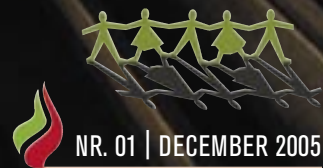


# STRESS MAGASINET

**ALLERØD KOMMUNE**  
VI TALER ÅBENT OM DET

**SVENSKE ERFARINGER**  
NÅR STRUKTUR-  
REFORMEN RULLER

**MED-UDVALGET**  
SÆTTER STRESS  
PÅ DAGSORDENEN



NR. 01 | DECEMBER 2005



## STRESSMAGASINET

NR. 01 | DECEMBER 2005

### Ansv. redaktør

Hans Hvenegaard, TeamArbejdsliv,  
hhv@teamarbejdsliv.dk

### Redaktion

Lynx Media og TeamArbejdsliv

### Art Director

Anne-Kirstine Høxbroe Bach,  
Lynx Media

### AD assistent

Anne Grauslund Hansen,  
Lynx Media

### Foto

Das Buro  
Ulrik Jantzen & Peter Sørensen

### Udgiver:

Det Personalepolitiske Forum  
Projektledere på projekt  
Arbejdsbetinget stress:  
Flemming Blønd - fbl@kl.dk  
Anne Kathrine Kragh Petersen – akp@arf.dk  
Henrik Carlsen – hc@kto.dk

### Tryk

Scanprint

### Oplag

15.000

### Download

[www.personaleweb.dk/stressmagasinet1](http://www.personaleweb.dk/stressmagasinet1)  
[www.lederweb.dk/stressmagasinet1](http://www.lederweb.dk/stressmagasinet1)

# INDHOLD

## 3 LEDER

## 4 DET HELE MENNESKE

Kjeld Hansen, Personalepolitisk Forum

## 5 ET KOLLEKTIVT PROBLEM

Birgit Elgaard, Personalepolitisk Forum

## 6 STRESS, STRESSFOREBYGGELSE OG STRESSHÅNDTERING

Faktasider

## 10 MEDUDVALGET SÆTTER STRESS PÅ DAGSORDENEN

Fokus og fakta

## 14 STRESS PÅ SVENSK

Töres Theorell, Karolinska Institutet, Stockholm

## 16 FORANDRING KAN IKKE TIES IHJEL

Kurt Kørner, Danfoss

## 18 BORNHOLMSKE STEMME

En regionskommune taler ud

## 20 KOMMUNER PÅ VEJ OP I DET GULE FELT

Stress før strukturreformen

## 22 GØR HVAD DU SIGER, OG SIG HVAD DU GØR

Tage S. Kristensen, AMI

## 24 DET HANDLER OM NÆSTEKÆRLIGHED

Stresspolitik i Sønderjyllands Amt

## 26 FOKUS PÅ STRESS - EN NATURLIG FORTSÆTTELSE

Arbejdsbetinget stress på dagsordenen

## 28 FOREBYGGELSE ELLER HELBREDELSE

Mange muligheder for forebyggelse

## 30 STRESSPATIENTER SKAL TILBAGE PÅ JOBBET

Nanna Eller, Arbejdsmedicinsk klinik, Hillerød

## 34 KRISEN ENDTE I ET GODT ARBEJDSLIV

Hun vendte tilbage efter sammenbrud

## 36 HER TALER VI ÅBENT OM DET

Allerød som rollemodel

## 38 PORTRÆT AF BARBERA GRAM

Interview om stresssammenbrud

# STRESSMAGASINET

Du sidder nu med det første nummer af Stressmagasinet i hånden. Stressmagasinet er Det Personalepolitiske Forums Magasin om stress på arbejdspladsen. Der udkommer fire magasiner i løbet af det næste år. De fire numre vil tilsammen give indblik i, hvad stress – ikke mindst hvad arbejdsbetinget stress – er, hvordan det kan forebygges, og hvad man allerede har gjort i kommuner og amter.

Hvert nummer retter sig mod en bestemt gruppe på de kommunale og amtslige arbejdspladser. Politikere, ledere, medarbejdere eller samarbejdsorganer, der kan handle og gøre en forskel. Dette første nummer er henvendt til samarbejds- og sikkerhedsorganisationen – mange steder samlet i MED. Temaet for dette nummer er, hvad er stress og hvordan kan SU- og MED-udvalget arbejde med stress.

Stressmagasin nummer to henvender sig til politikere og øverste beslutningstagere i kommuner og amter og har fokus på, hvad det betyder økonomisk, socialt og personligt, om arbejdspladsen er stressfremkaldende eller ej. Nummer tre henvender sig til ledere og medarbejdere i institutioner eller afdelinger. Temaet er, hvordan man konkret kan arbejde med stress og stressforebyggelse på den enkelte arbejdsplads. Og endelig retter det fjerde magasin sig mod den enkelte medarbejder og leder med fokus på, hvad han eller hun selv kan gøre for at mindske stress.

De kommunale og amtslige parters beslutning om at gøre noget for at mindske arbejdsbetinget stress bygger på en aftale ved sidste overenskomst om at sætte fokus på emnet. SU og MED skal udarbejde retningslinjer for identificering, forebyggelse og håndtering af arbejdsbetinget stress. Ud over magasinerne bliver der afholdt en konference den 2. december 2005 i Odense, hvor forskere, stress eksperter og ansatte i kommuner og amter vil fortælle om stress og deres arbejde med at forebygge den. I 2006 vil der blive sat en stafet i gang, som retter sig mod strukturreformen og arbejdsbetinget stress.

Gode eksempler fra kommuner og amter på, hvordan man har arbejdet med stress, modtages gerne.

Kontaktpersonerne er: Flemming Blønd, KL, Anne Kathrine Kragh Petersen, ARF og Henrik Carlsen KTO.

God læselyst. ◀



# DET HELE MENNESKE

Det er det hele menneske, der er udgangspunktet, når Kjeld Hansen, borgmester i Herlev Kommune og formand i Personalepolitisk Forum sætter fokus på stress. Han savner en forståelse for, at der er langt flere faktorer end blot normeringer, arbejdsopgaver og travlhed på jobbet, som virker stressfremkaldende.

"Jeg har ofte mødt medarbejdere her i Herlev, som var stressede på deres arbejde, men hvor det ikke var selve arbejds-situationen, der var problemet. Derfor ville det være alt for teknokratisk blot at kortlægge det snævert arbejdsrelaterede, hvis vi ønsker et fuldstændigt billede af stress."

En af de mange ting, som Kjeld Hansen tror, påvirker medarbejderne voldsomt, er mediernes entydige behandling af det offentlige arbejdsmarked som problemfyldt. "Det er da utroligt stressende for hjemmehjælperen at tage hjem, vidende at det har været en vellykket arbejdsdag og så tænde for fjernsynet og her få at vide, at hun er et ukvalificeret menneske," siger Kjeld Hansen.

Borgernes øgede krav til service og gennemsigtighed i den offentlige sektor er andre faktorer, som i Kjeld Hansens optik kan virke stressfremkaldende.

"Og det er kun nogle få af de faktorer, som jeg kan se," siger han.

"Det er vigtigt for mig, at vi på det offentlige område erkender at have et ansvar og forpligtigelse til at betragte det hele

menneske. For vi ønsker jo netop at have hele medarbejdere. Derfor nytter det ikke alene at binde stress sammen med eventuel overbelastning på jobbet. Vi skal sikre, at medarbejderne føler sig værdifulde, og at de slår til. Uanset hvilket job og livssituation de har."

Når KTO-aftalen alene beskæftiger sig med at afdække den rent arbejdsrelaterede stress, så er det ikke ensbetydende med, at Kjeld Hansen betragter den som en dårlig arbejdsramme – tværtimod:

"Jeg har jo selv været med til at strikke aftalen sammen, og det er jo nu engang den fælles verden, som vi har i en overenskomst-situation. Men jeg betragter faktisk elementer som magasiner, konferencer og viden-stafet som initiativskabende. Derfor tror jeg, at den viden vi opsamler, også bliver del af en masse personalepolitiske tiltag."

Kjeld Hansen håber meget på, at der ved næste overenskomst er opsamlet så meget viden, at der kan udarbejdes et katalog med personalepolitiske elementer i forhold til stress-forebyggelse. Han mener samtidig, at kataloget bør have et holistisk udgangspunkt, så det betragter medarbejdernes arbejdssituation som del af et større hele.

