og mellemstore virksomheder.

Undersøgelsen består af to dele. Første del er en temperaturmåling gennemført som en kort panelundersøgelse i SMVdanmarks analysepanel i perioden august-september 2018. Flere end 2.200 danske SMV'er er med i analysepanelet, og der er primært ledere, der svarer. Spørgsmålene om mental sundhed blev udsendt i forbindelse med en større rundspørge i panelet, der gennemføres fire gange om året, og hvor medlemmerne af panelet svarer på spørgsmål om virksomhedens økonomi og aktuelle politiske emner. Spørgsmålene om mental sundhed blev tilføjet i slutningen af undersøgelsen som en række ekstra spørgsmål.

Anden del af denne undersøgelse er en interviewundersøgelse blandt medarbejdere og ejere i danske SMV'er. Interviewundersøgelsen blev gennemført i perioden september-oktober 2018 blandt syv ejere og fire medarbejdere i danske SMV'er. Interviewene er gennemført som semistrukturerede interviews. Formålet med undersøgelsen var at give et kvalitativt indblik i, hvad der karakteriserer SMV'erne som arbejdspladser, hvordan det psykiske arbejdsmiljø og trivslen ser ud i SMV'erne, hvad omfanget af mentale sundhedsproblemer er, hvad der bliver gjort for at imødegå udfordringerne, og hvad virksomhederne mangler og efterspørger for at kunne gøre mere.

Deltagerne i interviewundersøgelsen er rekrutteret gennem SMVdanmark, og deltagelsen i interviewundersøgelsen er baseret på lyst og frivillighed blandt de SMV'er, der blev inviteret til at være med. I flere tilfælde er der interviewet både en leder og medarbejder i samme virksomhed, da det på den måde var muligt at få belyst problemstillingen og pointer fra virksomheden fra flere sider. Interviewpersonerne er ansat i virksomheder, der beskæftiger sig med alt fra rengøring, pleje og omsorg til metalproduktion og murerarbejde.

### Undersøgelsens validitet

I kombination kan de to dele af undersøgelsen, panelundersøgelsen og interviewundersøgelsen, indledende give et indblik i, hvordan problemstillingen omkring mental sundhed opfattes i SMV'erne, og hvor rustede virksomhederne føler sig til at påtage sig arbejdet med at styrke den mentale sundhed.

Det er vigtigt at understrege, at der med denne undersøgelse er tale om et nedslag, et øjebliksbillede, der er tegnet gennem en udvalgt gruppe af respondenter i både panel- og interviewundersøgelsen. Derfor kan resultaterne ikke give et fuldstændigt repræsentativt billede af holdningen til mental sundhed på tværs af den store, brogede gruppe af danske SMV'er. Undersøgelsen kan dog stadig bruges til at give en indikation af, hvordan problemstillingen opfattes i et relativt bredt udsnit af danske SMV'er.

Grunden til dette forbehold for at ekstrapolere undersøgelsens resultater er todelt. For det første er det virksomhederne selv, der tilmelder sig SMVdanmarks analysepanel. Det er lystbetonet for virksomhederne både at være medlemmer af panelet og at deltage i den enkelte undersøgelse, der bliver sendt ud. Det betyder, at der ikke nødvendigvis er en fuldstændig repræsentativ sammensætning af det panel, som panelundersøgelsens resultater baserer sig på – eller den gruppe af virksomheder, der har valgt at svare på undersøgelsen.

For det andet er rekrutteringen til interviewundersøgelsen sket gennem SMVdanmarks netværk af virksomheder og virksomhedsejere – og det netværk er både stort og bredt. Men da det har været frivilligt og interessemotiveret at deltage i interviews, kommer interviewpersonerne i høj grad fra virksomheder, der allerede har fokus på mental sundhed, interesserer sig for emnet og handler på udfordringerne. Yderligere har nogle af disse virksomhedsejere også rekrutteret medarbejdere til interviewundersøgelsen. Ved denne rekrutteringsform kan der tænkes at være skabt en overrepræsentation af virksomhedsejere og medarbejdere med en god mental sundhed og stor opmærksomhed på emnet. Og det viser sig også i praksis, at interviewpersonerne i høj grad er

bevidste om problematikkerne omkring mental sundhed, og at de generelt gør en del i deres virksomheder for at understøtte den mentale sundhed blandt medarbejderne. Det kan alt i alt risikere at have farvet interviewresultaterne i en mere positiv retning, end hvis der havde været tale om en mere tilfældigt udvalgt gruppe af interviewpersoner.