For at det kan lade sig gøre, erkender Kjeld Hansen også, at arbejdsgiverne har et stort ansvar:

"I hverdagen har arbejdsgiveren et særligt ansvar for at tage initiativ og indrette or-

ganisationen, så den kan tage fat på arbejdsmiljøproblemer som stress. Men der skal være en fælles forståelsesramme, hvis arbejdsgiveren skal kunne løfte opgaven. Det regner jeg bestemt med, at vi får med dette initiativ," vurderer Kjeld Hansen. ◀



# ET KOLLEKTIVT PROBLEM

Det er i sidste ende arbejdsgiverens ansvar, hvis arbejdsrelateret stress breder sig på de offentlige arbejdspladser, mener næstformand i Personalepolitisk Forum og formand i BUPL, Birgit Elgaard. Men det er også fællesskabets opgave at gribe ind.

"Vi skal have placeret stress, der hvor det hører hjemme, nemlig som et kollektivt problem. Ikke et problem med den enkelte medarbejder, som beskyldes for at være dårlig til at håndtere lidt pres," siger Birgit Elgaard.

Hun peger på, at stress på arbejdspladsen blandt andet er knyttet til, hvordan arbejdet organiseres, arbejdsbelastningen, samarbejdsrelationer, indhold på jobbet og den enkelte medarbejders udfoldelsesmuligheder.

"Det er samspillet mellem den slags faktorer, der kan give stress, og derfor er der strukturer på det offentlige arbejdsmarked, der skal ændres og forventninger, der skal afstemmes, før vi kommer videre. Alt det er i sidste ende arbejdsgiverens ansvar."

Birgit Elgaard henviser til tidligere undersøgelser i Personalepolitisk Forum, der viser, at lidt over halvdelen af de ansatte i amter og kommuner oplever stress på arbejdet og et meget højt arbejdstempo. Og fire ud af fem medarbejdere er ikke tilfredse med arbejdsgiverens indsats i forbindelse med arbejdsrelateret stress. Derfor er Birgit Elgaard glad for, at den europæiske aftale er med til at sparke de-

batten om arbejdsrelateret stress i gang. "De formuleringer, vi efterfølgende har fået ind i KTO-aftalen, er en rigtig god start for det offentlige arbejdsmarked. Men også kun en start. Arbejdsgiverne har efterhånden fået godt styr på det fysiske arbejdsmiljø, men hvis du derimod kikker på det psykiske arbejdsmiljø, så er jeg helt sikker på, at mange arbejdsgivere står meget famlende."

Den handlingsorienterede tilgang med stafet-program, konferencer og magasinudgivelser ligger fint i tråd med Birgit Elgaards egne holdninger til, hvad der bør ske for at dæmme op for den arbejdsrelaterede stress på det offentlige arbejdsmarked.

"Vi håber på at få afdækket området godt og grundigt med det her. Specielt stafet-programmet, hvor vi opsamler viden, har vi gode erfaringer med fra tidligere," siger Forum-næstformanden.

Hun mener også, at der kan være et kursusbehov, når resultaterne af initiativet begynder at vise sig, og det er hun helt parat til at tage op til diskussion i parternes uddannelsesfællesskab, PUF.

"Vi skal huske på, at det er en lang og tung proces, vi har sat gang i, for der er ikke megen viden på området. Men alt det her skulle meget gerne munde ud i, at vi er meget bedre til at identificere og forebygge stress, når vi mødes til en forhandling med arbejdsgiversiden i efteråret 2007," siger Birgit Elgaard.

For Birgit Elgaard er et af de helt faste fikspunkter i initiativet, at der fra 1. januar år 2008 indføres en minimumsindsats på samtlige kommunale og regionale arbejdspladser til forebyggelse og reduktion af arbejdsbetinget stress. ◀



# STRESS, STRESSFOREBYGGELSE OG STRESSHÅNDTERING

## Der eksisterer to typer stress

Akut stress kaldes også positiv stress. Det er den type stress, som opstår, når vi kortvarigt bliver udsat for øget pres, men er i stand til enten at fjerne de ting som påvirker os, eller fjerne os fra den stressfremkaldende situation. Den slags stress er som hovedreglen "godartet", og gør os i stand til at gelejde os igennem en verden med udfordringer og ændrede krav.

Kronisk stress er derimod ikke godt. Den opstår i pressede situationer, hvor vi ikke kan gøre noget ved presset eller fjerne os fra det. Den kroniske stress holder kroppen i et konstant alarmberedskab, og den vil på sigt nedbryde kroppens og psykens evne til at tilpasse sig og skabe mening mellem omgivelsernes krav og vores evner til at leve op til dem.

Det betyder, at man godt kan give den en skalle på jobbet i kortere tid. Men hvis arbejdspresset og kravene bliver for store eller for usammenhængende i længere tid, vil den akutte stress slå over i kronisk stress.

## Stress kan forebygges

Du, dine kolleger, ledelsen eller samarbejdsorganer kan selv gøre meget for at forebygge, at stress opstår på arbejdspladsen. Og det er mod stressorerne, altså de stressfremkaldende elementer, at kampen skal sættes ind.

Som chef og (amts)kommunal politiker kan du skabe de politiske, økonomiske og ledelsesmæssige rammer og status for det stressforebyggende arbejde. Du kan også tænke stress ind, når nye initiativer sættes i søen, således at der ikke sættes mere i gang, end medarbejderne er i stand til at håndtere. Og endelig kan du sørge for, at der er balance mellem

det serviceniveau, man lover udadtil, og de ressourcer, der reelt sættes af til opgaven.

Stabsmedarbejdere, der arbejder med personale, ledelse, uddannelse og arbejdsmiljø, kan sikre, at stressforebyggelse er med i aktiviteterne. For eksempel kan stressforståelse arbejdes ind i lederuddannelsen. Og så skal du sikre dig, at der er de nødvendige kompetencer i organisationen til at arbejde stressforebyggende.

Lederen har mulighed for at sætte konkrete rammer for det forebyggende ar-

bejde på arbejdspladserne. Du kan med din ledelsesstil, samarbejdsform og arbejdstilrettelæggelse bidrage til et mindre stressende arbejde.

Kolleger kan se på, hvordan arbejdspladsen fungerer socialt. Og sidst men ikke mindst kan du som enkeltperson støtte dine kolleger og give deres arbejdsliv opmærksomhed. Du kan også gå aktivt ind i diskussioner, arbejdsgrupper eller på anden måde bidrage til, at arbejdspladsen får styr på stressen.

Endelig kan samarbejdsorganerne sætte rammer og tage initiativ.

# STRESS

MAN HAR EN TENDENS TIL AT SKÆRE NED PÅ ALT DET SJOVE, ALT DET, MAN FAKTISK GERNE VIL. MEN MÅSKE ER DET NETOP DE TING, MAN FÅR DET GODT AF, OG SÅ SKAL MAN JO IKKE SKÆRE DEM VÆK. ”

BARBERA GRAM, JOURNALIST, DR

## Sådan håndterer du stress

Du kan selv blive bedre til at håndtere stress. En af måderne er at se på din egen sårbarhed overfor stress. Hvordan er dine evner til at klare de krav i arbejdet, som kan skabe stress. Det kan for eksempel være dine egne faglige normer og værdier, som ikke matcher de muligheder, som er i jobbet. Det kan være, at du er perfektionistisk, overansvarlig, har svært ved at sige nej og sætte grænser, at du er ambitiøs, kræver accept og anerkendelse hele tiden.

Eller at du har svært ved at slappe af. Er du allerede stresset kan du tale med din leder om, hvad der kan gøres. Du kan forsøge at koble af, rydde op på skrivebordet eller beskæftige dig med noget andet. Du kan bede kollegaer overtage noget af arbejdet i en periode, og endelig kan du acceptere, at du måske ikke kan klare det uden hjælp og støtte udefra.

INDIVIDUEL STRESSHÅNDE-  
RING ER MEST ALMINDELIGT,  
NÅR DET BRÆNDER PÅ. AT FÅ  
STRESSARBEJDET TIL AT OM-  
FATTE HELE VIRKSOMHEDEN  
KRÆVER MEGET MERE. ”

CHARLOTTE BREDAL, ARBEJDSMILJØKONSULENT, FOA

## Reaktioner på stress

Alle reagerer forskelligt på stress. Derfor er det vigtigt at kende sine egne reaktionsmønstre på stress for at kunne arbejde med problemet. Helt generelt deles stressreaktioner op i tre områder:

### - Fysiologisk stressreaktion.

Det er kroppens måde at sige fra på. Reaktionerne kan ske i hormonerne eller i hjerte-kar-systemet. Men de kan være svære at konstatere hos sig selv, ligesom omgivelserne ikke kan se, at der er noget galt. Anderledes synligt er stress,

som giver sig til kende ved hovedpine, oppustet mave, muskelspændinger eller svedeture.

Stress kan svække immunforsvaret og føre til alvorlige sygdomme som hjerte- og kredsløbslidelser, depression eller posttraumatisk stress-syndrom.

### - Psykologiske stressreaktioner.

Du får svært ved at huske, koncentrere dig, eller du mister overblikket. Følelsesmæssigt kan du for eksempel få let til

tårer, blive rastløs eller irriteret. Din måde at opføre dig på kan ændre sig. Du kan blandt andet få søvnbesvær eller forøge dit forbrug af alkohol, cigaretter eller andre stimulanser.

### - Sociale stressreaktioner.

Konfliktniveauet i en gruppe kan stige, der vil være modstand mod forandringer, øget sygefravær, forringet kvalitet i arbejdet, dårlig stemning og stort gennemtræk af personale.



## Hvad giver stress?

De ting, der fremkalder stress, kaldes også stressorer. De defineres som påvirkninger fra omgivelserne, der udfordrer eller overstiger vores evne til at tilpasse os.

### **STRESSORER I ARBEJDSLIVET ER TYPISK:**

- For store eller modstridende jobkrav
- Arbejdspres og arbejdstempo
- Utrygge ansættelsesforhold
- Modstridende eller uklare arbejdsgange
- Mange deadlines
- Uklare mål og midler
- Rollekonflikter
- Manglende indflydelse på arbejdet
- Dårlig stemning og dynamik i arbejdsgruppen
- Sociale konflikter
- Mobning og chikane
- Manglende støtte fra leder eller kolleger
- Dårlig ledelse
- Ugennemskuelige ændringer

DER ER EN DIREKTE  
GLIDEBANE FRA  
STRESS OG OVER I  
DEPRESSION. ”

AGNETE PHILIPSEN, PSYKIATRIDIREKTØR,  
SØNDERJYLLANDS AMT



# MED-UDVALGET SÆTTER STRESS PÅ DAGSORDENEN

Når stress skal på dagsordenen, kan det gøres på flere måder. Man kan vælge at lave en stor sammenhængende politik, eller man kan tage små skridt ad gangen. Uanset hvad, må forudsætningen være, at der er bred opbakning til det fra alle sider af arbejdspladsen.

"Skal vi nu have en stresskampagne. Det går nok som dengang, vi diskuterede psykisk arbejdsmiljø. Store ord til at begynde med, men så sker der ikke så meget mere." En sådan udtalelse er ret almindelig i (amts)kommunerne. Der sættes meget i værk, men oplevelsen er, at det ikke flytter så meget.

Forudsætningen for at gå i gang med at sætte stress på dagsordenen i SU/MED-udvalget og/eller i sikkerhedsudvalget må derfor være, at der blandt chefer, ledere og tillidsvalgte er forståelse for, at det er nødvendigt, at det skal prioriteres, og at der skal handlekraft bag. Mange initiativer stopper nemlig, fordi de er iværksat halvhjertet og ikke har tilstrækkelig opbakning på alle niveauer i organisationen. Det er ikke nok at vedtage eksempelvis en stresspolitik, hvis den ikke bliver fulgt op med konkrete indsatser på forskellige niveauer i organisationen – både i driftsorganisationen og i de lokale samarbejdsorganer.

SU/MED-udvalget kan ikke være central aktør i hverdagens forebyggelse af stress. Her er det den enkelte leder og medarbejder, der skal sørge for, at arbejdet er organiseret og tilrettelagt på den rigtige måde, og at samarbejdet er godt. Men SU/MED-udvalget kan tage initiativ til og være med til at diskutere og udstikke nogle retningslinier for, hvordan man på arbejdspladsen skal arbejde med stress. Og når stress skal på dagsordenen, er der flere veje SU, MED-udvalget og sikkerhedsorganisationene kan gå.

## HVOR MEGET STRESS HAR VI?

En af dem kan være at skaffe sig et overblik over hvilket stressniveau, der findes på arbejdspladsen. Det kan man bl.a. gøre ved at lave en spørgeskemaundersøgelse. Der findes flere forskellige generelle spørgeskemaer. De siger noget om, hvad stressniveauet er, samtidig med at de afdækker de psyko-soziale arbejdsmiljøfaktorer. Der findes også virksomheder, som tilpasser spørgeskemaerne til en ganske bestemt type arbejde.

En afdækning af stressniveauet i sig selv ændrer ikke stressniveauet på arbejdspladsen. Men den kan give en fælles forståelse, som kan bruges i det videre forebyggende arbejde. Og den kan give et fingerpeg om særlige forhold eller dele af organisationen, der trænger til et eftersyn. Da Københavns Kommune for nogle år siden satte psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen i socialcentrene, var det et stort ønske fra såvel ledelse som tilidsvalgte, at der skulle laves en spørgeskemaundersøgelse. Man ville dermed få et fælles billede af situationen, som begge parter kunne acceptere. På den måde skulle de ikke efterfølgende bruge tid på at diskutere, om der var stress og i hvor stort et omfang. I en sådan sammenhæng er en spørgeskemaundersøgelse også et politisk redskab. En spørgeskemaundersøgelse kan altså ikke stå alene, hvis der skal gøres noget ved stress-niveauet på arbejdspladsen.

## AFTALER OM STRESS

Der skal aftales retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress jf. overenskomstens protokollat om indsats mod arbejdsbetinget stress. Samarbejdsudvalget, og MED-udvalget som ikke har til opgave at varetage sikkerhedsarbejdet, skal koordinere indsatsen med sikkerhedsorganisationen. (SU-aftale § 17, stk 3 og MED aftale § 8, stk 4 – April 2005)

## STRESSPOLITIK

En anden vej for SU/MED-udvalget kan være at iværksætte en proces, der fører til vedtagelse af en egentlig stresspolitik. Præcis hvordan en sådan politik kan skabes, afhænger i nogen udstrækning af, hvilke erfaringer man har med politiklægning i SU/MED-udvalget og personalekulturen i den pågældende kommune eller amt. Under alle omstændigheder skal en stresspolitik have et mål og en vision. Der skal etableres en køreplan og en proces, som kan føre frem til en endelig politik. Man skal overveje, hvilke erfaringer og eventuelle delpolitikker, som allerede findes. Måske har man på et tidligere tidspunkt diskuteret det i sikkerhedsudvalget. Afhængig af samarbejdets konkrete struktur skal sikkerhedsorganisationen inddrages i arbejdet.

Man skal også overveje, på hvilke områder en stresspolitik kan forbindes med igangværende aktiviteter. Det kan være MUS-samtaler, GRUS-samtaler (gruppeudviklingssamtaler), arbejdsorganisering, ledelse, uddannelser, teamdannelse, sygefraværssamtaler, supervision, aftaler om krisehjælp mm.

## TO INDSATSOMRÅDER

En stresspolitik skal for det første satse på forebyggelse af arbejdsbetinget stress. Her kan der være fokus på arbejdets organisering, indhold og mængde, på samarbejdsrelationer, på ledelse, på sociale dynamikker mellem medarbejdere indbyrdes og med ledelsen, på individuelle adfærdsmønstre og på om kompetencer og jobkrav matcher hinanden for den enkelte medarbejder.

## FAKTA

### Sådan kan en MEDaftale se ud

I den faglige organisation FOA (Fag og Arbejde), er man ved at udarbejde et forslag til, hvordan en lokal MED-aftale om stress kan se ud. Meningen er at udforme en overordnet ramme, som så skal udfyldes lokalt.