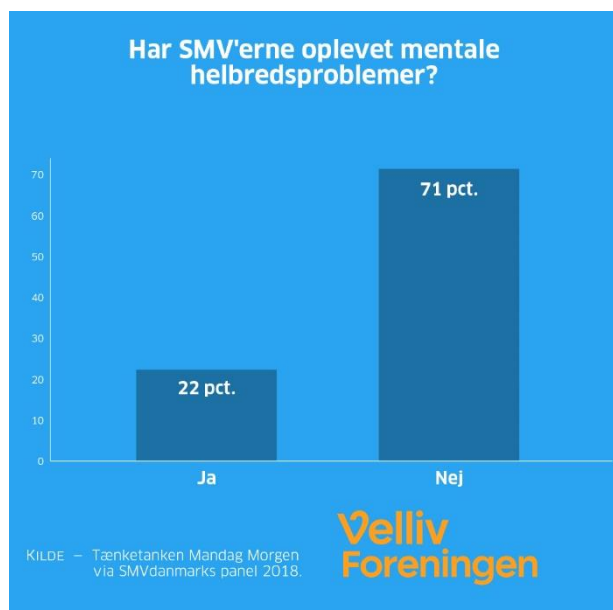
På trods af disse forbehold kan det nedslag, som undersøgelsen udgør, alligevel give et indblik i først og fremmest opfattelsen af udfordringer med mental sundhed i de danske SMV'er og efterspørgslen efter hjælp til at håndtere udfordringerne. Til gengæld kan nedslaget i mindre grad give et indblik i, hvordan problemstillingen ser ud på arbejdspladser, hvor udfordringerne med den mentale sundhed er større.

## Del 1: Panelundersøgelse i SMVdanmarks analysepanel

Der er i alt 565 respondenter, der har svaret på spørgsmålene om mental sundhed, som var en del af den samlede rundspørge i SMVdanmarks analysepanel.

Rundspørgen viser, at 22 pct. af de adspurgte virksomhedsejere i SMV'erne inden for det seneste år har oplevet at have ansatte, der har haft problemer med den mentale sundhed. Modsat er der 71 pct. af de adspurgte, der ikke angiver at have oplevet dette.

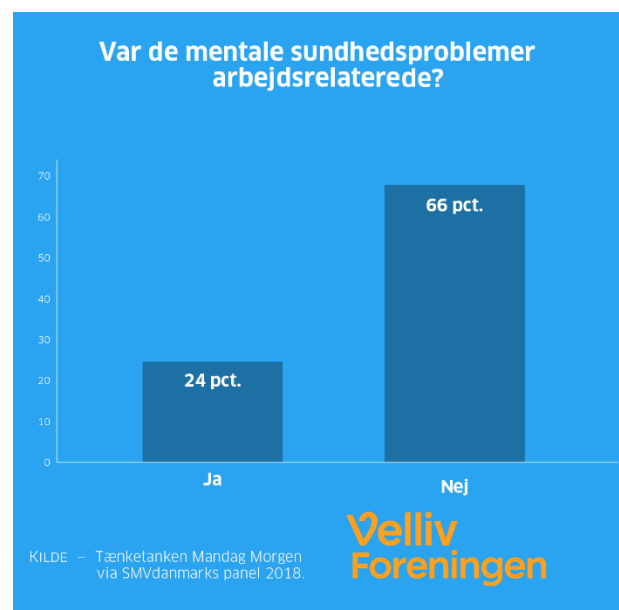
Af de SMV'er, der har oplevet mentale sundhedsproblemer i virksomheden inden for det seneste år, vurderer knap hver fjerde (24 pct.), at de mentale sundhedsproblemer var relateret til arbejdet. Omvendt er der to tredjedele (66 pct.), der ikke mener, at udfordringerne var relateret til arbejdet.



Figur 1: Spørgsmålsformulering: "Har virksomheden indenfor det seneste år oplevet ansatte, som har haft problemer med deres mentale sundhed (f.eks. i form af stress, depression, angst, misbrug e.l.)?"

Svarkategorierne "ved ikke" (5 pct.) og "ikke relevant" (2 pct.) er udeladt.

N=565



Figur 2: Spørgsmålsformulering: "Har tilfælde af problemerne med den mentale sundhed været relateret til arbejdet?"

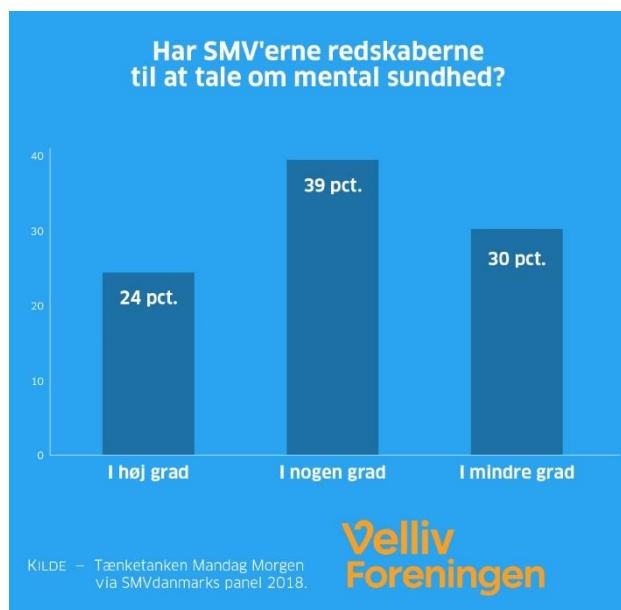
Svarkategorien "ved ikke" (10 pct.) er udeladt.