### FOA foreslår følgende hovedpunkter i en aftale:

1. **Kortlægning.** Skaf overblik over omfanget af stress. F.eks. via APV eller stressmålinger

### 2. Handling.

a) **håndtere konkrete sager:** forandring både af selve situationen og af oplevelsen af situationen

b) **forebygge:** f.eks. fordeling af arbejde, klare retningslinjer for prioriteringen af opgaver, godt kendskab til det serviceniveau, man lover borgerne, løbende vurdering af arbejdsmængde/ressourcer/serviceniveau og ledelseskompetence (vanskelige samtaler, konflikthåndtering, feedback, mestre egen stress).

3. **Individuel stresshåndtering:** f.eks. lære at prioritere, dyrke motion, tidligere i seng, bedre til at sige fra, sætte sig mål for sit arbejde.

FOA organiserer 215.000 medlemmer hovedsageligt på det offentlige arbejdsmarked.

Det andet hovedsigte med en stresspolitik er, hvad arbejdspladsen skal gøre, hvis medarbejdere er endt i en kronisk stress-situation, er i personlig krise, har været udsat for vold, er blevet chikaneret eller mobbet. En del kommuner og amter har allerede i dag aftaler med psykologer eller firmaer om støtte til medarbejdere, som er endt i en sådan situation.

### **ANLEDNINGER TIL AT ARBEJDE MED STRESS**

En tredje vej for SU/MED-udvalget kan være at benytte en given anledning til at tænke stressforebyggelse ind i andre aktiviteter. Det kunne eksempelvis være, når der sker organisationsforandringer – aktuelt strukturreformen. Hvordan skal den gennemføres, så det fører mindst mulig angst, usikkerhed og stressreaktioner med sig? En anden anledning kan være, hvis der har været en række tilfælde af arbejdsbetingede stresssygdomme.

Hvad er årsagerne til, at det sker? Hvad kan der gøres ved det her og nu og på længere sigt? Arbejdet med sådanne konkrete eksempler kan give arbejdspladsen og SU/MED-udvalget nogle positive erfaringer, som kan danne baggrund for en mere systematisk stresspolitik på længere sigt.

Også arbejdspladsvurderinger (APV), hvor man har indarbejdet det psykiske arbejdsmiljø, kan være en anledning til at gå mere systematisk i gang med at udvikle en stresspolitik. Højt sygefravær i en afdeling på grund af stress kan være en anden anledning. ◀

### **PLADS TIL FORSKELLIGHED**

En svensk undersøgelse viste for nogle år siden, at det er forskelligt, hvad der gør medarbejderne i en administration og på en psykiatrisk afdeling utrygge. I administrationen var det, når der blev slækket på strukturerne og regelstyring til fordel for ledelse gennem værdier og holdninger. På en psykiatrisk afdeling var det indførelse af flere regler og strukturer.

Det er derfor også forskelligt, hvor og hvordan der skal sættes ind for at forebygge stress. Hvis man – f.eks. i et Hoved MED-udvalg – overser disse forskelligheder, kan det resultere i ørkesløse diskussioner om, hvad der er væsentligt og hvordan man skal gribe det stressforebyggende arbejde an. Omvendt kan en accept af forskellighederne bidrage til en alsidig debat og hjælpe til at finde løsninger, der passer til de forskellige arbejdspladssers kultur og behov.

### **VÆR OPMÆRKSOM PÅ DE SMÅ FAGGRUPPER**

SU/MED-udvalget og sikkerhedsorganisationen bør være opmærksom på, at der i de fleste forvaltninger og afdelinger er store faggrupper, som ofte sætter dagsordenen for, hvad der skal arbejdes med og hvad der er vigtigt. Samtidig er der en række "mindretal", som let kan blive overset. På skolerne er det lærerne der dominerer kulturen. Men der er også pedeller og administrativt personale. På et sygehus er de dominerende grupper læger, sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter. Men der er også andre grupper, administrative medarbejdere, serviceassistenter, portører, teknikere, køkkenmedarbejdere m.fl. Et stressforebyggende arbejde skal også omfatte de mindre dominerende grupper, som tilsammen udgør rigtig mange medarbejdere.

# DEL UD AF JERES ERFARINGER

**TILMELD BIDRAG TIL DEN PERSONALEPOLITISKE MESSE 2006  
SENEST 20. DECEMBER 2005**

Inden for temaerne:

- Nye organisations- og arbejdsformer
- Arbejdsmiljø
- Mangfoldighed
- Ledelse
- Kompetenceudvikling

Læs mere om messen og tilmeld bidrag  
på [www.messeweb.dk](http://www.messeweb.dk)

DEN PERSONALEPOLITISKE MESSE

# 2006

**AFREJSE MOD  
FREMTIDENS ARBEJDSPLADS**

BELLA CENTER 31. AUGUST 2006

DEN PERSONALEPOLITISKE MESSE ER ARRANGERET AF  
DET PERSONALEPOLITISKE FORUM



# STRESS PÅ SVENSK

Danskerne skal vogte sig for en stress-eksplosion, når strukturreformen rulles ud næste år. Det antyder den velanskrevne stressforsker Töres Theorell med en parallel til Sverige i 1990'erne.

I 1990'erne skulle den offentlige sektor i Sverige effektiviseres. Det mente regeringen samt store dele af befolkningen, og vanen tro var der ikke optræk til et politisk skænderi i folkehjemmet. Det hele begyndte godt, og de offentligt ansatte bifaldt umiddelbart forandringerne. Men da antallet af langtidssygemeldinger især fra kvinderne steg, forstod stadig flere, at forandringerne havde en pris for de ansatte.

"Først i årtiets slutning blev man opmærksom på sammenhængen mellem forandringerne og den mentale sundhed," siger Töres Theorell, der er professor ved Institut for Psykosocial Medicin på Karolinska Institutet i Stockholm. Han mener, at de svenske erfaringer er en god parallel til dagens Danmark, hvor godt 800.000 offentligt ansatte næste år vil blive direkte eller indirekte berørt af det, der er blevet kaldt en af Danmarkshistoriens største reformer.

### DEN SVENSK LÆRE

Töres Theorell har sammen med en forskergruppe stået for en række undersøgelser af sammenhængen mellem de strukturelle ændringer og de ansattes mentale velvære. Han giver især et lavt informationsniveau og en dårlig planlægning af arbejdet skylden for den kraftige stigning i arbejdsrelateret stress i 90'ernes Sverige. "Rygter er ofte værre end sandheden," siger han. Information skal ruste organisationen til de nye tider, og derfor er det nødvendigt med løbende information på alle niveauer. Det nytter således ikke, at lederne sætter sig ned og venter på problemerne.

Professoren fremhæver også, at den bedste forandring er den rolige eller planlagte forandring. "Hvis man f.eks. nedlægger et sygehus og øger antallet af ansatte drastisk på et andet sygehus, så trætter man medarbejderne, og det er et udslag af dårlig planlægning," siger han, og minder om, at omkostningerne ved et stresset personale kan være meget høje.

Den svenske lære er ifølge Töres Theorell, at formidle mest mulig information om reformens realiteter igennem hele systemet, og at kommunerne sætter tid af til at planlægge deres arbejde under forandringerne. "I takt med et større arbejdspress mister man ofte den tid, som man skal bruge for at planlægge sit arbejde, og så kan det blive ganske kaotisk," slutter Töres Theorell. ◀



### BLÅBOG

Töres Theorell er professor ved Institut for Psykosocial Medicin på Karolinska Institutet i Stockholm, som er et af Europas største medicinske universiteter. Her foretages op til 40 pct. af den akademiske medicinske forskning i Sverige. Mere information på [www.info.ki.se](http://www.info.ki.se)

# FORANDRING KAN IKKE TIES IHJEL

Store, omfattende forandringer er en kilde til stress, men også en mulighed for udvikling. Det mener chefpsykolog hos Danfoss, Kurt Kørner, der nødtigt ville sidde i den varme stol som kommunaldirektør, men som gerne svarer på tre skarpe spørgsmål om, hvad forebyggelse af stress kræver.

Kurt Kørner lægger ud med at understrege, at han ikke er uddannet leder men psykolog, og derfor ser på, hvad usikkerhed og overgangsperioder kan gøre ved mennesker. Når det er sagt, så anbefaler han forandringsledelse som et godt værktøj til at "implementere forandringer."