N=123

Omfanget af oplevede mentale sundhedsproblemer, der er rapporteret af medlemmerne i SMVdanmarks analysepanel, adskiller sig relativt markant fra andre undersøgelser, der har undersøgt lignende problematikker. Eksempelvis viser en undersøgelse fra Sammen om mental sundhed i 2017, at 63 pct. rapporterer at have oplevet mentale sundhedsproblemer på deres arbejdsplads<sup>1</sup>. Det kan der være flere grunde til. Differencen kan blandt andet skyldes måden, spørgsmålet er blevet stillet på. I Sammen om mental sundheds undersøgelse er respondenterne blevet spurgt til de oplevede mentale sundhedsproblemer inden for det seneste halve år eller tidligere, hvorimod medlemmerne af SMVdanmarks analysepanel er blevet spurgt om omfanget inden for det seneste år. Desuden kan forskellen også skyldes typen af respondenter: I undersøgelsen fra Sammen om mental sundhed er respondenterne både ledere og medarbejdere, hvor respondenterne i SMVdanmarks analysepanel er ledere og virksomhedsejere.

I rundspørgen i SMVdanmarks analysepanel angiver knap hver tredje af de adspurgte virksomhedsejere (30 pct.), at de i mindre grad eller slet ikke har de nødvendige redskaber til at tage en snak med deres medarbejdere om den mentale sundhed. Lidt færre, nemlig knap hver fjerde (24 pct.), mener derimod, at de i høj eller meget høj grad har de rette redskaber.

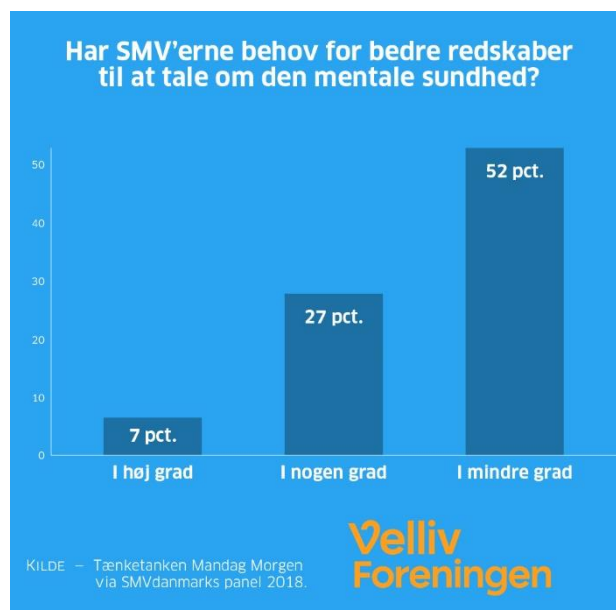
På trods af at næsten hver fjerde adspurgte virksomhedsleder ikke mener, at de har de nødvendige redskaber til at tage en snak med medarbejderne om deres mentale sundhed, angiver kun 7 pct., at de i høj eller meget høj grad har behov for bedre redskaber til at tale om og forbedre den mentale sundhed blandt medarbejderne i virksomheden. Til gengæld angiver mere end halvdelen (52 pct.), at de i mindre grad eller slet ikke har behov for bedre redskaber.



Figur 3: Spørgsmålsformulering: "I hvor høj grad har virksomheden redskaber til at tage en snak med sine medarbejdere om deres mentale sundhed?"

Svarkategorierne "i meget høj grad" og "i høj grad" er slået sammen i kategorien "I høj grad", og svarkategorierne "i mindre grad" og "slet ikke" er slået sammen i kategorien "I mindre grad". Svarkategorien "ved ikke" (7 pct.) er udeladt.

N=564



Figur 4: Spørgsmålsformulering: "I hvor høj grad har virksomheden behov for at få bedre redskaber til at forbedre den mentale sundhed for medarbejderne?"

Svarkategorierne "i meget høj grad" og "i høj grad" er slået sammen i kategorien "I høj grad", og svarkategorierne "i mindre grad" og "slet ikke" er slået sammen i kategorien "I mindre grad". Svarkategorien "ved ikke" (13 pct.) er udeladt.

N=563

<sup>1</sup> Sammen om mental sundhed, 2014-2017. Afsluttende rapport.

Der kan være mange forklaringer på dette mismatch mellem de redskaber, virksomhederne oplever at have adgang til at benytte, og efterspørgslen af bedre redskaber til at tale om den mentale sundhed i virksomheden. Det kan blandt andet være et udtryk for, at virksomhedslederne ikke mener, at mentale sundhedsproblemer er deres ansvar, og at de derfor heller ikke efterspørger redskaber til at løse dem. Det kan også være, at de sætter spørgsmålstegn ved, om det overhovedet er *redskaber*, der er løsningen på udfordringerne. Det kan potentielt være svært for virksomhedslederne at forholde sig til ordet *redskaber* og danne sig et klart billede af, hvad begrebet dækker over.

Denne forklaring stemmer overens med, at det hyppigste svar på spørgsmålet om, hvorvidt de rette redskaber er tilgængelige, er midterkategorien 'i nogen grad'. Hele 39 pct. af de adspurgte angiver dette som svar, og det kan blandt andet være et udtryk for, at virksomhedslederne har haft svært ved at forholde sig til spørgsmålet. Denne forklaring bakkes desuden op af, at hele 13 pct. svarer 'ved ikke' til spørgsmålet om, hvorvidt der er behov for bedre redskaber til at forbedre den mentale sundhed for medarbejderne.

## Del 2: Interviewundersøgelse blandt medarbejdere og ejere i danske SMV'er

Hvad karakteriserer SMV'erne som arbejdspladser? Hvordan er det psykiske arbejdsmiljø og trivslen? Hvad er omfanget af de mentale sundhedsproblemer? Hvad bliver der gjort for at imødegå udfordringerne? Og hvad mangler?

I nedenstående afrapportering er resultaterne af interviewundersøgelsen med de 11 interviews, der er gennemført blandt medarbejdere og ejere i SMV'er rekrutteret gennem SMVDanmark. Som nævnt tidligere er der i høj grad tale om arbejdspladser, hvor både ledere og medarbejdere trives, og hvor der er et relativt stort fokus på den mentale sundhed. Dermed kan interviewundersøgelsen fungere som et indblik i praksis i virksomheder, der i stor udstrækning 'har knækket koden' til en stærk mental sundhed på arbejdspladsen.

Afrapporteringen er opdelt i de temaer, der har været centrale på tværs af de gennemførte interviews. Undersøgelsen afdækker blandt andet, hvordan SMV'erne er som arbejdspladser, hvad mental sundhed betyder for ledere og medarbejdere i SMV'erne, hvordan henholdsvis medarbejdernes og ledernes mentale sundhed er, samt hvilke indsatser for at styrke den mentale sundhed, der eksisterer i virksomhederne, og hvilke redskaber eller hjælpemidler, der efterspørges til arbejdet.

De citater, der optræder i teksten, er udvalgt, fordi de uddyber eller nuancerer pointerne. Efter aftale med interviewpersonerne er citaterne anonymiseret.

### SMV'erne som arbejdspladser

Et af de karakteristika, interviewpersonerne hyppigst bruger til at beskrive SMV'erne som arbejdspladser, er, at arbejdspladsen er ligesom en *lille familie*. Både medarbejdere og ejere beskriver stemningen som *familiær*, og kollegaer og chefer som *familieagtige relationer*. Flere virksomheder er endda konkret familieejede, og dermed er mange af medarbejderne og ejerne derfor reelt i familie. I andre virksomheder er det især virksomhedsstørrelsen, der gør, at de kender hinanden godt.

At virksomhederne opfattes som små familier kan både være en fordel og en ulempe for den mentale sundhed. Nogle fremhæver, at det betyder, at man "*ved det meste om hinanden*" og "*får taget nogle ting i opstartsfasen*". Samtidig vil man ofte strække sig langt for at hjælpe hinanden, når der er travlt i virksomheden. Til gengæld kan der også være ulemper ved det familiære bånd. En medarbejder beskriver eksempelvis: "*Men hvis ikke jeg gør det, så skal chefen gøre det. Og han har også meget.*" Bemærkningen afspejler, at medarbejderen ikke kun forholder sig til sin egen situation, men også påtager sig overvejelser om chefens arbejdstid og -pres.

Også på organisatorisk plan har familiestrukturen indflydelse. I flere tilfælde har ejerens kone eksempelvis HR-ansvar, hvilket kan gøre, at det er svært for medarbejderne at komme med kritik af ledelsen.

Et andet træk, der kendetegner mange af SMV'erne, er, at de tager et socialt ansvar i nærmiljøet og arbejder aktivt for at inkludere folk på kanten af arbejdsmarkedet. De fleste af de interviewede virksomheder har eksempelvis en håndfuld pladser til flex- eller skånejobs. De fleste ser ansvaret for socialt udsatte som en del af virksomhedens DNA eller værdigrundlag. En udtrykker, at det er noget, der går langt tilbage: *"Der har altid været plads til ham "landsbytossen", der fejede laden. Så at tage et socialt ansvar og samarbejde med jobcenteret er bare nutidens måde at inkludere landsbytossen på."* Når lederne skal forklare, hvorfor de tager et socialt ansvar, peger de således på, at det er værdier, de er vokset op med, som kendetegner lokalområdet – eller at det simpelthen skyldes, at de bare *føler* et ansvar.