## *Hvad vil det sige?*

"I den store kommuneomlægning går udfordringen måske ikke lige nu på tidspres eller mængden af opgaver, men dybere ind på trykningen. Under forandringer er det naturligt, at mennesket spørger sig selv: Hvad betyder det her for mig, skal jeg nu til at flytte eller lære noget, jeg har svært ved, eller bliver jeg fyret?"

Forandringsledelse bygger således på en formodning om, at forandring skaber utryghed, der igen kan forårsage stress. Derfor er det ledelsens ansvar at forholde sig aktivt og eksplicit til forandringerne. De kan ikke ties ihjel.

Kurt Kørner peger her på, at man må tage højde for forandring på tre niveauer. Det ene er organisatorisk, hvor det er vigtigt at melde nye vilkår klart ud. Det andet er et forståelsesniveau, hvor medarbejderen skal kunne se meningen med og helst også nødvendigheden af forandring. Det tredje niveau er det emotionelle, hvor der kan være en frygt for at miste sit vante arbejde, gode kolleger, privilegier og indflydelse.

"Derfor er det vigtigt med jævnlige møder, hvor der dels informeres, dels drøftes, og hvor der også gives plads til frustrationer og kritik. At inddrage medarbejderne i forandringsprocesserne er for mig et must."

## *Kan kommuner og amter lære noget af det private?*

"Jeg mener, at vi kan lære af hinanden, men generelt er ledelse i dag en profession, der ikke er så afhængig af arbejdsplads. I det private er det mit indtryk, at forandringsledelse er et væsentligt element i lederuddannelsen. Samtidig er elementer fra mediation stadig mere i brug. Vi er i dynamiske organisationer, hvor forskelligheder er en nødvendig forudsætning for udvikling. Store, omfattende forandringer er en kilde til stress, men også en mulighed for udvikling."

## *Synes du, der bliver talt for meget om stress i kommuner og amter?*

"Nej. Det er meget vigtigt, at det bliver leget at tale om det. Vi ved i virkeligheden sjældent, hvem der udvikler stress. Vi skal huske på, at der i dag er mere intensitet, tempo og produktivitet i arbejdslivet end nogensinde før – også i privatlivet er pulsen høj – og det øger sårbarheden over for stress." ◀



## BLÅBOG

Kurt Kørner, chefpsykolog hos Danfoss, der bl.a. producerer køle- og varmeautomatik. Han er uddannet psykolog fra Danmarks Pædagogiske Universitet og en hyppig foredragsholder.





## Grib chancen – deltag i Stafetten

Strukturreformen har og vil få stor indflydelse på arbejdslivet for mange mennesker. Det Personalepolitiske Forum sætter nu fokus på, hvordan kommuner og amter ruster sig til denne forandringsproces i forhold til deres ansatte. Det sker gennem en stafet, der gives til kommuner og amter, der arbejder med eller vil igangsætte projekter med henblik på at sikre en god forandringsproces for ledere og medarbejdere.

En forandringsproces som strukturreformen giver anledning til mange personalemæssige overvejelser. Der er mange ledelses- og personalepolitiske veje til at sikre et højt engagement og trivsel blandt ledere og medarbejdere under opgave- og strukturreformen

Stafetten er et tilbud om støtte til den gode forandringsproces under strukturreformen.

Læs meget mere herom på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) eller [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

Ansøgningsfristen er den 12. december 2005 kl. 12.00.

---

# BORNHOLMSKE STEMMER

På Bornholm er der med oprettelsen af en regionskommune for hele øen allerede høstet mange erfaringer med kommunesammenlægning og stress. Vi spurgte en række centralt placerede personer om deres erfaringer og bad dem give et godt råd til resten af landets amter og kommuner.

## JEG HAR IKKE KEDET MIG

"Min oplevelse er, at stress er utrolig individuelt. Jeg er ikke i tvivl om, at omlægningen har påvirket mange medarbejdere. Og da den politiske opposition på et tidspunkt meldte ud, at nu ville den forsøge at ændre tingene én gang mere, var der medarbejdere, som fik for meget og ikke havde lyst til at starte forfra igen."

Et godt råd: "At prioritere opgaverne og få de vigtigste af vejen fra starten. Lidt forenklet sagt er der kun én ting at gøre, og det er at klø på."

*Jan Grønnegaard, leder af fagsekretariatet for ældre- og handicapområdet, Bornholms Regionskommune*

## MANGEL PÅ STYRING

"Nu er der næsten gået tre år, og det slår mig, hvor hurtigt man egentlig glemmer. Det kan i sig selv været et tegn på stress, at man har glemt, hvad der skete for et halvt år siden. Folk er dog godt på vej til at finde sig selv i den nye struktur. Hvis vi kigger bagud, så har vi manglet den nødvendige topstyring på direktionsplan, og der har derfor været en uklar ansvarsfordeling, der efterlod personale og ledere i et tomrum."

Et godt råd: "Det er ikke nok at lægge kompetencer ud. Man er nødt til at have en meget tydelig ansvars- og opgavefordeling, ligesom der skal være en klar tids- og handleplan."

*Jane Stender, børnehaveleder, Aakirkeby Idrætsbørnehave*



## LEDERE SKAL LÆRE AT MESTRE EGEN STRESS. LEDERSTRESS ER NOGET AF DET MEST SMITSOMME. ”

CHARLOTTE BREDAL, ARBEJDSMILJØKONSULENT, FOA

### ALLE SKAL VÆRE LIGE

”Der er stor forskel på, hvordan det er gået de forskellige steder. Det har ikke mindst noget at gøre med, hvordan medarbejderne er blevet placeret i forhold til deres prioriteringer. Dér hvor jeg sidder (på området for sociale ydelser) kom alle ind på deres førstprioritet, og det giver naturligvis en vis tilfredshed. Der er medarbejdere, som har haft et kortvarigt dyk, men ingen har været væk mere end en uge og er hurtigt kommet på højkant igen. Når vi har håndteret stress rimelig godt, så skyldes det også, at vi har undgået det, man kunne kalde for storebrodereffekten. Alle er startet fra dag ét på samme trin som nye medarbejdere.”

Et godt råd: ”Det er vigtigt, at alle er lige, dvs. at alle sådan set får et nyt arbejde. Ingen kommer ind på en bestående arbejdsplads, hvor der i forvejen er nogle faste arbejdsrutiner. Ligeligheden er meget vigtigt. Ellers bliver der underdogs.”

*Henning Kilerich, leder af sikringsydelser, Bornholms Regionskommune*

### VI KAN VÆRE STOLTE

”Vi kan godt være lidt stolte af den måde, vi er kommet igennem forandringen på, selv om enhver stresset medarbejder er én for meget. Der har været mange ting, der har stresset, nye arbejdsopgaver og for store arbejdsbyrder, ligesom mange medarbejdere har fået nye roller. F.eks. de, der er blevet ledere uden at have været det før. Også usikkerheden vedrørende nye sociale tilpasninger har spillet en rolle.”

Et godt råd: ”Man skal være utrolig opmærksom på hinanden. Hvis man fornemmer, at en kollega er stresset, så skal man tage hånd om det. Bare det at nogen siger til én, at man virker stresset, kan være godt.”

*Torben Munch, leder af løn- og personalekontoret, Bornholms Regionskommune*

### ET FORNUFTIGT LEJE

”Under regionskommunens fødsel har en del medarbejdere følt sig pressede bl.a. pga. nye arbejdsopgaver, nye arbejdsformer og mange steder en ny kultur på arbejdspladsen. I vores egen virksomhed var sammenkøring af lønsystemer i en lang periode en stressende arbejdsopgave, der blev taget hånd om. Regionskommunen har nu eksisteret i snart 3 år, og vi er kommet godt fra start, og tingene har fundet et fornuftigt leje.”

Et godt råd: ”I forbindelse med større strukturændringer er inddragelse og information om, hvad der skal ske, meget vigtigt. Usikkerhed kan være en stor stressbelastning og medvirkende til at skabe et dårligt psykisk arbejdsmiljø.”

*Finn Ipsen, sikkerhedsleder på løn- og personalekontoret, Bornholms Regionskommune*

# KOMMUNER PÅ VEJ OP I DET GULE FELT

Et år før strukturreformen træder i kraft, er stress allerede et stort problem, lyder det fra arbejdsmiljøkonsulenter. Kommunerne er dårlige til at forebygge stress, mener erhvervspsykolog. Der er brug for mere information, vurderer alle.