### Betydningen af mental sundhed i SMV'erne

På tværs af de forskellige arbejdspladser udtrykker både medarbejdere og ledere, at mental sundhed i høj grad handler om *lysten til at gå på arbejde*. At medarbejderne skal *glæde sig til at tage på arbejde*, at de skal have det godt på arbejde. Lysten til og glæden ved at gå på arbejde kan hænge sammen med flere forskellige faktorer.

En del af interviewpersonerne fremhæver en *god omgangstone* som afgørende for at have det godt på arbejdspladsen. Det handler om den daglige tone, hvordan arbejdsopgaverne bliver udstukket, og hvordan chefen taler til sine medarbejdere. En hård og grov tone kan virke meget demotiverende, ligesom det er tilfældet med udstikning af dessiner, der får medarbejderne til at føle, at de bare *er en i rækken*. Modsat pointerer flere, at humor og en let omgangstone får dem til at føle sig godt tilpas.

Flere fremhæver *fleksibilitet* som afgørende for den mentale sundhed. I de fleste af virksomhederne er det et vilkår, at der er spidsbelastede perioder, hvor der er meget at lave. Det kan betyde, at det kan blive nødvendigt at medarbejderne arbejder både om aftenen og i weekenderne. De fleste medarbejdere opfatter det som et vilkår. Det er med andre ord *"bare sådan det er"* og ikke noget, de stiller spørgsmålstegn ved. Til gengæld pointerer de også, at det betyder meget, når arbejdsgiveren viser fleksibilitet den anden vej. En medarbejder eksemplificerer: *"... mens jeg var ved at få lagt tag, fik jeg lov at gå derhjemme og hjælpe til som nr. to håndværker og så komme ind om aftenen og i weekenderne. På den måde sparede jeg en masse penge."* Den fleksibilitet, som virksomhedsejerne viser deres medarbejdere, kommer ifølge flere af virksomhedsejerne ofte virksomheden til gode i sidste ende: *"Hvis man giver noget, så får man også noget igen."*

Overordnet handler mental sundhed for flere også om *inklusion*. At være en del af en arbejdsplads, at føle sig efterspurgt og være manglet, hvis ikke man er på arbejde. En virksomhedsejer udtrykker det således: *"Inklusion er en stor del af tanken. Det kan godt være, at man ikke kan være med. Men bare det at komme afsted. Bare det at der er en, der siger godmorgen. Man har haft en dag, hvor nogen har haft behov for en."* Mental sundhed kobles således også sammen med et bestemt menneskesyn: At alle er uundværlige, at alle bidrager, og at alle er lige meget værd. Det vækker genklang hos en leder: *"Der var engang en ingeniør, som mente, at han var vigtigere end rengøringspersonalet. Så bad jeg rengøringen om at lade være med at gøre rent, og så gik det pludseligt op for ham, at det var helt afgørende for hans arbejde."*

Kun få af de interviewede kobler mental sundhed til fraværet af stress, angst eller depression, når de bliver spurgt til, hvad mental sundhed er for dem. Det kan på den ene side være et tegn på, at problemerne ikke får lov at udvikle sig så vidt på deres arbejdspladser. På den anden side kan det afspejle, at der ikke er opmærksomhed på de mere diagnostiske dele af den mentale sundhed, og at interviewpersonerne slet ikke sammenkobler arbejde og eksempelvis angst og depression. Mange af de interviewede har desuden ikke en opfattelse af, at de sygdomsmeldinger, der er på arbejdspladserne som følge af mentale sundhedsproblemer, hænger sammen med arbejdet, men mener i stedet at det handler om noget privat.

Flere af virksomhedsejerne kæder på den ene eller anden måde den mentale sundhed sammen med virksomhedens bundlinje. Der er dog forskellige opfattelser af, hvordan bundlinje og mental sundhed hænger

sammen. På den ene side siger en virksomhedsejer: *"Jeg må sige, at når jeg ser på min økonomiske bundlinje, så er den indsats, vi gør for den mentale sundhed, på bekostning af bundlinjen. Det koster, når jeg skal gøre en indsats – så bruger jeg en masse tid på det. Tid jeg tager fra andre opgaver."* Det modsatte syn gør sig imidlertid også gældende hos andre ejere. En virksomhedsejer siger: *"Jeg synes nærmest, det har reddet bundlinjen. Det er oftest sådan, at hvis man giver noget, så får man også noget igen. Før sommerferien brød vores produktion ned, og jeg måtte spørge, om nogen kunne skippe en uges ferie – så var der lige en hel masse folk, der sagde, at det ville de gerne. Og det handler nok om, at vi også giver dem en masse."* Der er således forskellige opfattelser af, hvordan økonomien og den mentale sundhed hænger sammen. Men begge udsagn afspejler med tydelighed, at virksomhedsejerne kobler de to størrelser.