Forandring fryder, siger et gammelt mundheld. Men ikke alle forandringer og ikke altid. Strukturreformen er en af de forandringer, der ikke vækker udelt begejstring. En af grundene er, at reformen mange steder er ladet med uvished angående arbejdsopgaver, kolleger og nye krav. Hvad skal der blive af mig? Kan jeg klare forandringerne? Det er spørgsmål som disse, de berørte stiller sig selv. Og allerede nu meldes der om et stigende stressniveau i kommunerne.

"Arbejdstempoet har været stigende igennem de seneste mange år, og der er et højt stressniveau", siger arbejdsmiljøkonsulent i HK, Niels Jakobsen. "Undersøgelser foretaget af Gallup viser, at mere end halvdelen af danskerne føler, de har et højt arbejdstempo, og at godt 40 pct. føler, at stress er et problem i hverdagen. Vi véd også, at det især er i amterne, man har følt sig utrygge," uddyber han. I Fag og Arbejde (FOA) bekræfter ar-

bejdsmiljøkonsulent Charlotte Bredal, at der har været en stigning i henvendelser fra medlemmer, der klager over problemer lige fra mobning til vold. Hun er dog i tvivl om, hvorvidt der er en direkte sammenhæng mellem den forestående strukturreform og stigningen i henvendelser, men påpeger, "at det ikke ligefrem gør situationen bedre, at medarbejderne oplever en større usikkerhed."

## ET MISBRUGT ORD ELLER ET RÅB OM HJÆLP?

Men kan usikkerhed føre til alt lige fra stress til vold? Hvad er årsag, og hvad er virkning?

Erhvervspsykolog, ph.d. Else Relster, der bl.a. står bag virksomheden Stressbarometer.dk, mener, at stress er et misbrugt ord: "Stress er ikke det samme som at have travlt. Stress er heller ikke en sygdom, men en tilstand, som kan gå over i en sygdom."

Men stress kan også være et råb om hjælp. Det mener Charlotte Bredal, som siger: "Det er vigtigt at lytte til de signaler ens krop giver. Kronisk stress kan lede til sygdom, og når kroppen siger fra, kan det blive nødvendigt at melde sig syg. Ligesom med andre sygdomme, skal man være varsom med at overhøre signalerne og gå på arbejde alligevel. Dermed kan også forebygges en længerevarende sygdomsperiode". Niels Jakobsen fra HK afviser også, at stress skulle være opreklameret og minder om, at godt arbejdsmiljø er et lovgivningsområde. "Der står faktisk, at vi skal arbejde for et godt arbejdsmiljø. Det ville være en flugt fra det ansvar, hvis ikke vi gjorde noget ved arbejdsrelateret stress."

## MERE INFORMATION

Men arbejdes, det skal der. Og spørgsmålet er stadig, hvordan kommunerne bliver bedre til at forebygge stress, ikke mindst under forandringsprocesser som strukturreformen. For det er de ikke gode til,



## HVAD BETYDER STRESS?

Ordet stress er en afkortning fra det engelske ord "distress", der henviser til det latinske "districtus", som betyder et splittet sind. Men stress er mere end et splittet sind; stress er også et pres, og fra psykologien ved vi, at pres især opstår under store forandringer. Det kan være under virksomhedslukninger eller –fusioner, dvs. når organisationer afvikles eller udvikles som i tilfældet er med de danske amter og kommuner næste år.

vurderer Else Relster. Hendes erfaring er, at danske kommuner generelt er udmærkede til at give støtte til de, der allerede er brudt sammen, men for dårlige til at forhindre, det kommer så vidt. "Når folk er brudt sammen, er det faktisk for sent," siger hun. Det gælder om at tage tingene i opløbet og "holde øje med, om nogen er på vej op i det gule eller røde felt," som hun tilføjer. At lederne eller topledelsen er for dårlige til at forebygge stress, skyldes ifølge Else Relster, at lederne selv er stressede og derfor ikke har overskud til at fange signaler hos medarbejderne. Og så gør man først noget ved det, når der bliver ballade. "Men det er helt uhensigtsmæssigt – menneskeligt, økonomisk, virksomhedsmæssigt, på alle leder og kanter," siger Else Relster.

Både hun og flere andre kilder peger på mere information som vejen frem. "En af grundene til, at det ofte går galt, er, at mellemlederne ikke bliver ordentligt klædt på," siger Charlotte Bredal. "Hvis ikke de får ordentlig information, så kan de heller ikke give den videre. Man skal bruge omhu på at samle sine mellemledere og diskutere udmeldinger og begrundelser. Hvis to mellemledere går ud til deres bagland med forskellige meldinger, så risikerer de at skabe forvirring." Derfor skal der lægges energi i at koordinere ledelsens udmeldinger.

Mere information betyder således ikke, at man som medarbejder skal vide alting, men at man skal have det samme at vide på de rigtige tidspunkter. Det handler om proportion og timing. Eller som Niels Jakobsen formulerer det: "Den gode infor-

mation er afmålt. Vi snakker ikke telefonbøger."

## DEN INDVENDIGE FABRIKSFLØJTE

Else Relster efterlyser tillige en klarere ansvarsfordeling. Hun kalder det for delt ansvar. Hermed mener hun, at mens det er arbejdsgiverens ansvar at legitimere, at medarbejderne kan tale om stress og stille redskaber til rådighed og have et beredskab, så er det den enkeltes ansvar at tage vare på sit eget liv. Hun forklarer: "Hvis man f.eks. arbejder 70 timer om ugen, kan man ikke bare give arbejdsgiveren skylden. Så må man selv lære at sætte grænser og selv gøre det, fabriksfløjten gjorde i gamle dage, og sige: Så, nu har jeg fri!"

Det har folk svært ved, vurderer hun og mener, det skyldes, at vi stadig er en slags børn af industrisamfundet, "hvor der altid var nogen, som bar ansvaret for os, og hvor man kæmpede kollektivt for forbedringer på arbejdsmarkedet," som hun uddyber.

Det synspunkt møder ikke opbakning i HK og FOA, hvor man traditionelt har set sig som forsvarer af lønmodtagernes kollektive rettigheder. Charlotte Bredal fremhæver i stedet skellet mellem det, man skal, og det, man kan, hvor det, man skal præstere for at levere den politisk udmeldte service til borgerne, må være meget eksplicit, så grænserne ikke forskubber sig.

Også i HK fremhæves det, at der skal være sammenhæng mellem arbejdstagers rettigheder og pligter. ◀

# GØR HVAD DU SIGER, OG SIG HVAD DU GØR

Man kan sidde i et udvalg og sige mange pæne ting. Men det afgørende er, at man ikke alene siger, hvad man gerne vil, men også gør det. Det mener Tage S. Kristensen, der er professor ved Arbejdsmiljøinstituttet.

I eventyrene er der altid tre af alting. Tre bejlere, tre prøver, tre ønsker osv. Sådan er det også, når Tage Søndergaard Kristensen taler om stressforebyggelse. Ifølge ham er der nemlig tre ting, der viser, at en virksomhed tager stressforebyggelse alvorligt. De tre kriterier er prioritering, ressourcer og kompetencer.

"Det ene er, hvor højt de prioriterer det. Hvis du går ind og kigger på f.eks. deres samarbejds- eller sikkerhedsudvalgsmøder, er det psykiske arbejdsmiljø så det sidste punkt på dagsordenen? I så fald bliver det typisk udsat til næste gang. Eller hvis direktøren går, når man holder møder om psykisk arbejdsmiljø, fordi han har et møde, der er mere vigtigt. Så er det også et tegn på lav prioritering."

"Det andet, vi kigger på, er hvor mange ressourcer, der afsættes til problemet. Ved ressourcer tænker jeg først og fremmest på tid og penge. Endelig kigger vi på kompetencer, dvs. om folk har evner og færdigheder til at beskæftige sig med det,

## SUCCESSION I ARBEJDET MED STRESS:

- PRIORITERING AF STRESSARBEJDET
- RESSOURCER TIL STRESSARBEJDET
- VIDEN OM STRESS OG STRESSARBEJDE I ORGANISATIONEN

og om de bliver sendt på kurser osv."