### Medarbejdernes mentale sundhed

Overordnet giver både ejere og medarbejdere i de adspurgte SMV'er udtryk for, at medarbejdernes mentale sundhed er god.

Medarbejderne giver i overvejende grad udtryk for, at de kan gå til deres nærmeste overordnede, hvis der er noget i vejen: *"Jeg har intet problem med at komme og sige noget. Jeg oplever altid, at man kan komme og sige til chefen, hvis der er noget."* Også flere ejere er bevidste om, at åbenheden og lydhørheden er vigtig. Nogle steder siger ejerne det ligeud: *"Vi gør noget ud af at sige, at man skal komme til os, hvis der er noget. Selvom vi har travlt, så har vi altid tid."* I andre tilfælde er det mere en underforstået del af kulturen. Flere nævner, at de holder øje med, om kollegaerne har det godt – og at denne egenskab ved medarbejderne er noget, som cheferne gør brug af: *"Vi har selvfølgelig også nogle sociale personer, der er gode til at komme og sige, at de tror, der er et problem, så vi kan få løst opgaven."* En anden forklarer: *"Vi plejer at sige, at hvis en kollega betror sig, så har man som kollega et medansvar for at sige det til ledelsen. Så kommer de og prikker os på skulderen. De er gode til at hjælpe til. Der er ikke mange ting, der går vores næse forbi ift. at spotte dem."*

At både medarbejdere og ledere giver udtryk for, at man altid kan komme til chefen, er dog ikke det samme som, at medarbejderne altid gør det. En medarbejder udtrykker for eksempel helt tydeligt, at man bør gå til lederen, før noget bliver et problem, men fortæller i anden sammenhæng: *"Jeg vågner om natten og ligger og tænker på, hvordan vi skal prioritere det og det på arbejde. Der opstår nogle flaskehalse i produktionen. Og så oveni har min søn nogle mentale problemer. Og jeg sidder for dyrt i mit hus."* Og det er først den pågældende dag, at vedkommende har sagt noget til lederen. En ejer fortæller desuden, at han opdagede, at hans medarbejder havde angst, ved at en kunde klagede over hendes arbejde og ikke ved, at hun kom og fortalte det til ham. Begge ovenstående eksempler viser, at der ofte er et stykke vej mellem ord, intentioner og reel handling.

Der er i interviewene også glimtvis indikationer af, at der stadig kan være udfordringer med, hvordan mentale sundhedsproblemer bliver opfattet – sammenlignet med fysiske udfordringer. En virksomhedsejer siger i en bisætning: *"Jeg synes, det går ok. Vi har ikke de store udfordringer. Ingen sygemeldinger. Jeg er ret overbevist om, at de sygemeldinger vi har, det er reel sygdom."* Det afspejler en opfattelse af mentale sundhedsproblemer som sekundære til fysiske sundhedsproblemer. Det er svært at sige, hvor udbredt denne opfattelse er, men citatet viser, at selvom man siger, at den mentale sundhed er vigtig, så er det ikke det samme, som at man anser det som sidestillet med fysiske sygdomme.

### Virksomhedsejernes mentale sundhed

De interviewede virksomhedsejere har over en bred kam ikke noget at udsætte på deres egen mentale sundhed. Specielt to faktorer går igen, når de skal indkredse deres egen mentale sundhed. Den ene handler om, at det på den ene eller anden måde er forventeligt, at de har travlt. Den anden handler om, at de har deres partner at dele det med.

*"For os er det en livsstil, og vi har jo selv valgt det."* Dette citat indkredser fint, at mental sundhed ikke opfattes som et problem for ejerne selv, da travlheden opfattes som selvvalgt. Denne opfattelse går igen hos flere. En anden udtrykker: *"Ja altså. I perioder er der tryk på, og så på et tidspunkt når man et punkt, hvor man har behov for at trække stikket. Men så har vi en evne til at komme ud over det."* Der er altså en generel opfattelse blandt lederne af, at de besidder en bestemt evne eller et generelt karaktertræk, der gør, at de – måske bedre end andre – kan klare denne udfordring.

Samtidig er det tydeligt, at flere af ejerne er pressede. Oftest fremhæver de, at de har deres egne måder at tackle udfordringerne på: *"Det bedste middel for mig er at gå en tur. En time eller to. Og tænke over tingene. Det er min måde at få det på afstand. Og oftest når man har en udfordring, så har jeg fundet ud af, at det altid er klogt at sove på tingene."*

Flere virksomhedsejere omtaler udfordringerne med pres og travlhed som et fælles anliggende med partneren, hvilket gør det nemmere at håndtere: *"Vi er da pressede. Men ikke syge. Som mand og kone er vi gode til at sparre med hinanden,"* siger en virksomhedsejer. Følelsen af at være fælles om udfordringen ser for mange ud til at bidrage til, at presset ikke opleves som et reelt problem.