Hvis ikke disse tre kriterier er opfyldt på en virksomhed, "kan ingen nok så dygtig konsulent redde situationen," tilføjer Tage S. Kristensen.

### PÆNE ORD ER IKKE NOK

Professoren er også ude efter de uindfrie løfter. "Man kan sidde i samarbejdsorganet og sige mange pæne ting, men det afgørende er, at man ikke alene siger,

hvad man gerne vil, men også gør det. Spørgsmålet er, hvordan mellemlederne og de lokale ledere handler, efter at mødet er slut, for det er dem, der bestemmer, hvordan ordene bliver effektueret i virkeligheden."

"Når man har lavet en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, ser vi jo somme tider, at direktionen eller den øverste ledelse lægger armene over kors og siger til medarbejderne: Nå, nu har I noget at

arbejde med! Og den indstilling er ikke særlig hensigtsmæssig," fortæller Tage S. Kristensen. For de problemer, der går igen fra den ene afdeling til den anden, kan man ikke løse lokalt, argumenterer han. Her er det vigtigt, at den øverste ledelse er opmærksom på det, der kendetegner hele organisationen.

### UDEN TILLID VIRKER INTET

Samtidig peger Tage S. Kristensen på, at det ikke er bestemte initiativer, der virker, men at et godt resultat altid forudsætter tillid mellem medarbejderne og mellem medarbejdere og ledelse: "Vi er på AMI skeptiske overfor den tankegang, at det er noget bestemt, der virker, og noget andet, som ikke virker. På nogle arbejdspladser stoler man på hinanden, og her virker næsten alt, hvorimod det modsatte gør sig gældende på arbejdspladser uden tillid. Her er der intet, der virker."

Professoren skelner også mellem vilkår og de faktorer, der reelt står til at ændre. Hvis man ikke gør sig betingelserne klart, kom-

mer man til kort, understreger han. "Der er mange ting, man ikke kan ændre. F.eks. kan en buschauffør sandsynligvis ikke kræve, at der sidder en billetkonduktør i bussen. Dvs. at han ikke kan lave om på, at han er alene i bussen. Et hospital kan heller ikke sådan lige lukke om natten eller i weekenden."

På et hospital kommer man længere ved at beskæftige sig med de forhold, man kan gøre noget ved. Det kan f.eks. være de konflikter, der opstår mellem forskellige faggrupper, mener Tage S. Kristensen: "Dem kan man gøre noget ved, fordi det er belastninger, der lader sig mindske eller fjerne. Vi skal huske på, at stress tit udspringer af, at vores arbejdsopgaver er dårligt definerede, og at vi derfor påtager os en lang række ekstraopgaver, der måske forhindrer os i at løse vores kerneopgaver."

"Igen er det vigtigt at gøre, hvad man siger, og sige hvad man gør," slutter Tage S. Kristensen. ◀



### BLÅBOG

Tage S. Kristensen er mag.scient. soc., dr.med. og siden 2000 professor ved AMI. Hans forskningsområder er primært stress, udbrændthed og arbejdets organisering. Mere information om AMI på [www.ami.dk](http://www.ami.dk)

### FAKTA

Arbejds miljøinstituttet (AMI) er en institution under Beskæftigelsesministeriet, og her forskes der i fysisk og psykisk arbejdsmiljø, herunder arbejdsrelateret stress. Instituttet kortlægger og analyserer arbejdsmiljøet med henblik på at fremme et arbejdsmiljø "i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling i samfundet", som det hedder i den officielle mission.

# DET HANDLER FAKTISK OM NÆSTEKÆRLIGHED

Stresspolitik handler om at tage vare på sine kolleger, siger Agnete Philipsen, psykiatridirektør i Sønderjyllands Amt. Her indførte man en stresspolitik i begyndelsen af 2004.

"At hjælpe en kollega med stress eller depression er i virkeligheden meget enkelt; det handler om at turde stå ved dét, man synes, man ser. Det handler om at være i stand til at leve sig ind i en andens situation. Ja, nu kommer det til at lyde helt højstemt, men grundlæggende handler det faktisk om noget så gammeldags som næstekærlighed," smiler Agnete Philipsen, psykiatridirektør i Sønderjyllands Amt.

Hun er en af hovedkræfterne bag den stresspolitik, som i foråret 2004 blev indført som en del af amtets overordnede personalepolitik.

Det hele begyndte for tre år siden, da amtet deltog i en landsdækkende informationskampagne mod depression, angst og stress på initiativ fra Psykiatrifonden. Agnete Philipsen var med til at arrangere informationsmøder både for borgere i bred almindelighed og for særligt udsatte grupper på arbejdsmarkedet som f.eks. præster og landmænd. Folk strømmede til.

"Vi blev opmærksomme på, hvor mange der føler sig pressede og stressede på deres arbejde. Møderne udfyldte virkelig et behov. Men pludselig gik det også op for os, at vi selv her på amtsgården, var usikre på, hvad man egentlig gør, når en kollega er stresset. Hvad stiller man op med et menneske, der tydeligvis har det dårligt, men som samtidig signalerer at ville være i fred? Det var simpelthen for dårligt, at vi ikke selv havde nogen retningslinjer," syntes Agnete Philipsen.

Spørgsmålet blev taget op i psykiatriens MED-udvalg, og derefter med opbakning sendt videre til amtets Hoved MED-udvalg.

## LIGE LOVLIG FØLELSESFULD

Amtets medarbejdere var overvejende meget interesserede, men alligevel gik man forsigtigt frem i begyndelsen for også at få de lidt skeptiske med, som måske var bange for, at det hele nu skulle gå hen og blive lige lovlig følelsesfuldt.





## JEG KAN IKKE MAGTE MINE OPGAVER ELLER JEG KAN IKKE FØLE GLÆDE – DET ER JO IKKE NOGET, MAN BARE LIGE SÅDAN SIGER PÅ SIN ARBEJDSPLADS. ”

”Men det handler netop ikke om at børe i folks følelser og få dem til at tale ud. Det vil også være de færrest der på jobbet bryder sig om at sige *jeg kan ikke magte mine opgaver*, eller *jeg føler ikke glæde ved noget længere*. I stedet handler det om som kollega at reagere på det, man umiddelbart selv kan se. Det kan være ændret adfærd som trist humør, mangel på synlige følelser og langsommere tempo,” siger Agnete Philipsen.

Hun foreslår, at man som kollega med udgangspunkt i den slags tegn kan spørge til, om der er noget galt. Man kan prøve at opfordre den stressramte til at søge egen læge, eller man kan gå videre til sin leder med det, som så har til opgave at få en sygemelding i stand. Men det er kun forslag. For hvordan man konkret skal handle i forhold til stressramte kolleger, er netop ikke fastlagt i den overordnede stresspolitik. Den er ligesom andre dele af personalepolitikken som eksempelvis ryge- eller alkoholpolitik overordnet og fylder knapt et halvt A4-ark.

”På den måde er den ligestillet med de øvrige dele af personalepolitikken, og det er fint. Det afgørende er, at amtets Hovedudvalg har meldt ud, at stress er noget, vi er ansvarlige for som arbejdsplads,” siger Agnete Philipsen.

De lokale MED-udvalg på amtets institutioner og afdelinger er nu i fuld gang med på hver deres måde at udmønte den overordnede politik. MED-udvalgene har ingen pligt til at rapportere tilbage til Hovedudvalget, men Hovedudvalgets plan er at lave en opsamling i begyndelsen af 2006 for at få overblik over, hvordan det er gået. ◀

### FAKTA

#### Sønderjyllands stresspolitik

##### Principper:

- at der bliver talt åbent om psykiske belastninger
- at der er en åbenhed og tryghed på arbejdspladsen, der fremmer dialogen
- at der bliver draget omsorg for, at en kollega, der har ændret sig, f.eks. fordi han eller hun virker træt, initiativløs og fåmælt eller som måske er trist, irriteret og opgivende, får hjælp og støtte

##### Disse principper kan virkeliggøres ved:

- at der afholdes informations- og debatmøder
- at der på arbejdspladsen findes en guide for, hvordan man hjælper en kollega med depression eller lignende symptomer uden at virke anmassende i personlige forhold



# FOKUS PÅ STRESS - EN NATURLIG FORTSÆTTELSE

Når kommuner og amter har sat den arbejdsbetingede stress på dagsordenen, starter man ikke på bar bund. Der har været arbejdet med det under mange andre navne.