Til gengæld nævner flere af ejerne, at det godt kan være hårdt, at medarbejderne *"lægger af"* på dem. I bisætninger får flere således nævnt, at *"der er meget, man skal lægge øre til"* eller *"vi er dem, man lægger af på, med hvad det skal være. Nogle gange kan det godt være lidt for meget."* Selvom ejerne giver udtryk for, at åbenhed og dialog er vigtigt for dem, kan det alligevel godt være hårdt for dem at skulle lægge øre til og rumme medarbejdernes udfordringer.

## Indsatser og mangler

De fleste virksomhedsejere lægger vægt på at efterleve en række værdier i deres lederskab. Det drejer sig særligt om *åbenhed, tilstedeværelse* og *synlighed*.

*Tilstedeværelsen* og *synligheden* demonstreres f.eks. i nogle tilfælde ved, at ejerne lægger vægt på altid at gå en tur rundt på virksomheden for at sige godmorgen til medarbejderne, at de spiser frokost sammen og at de er til stede i produktionen frem for at sidde på kontoret hele tiden: *"Når vi tager ud på virksomhederne (hvor de ansatte gør rent, red.), er formålet, at medarbejderne ser os og ved, at vi er der. Alle har brug for at blive set."*

*Åbenheden* bliver i de fleste tilfælde demonstreret mere indirekte af lederne. Det kan eksempelvis være ved, at de løbende spørger medarbejderne om, hvordan det går med dem, og at de generelt interesserer sig for deres hverdag og privatliv, for derigennem at få mulighed for at kunne tage potentielle forestående udfordringer med den mentale sundhed i opløbet.

Af mere lavpraktisk karakter nævner en del af virksomhedsejerne, at de arrangerer sociale medarbejderarrangementer, f.eks. go-car, pausegymnastik eller middage. Den slags tiltag kan virke banale, men er alligevel med til at skabe relationer – både mellem medarbejdere og ledere og mellem medarbejderne internt. En medarbejder beskriver eksempelvis god mental sundhed som *"at man har god kemi med dem, man arbejder med."* Og her er det oplagt, at sociale medarbejderarrangementer bidrager positivt.

I de tilfælde hvor der alligevel opstår problemer med den mentale sundhed hos en medarbejder, er der en række konkrete redskaber, som virksomhederne gør brug af. Mange af de adspurgte virksomheder peger på forskellige services, herunder særligt psykologsamtaler, som tilbydes gennem sundhedsforsikringerne. I den forbindelse er der dog også en leder, der pointerer, at samarbejdet med tilbuddene, f.eks. psykologen, og arbejdspladsen kunne blive bedre: *"Det ville være dejligt, hvis jeg også kunne få et indblik i, hvorfor min medarbejder gjorde eller handlede, som han gjorde, så jeg bedre kunne forstå det. Jeg vil gerne forstå, hvad det er, der sker i sindet på personer, der får dem til at handle, som de gør."*

En udfordring i SMV'er er ofte, at hver medarbejder er uundværlig på sin post, hvilket hindrer fleksibilitet. Hvis en medarbejder bliver sygemeldt, kan det således hurtigt få konsekvenser for de andre medarbejdere, der

pludselig skal dække ind for den sygemeldte medarbejder. På en af de adspurgte arbejdspladser har lederen derfor udviklet et redskab, der gør det nemmere for virksomheden at rumme, hvis en medarbejder sygemeldes: *"Når folk har travlt, og de rækker hånden op og siger, at de skal have hjælp. Hvis du er heldig, så er der en, som kan træde til og hjælpe i morgen. Men det vil sandsynligvis være en, der aldrig har været i virksomheden. Og så er der mange, som egentligt hellere selv have gjort det, fordi det kræver meget at lære en helt ny op. Så fandt jeg ud af, at det var bedre at tage en medarbejder, der allerede var ansat og flytte ham rundt. Så gik oplæringen bedre, og forståelsen var bedre, og så kunne jeg ansætte en ny i en lettere stilling."* Ved at gøre medarbejderne i stand til at varetage flere funktioner i virksomheden er virksomheden således blevet mere fleksibel og mindre påvirkelig af sygemeldinger.

En del af virksomhedsejerne deltager også i netværk med andre ejere, hvor de kan sparre om de udfordringer, de står overfor, samt om hvad de kan gøre for at imødegå dem: *"Både min kone og jeg er i flere netværk. Det er vigtigt at få vendt de her udfordringer og blive bekræftet i, at vi gør det rigtige. Jeg har så sent som i dag haft en, der ringede og sagde, at han er helt fyldt op. Så kan vi snakke lidt sammen og vende nogle ting."*

Udover at søge information gennem netværk, nævner nogle af ejerne også, at der er forskellige andre kanaler, de kan bruge til at skaffe information om problemstillingen. Her nævner de eksempelvis Arbejdsgiverne eller forskellige lederkurser.

## Opsamling: Et uerkendt problem?

Overordnet ser det ud til, at de interviewede – både ejere og medarbejdere i SMV'erne – er meget opmærksomme på den mentale trivsel i virksomhederne. Lederne lægger vægt på, at medarbejderne altid kan komme til dem med deres udfordringer, at døren er åben, at man kigger hinanden i øjnene i løbet af dagen, og at man taler ordentligt til hinanden. Samtidig er det i høj grad også disse værdier, som medarbejderne fremhæver, når de skal beskrive kulturen i virksomhederne. Det er deres klare opfattelse, at chefen lytter, spørger ind og at man altid kan komme, hvis der er noget.

På trods af den meget positive opfattelse af den mentale sundhed, som kommer til udtryk i interviewene, svarer 22 pct. af ejerne i SMV'erne i panelundersøgelsen, at de har oplevet ansatte med mentale sundhedsproblemer. Som tidligere nævnt er der desuden 63 pct. af lederne og medarbejderne i SMV'erne, der i Sammen om mental sundheds undersøgelse svarer, at de har oplevet mentale sundhedsproblemer på deres arbejdspladser.

Sammenholder man billedet fra interviewene med tallene fra disse spørgeskemaundersøgelser, ser der ud til at være en diskrepans mellem det rapporterede omfang af mental usundhed og interviewpersonernes oplevelser. Det kan der være forskellige forklaringer på. Noget kunne tyde på, at der i en vis udstrækning er tale om et uerkendt problem. Det vil sige, at der ser ud til at være væsentlige mentale sundhedsproblemer i SMV'erne, især når man spørger medarbejderne, men at det ikke er noget, interviewpersonerne fremhæver, når de bliver spurgt direkte til virkeligheden i deres egen virksomhed. Det kan dels handle om, at mental usundhed kan være svært at få øje på, eller det kan handle om, at lederne godt ved, hvad der er det rigtige at sige, når de bliver spurgt, men at det ikke nødvendigvis betyder, at de altid efterlever det. I et konkret tilfælde siger en interviewperson eksempelvis gennem hele interviewet, at mental sundhed er vigtigt, men kommer i en bisætning til at afsløre, at han ikke opfatter mental usundhed som reel sygdom.

Diskrepansen mellem det rapporterede omfang og interviewpersonernes oplevelser kan på den anden side også handle om, at de, som optræder i undersøgelsen, og som frivilligt har valgt at deltage, enten ikke oplever mental usundhed eller er så gode til at tage hånd om udfordringerne, så de ikke opleves som et problem på arbejdspladserne.

Både tal og interviews viser til gengæld, at lederne i mange tilfælde ikke ser arbejdet som roden til de mentale sundhedsproblemer. I panelundersøgelsen er det således kun knap en fjerdedel (24 pct.) af de ledere, der har oplevet udfordringer med den mentale sundhed i deres virksomhed, der svarer, at de mentale



sundhedsproblemer var relateret til arbejdet. Det samme mønster tegner sig hos nogle af de interviewede ledere, der giver udtryk for, at sygdomsmeldinger og mental usundhed for det meste skyldes noget privat. Det kunne dermed tyde på, at der mangler en erkendelse blandt lederne af, at selvom arbejdet ikke nødvendigvis opfattes som årsagen til mental usundhed, så er det ikke desto mindre både relevant og nødvendigt for lederne at forholde sig til.

I den sammenhæng er det relevant at nævne, at rundspørgen viser, at kun 24 pct. af lederne i SMV'erne mener, at de har redskaberne til at tale om mental sundhed med deres medarbejdere. Til gengæld mener kun 7 pct., at de har behov for bedre redskaber til at tale om mental sundhed. I interviewundersøgelsen viser det sig også, at det er svært for lederne at svare på, hvilke redskaber eller tiltag de mangler. At lederne i stor udstrækning ikke mener, de har redskaberne, men at de heller ikke efterspørger dem kunne – i tråd med ovenstående – tyde på, at de ikke i særlig vid udstrækning erkender, at der er et problem og derfor heller ikke efterspørger yderligere hjælp til at løse det.

Dette nedslag i den mentale sundhedstilstand i danske SMV'er, særligt den kvantitative del, peger dermed på, at der er relativt udbredte udfordringer med den mentale sundhed. Til gengæld tyder indsigterne i undersøgelsen samtidig på, at de mentale sundhedsudfordringer i nogle tilfælde er et uerkendt problem, som lederne ikke nødvendigvis har de rette værktøjer til at håndtere, men som de heller ikke efterspørger hjælp til at håndtere. Dette forhold peger på, at der er et behov for en indsats for at forbedre den mentale sundhed i SMV'erne. Første skridt i denne indsats kunne være oplysning om, hvordan SMV'erne kan få øje på problemerne. Næste skridt kunne derefter være, i samarbejde med SMV'erne, at udvikle relevante redskaber og værktøjer, som imødekommer de konkrete udfordringer, der er lokalt i virksomhederne.