“Det er nerver alt sammen,” konstaterede revykunstneren Osvald Helmuth i slutningen af 1960’erne. Efterfølgende opstod Mentalhygiejnisk Institut, der arbejdede med trivsel. I 1970’erne kom stress på den politiske dagsorden, da man vedtog arbejdsmiljøloven. Det psykiske arbejdsmiljø blev sat i fokus i 1980’erne, og i 1990’erne begyndte alle at tale om udbrændthed.

Gennem de seneste 50 år har der altså været en stigende opmærksomhed på, at vores sundhed og velvære er andet og mere end det fysiske alene. Og at arbejdet spiller en væsentlig rolle for, hvordan vi i det hele taget har det. Mental sundhed og velvære er i dag et formuleret ønske fra ansatte og ledere. Og det har stor betydning for sygefravær, personalerekruttering, effektivitet og kvalitet.

## **STRESS OG DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ**

Arbejdsmiljølovens bestemmelser om det psykiske arbejdsmiljø har betydet, at mange arbejdspladser i kommuner og amter allerede er godt gang i arbejdet med at forebygge stress. Arbejdstilsynets første vejledninger om psykisk arbejdsmiljø hed Stress, Psykisk træthed og Monotoni. Alle de anerkendte spørgeskemaer til kort-

lægning af psykisk arbejdsmiljø har også en række spørgsmål om stress og mental velvære. Arbejdet med stress og psykisk arbejdsmiljø hænger sammen i den forstand, at stress er en konsekvens af arbejdsbetingelser og arbejdsindhold, som ikke er ideelle. Det væsentligste element i forebyggelsen af stress på arbejdspladserne er derfor at arbejde med de forhold i arbejdet, som fører til stress. Og det er netop, hvad man har gjort i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

Gennem tiden har arbejdsmiljøarbejdet særligt været fokuseret i sikkerhedsorganisationen. Arbejdsmiljøet har sjældent haft den store bevågenhed, når der skulle tages beslutninger på de væsentlige områder af institutionernes opgaver, økonomi, drift og udvikling. Kommuner og amter har overvejende haft fokus på organisations- og ledelsesudvikling – ikke medarbejder-velvære.

### **STRESS OG APV**

Når dette er slået fast, så skal det også konstateres, at der er mange sikkerhedsudvalg, sikkerhedsrepræsentanter og ledere, der med afsæt i arbejdsmiljøloven har arbejdet ihærdigt og engageret på at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø og

mindre stress. Et væsentligt omdrejningspunkt har været arbejdspladsvurderingerne (APV) - også selv om det for mange har været vanskeligt at overføre erfaringerne og metoderne fra de mere fysiske dele af arbejdsmiljøet til det psykiske arbejdsmiljø. Det er lykkedes mange steder for sikkerhedsorganisationen at komme godt i gang og opnå en række gode resultater. Derfor har mange kommunale arbejdspladser i dag et godt afsæt til det videre arbejde med stressforebyggelse.

### **STRESS OG PERSONALPOLITIK**

Personalepolitikken i amter og kommuner har i løbet af de seneste år gennemgået en markant forvandling. På få år er man gået fra at have et lønkontor via en personaleafdeling til en HR-afdeling. Nye navne er ofte udtryk for gammel vin på nye flasker - men ikke i dette tilfælde. De menneskelige ressourcer er i stigende grad blev en faktor, der indgår i den overordnede, strategiske udvikling. Begreber som medarbejderudviklingssamtaler (MUS), ledelse, personalepolitikker, uddannelsespolitikker, trivselsbarometre, fraværssamtaler mm. afspejler udviklingen.

Dele af arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø er på den måde rykket tættere

på direktion og beslutningstagere i voksende stabsafdelinger - om end begreberne og til dels også forståelsen heraf er blevet anderledes. Tendensen har været at nedtone det direkte sundhedsskadelige og i stedet sætte fokus på udvikling og trivsel.

Udviklingen har også betydet forandringer i samarbejdssystemerne. På mange arbejdspladser har man slået samarbejdsudvalget (SU) og sikkerhedsudvalget (SiU) sammen i ét - MED-udvalg. Der er forskelle på, hvordan sammenlægningen konkret er sket. Diskussionerne om forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø har været en væsentlig drivkraft i denne udvikling. Med aftalen om arbejdsbetinget stress i den seneste overenskomst på området er sporet lagt, så tidligere adskilte arbejdsfelter i SU og SiU kan samles. Overenskomster og lovgivning kan understøtte et fælles perspektiv på mindre stressfremkaldende arbejdsforhold og arbejdsmiljø.

Så når SU og MED-udvalg sætter stress på dagsordenen, er det ikke noget helt nyt, der skal tages fat på. Der findes allerede en lang række erfaringer og meget viden på egen arbejdsplads, man kan bygge videre på. ◀

# FOREBYGGELSE ELLER HELBREDELSE

Når emnet stress er til debat, fokuseres der for det meste på, hvad den enkelte selv kan gøre for at holde sig rask. Men ude på arbejdspladserne er der mange muligheder for at udvikle en egentlig forebyggende indsats. Kollegaer, ledere og chefer har mange strenge at spille på.

Går man på nettet og tager en Google-søgning på ordet "stress", kommer der alene på dansk 1.280.000 henvisninger frem. Der er 18 betalende links. Ud af dem handler en – måske to – om at arbejde forebyggende mod stress på arbejdspladserne. Resten retter sig mod individet, og hvad man selv kan gøre for ikke at blive stresset eller for at komme af med sin stress.

Tallene taler deres klare sprog. Fokus i stressarbejdet er i dag det enkelte individ. Det er individet, der skal håndtere de stressfremkaldende situationer. Individet der skal udvikle andre måde at opleve, forstå og være på, og individet skal tage ansvar for sin egen stress og sundhed. Det er en væsentlig del af stressproblematikken. Men den kan ikke stå alene og må ikke blive normskabende for, hvordan stress skal forstås og håndteres, når vi taler om arbejdsbetinget stress.

Det er ikke bare nødvendigt at skelne mellem forebyggelse af og helbredelse for stress, der skal også skelnes mellem, hvad individet selv kan gøre, og hvad andre kan gøre. Vel vidende at stress ikke alene skabes på arbejdspladsen, er det nemlig muligt for kollegaer og ledere at skabe et mindre belastende arbejdsmiljø. Dette forebyggende arbejde er centralt i håndteringen af arbejdsbetinget stress og bør stå centralt i arbejdspladsernes indsats mod stress.

## STØTTE TIL DEN STRESSRAMTE

Hvis man har fået kronisk stress, må den enkelte selv arbejde på at komme ud af tilstanden. Det er individet selv, der har stress. Men det er vigtigt, at kollegaer og ledere er forstående og støttende i denne proces. Det er dog ikke altid nok, og der kan være behov for mere professionel hjælp. Mange arbejdspladser har da også kontakt til firmaer eller psykologer, som

udbyder krise-, psykolog- og anden hjælp til stressede personer. Dertil kommer, at en række fagforeninger og faglige organisationer har tilbud om psykologhjælp til deres medlemmer. Det gælder f.eks. Danmarks Lærerforening, DJØF og Ingeniørforeningen. HK-Kommunal og Socialpædagogernes Landsforbund har for nylig oprettet en støtteordning for ledere.

## SOM KOLLEGA KAN MAN GØRE NOGET

I det forebyggende stressarbejde har alle på en arbejdsplads mulighed for at arbejde på at skabe en mindre stressfremkaldende hverdag. Individet kan selv være bevidst om, hvordan han eller hun kan håndtere situationer, som kan skabe stress. Men vedkommende kan også bidrage til – som kollega – at skabe gode sociale sammenhænge i arbejdsfællesskabet og støtte dem, som måtte have det vanskeligt set i et stressperspektiv.

Gruppen af medarbejdere og ledere kan være bevidst om, hvad det er for faktorer i deres arbejdsliv, der er stressfremmende og forsøge at undgå dem ved f.eks. at ændre på arbejdets organisering, arbejdets indhold eller de sociale relationer.

### **CHEFER OG LEDERE HAR EN NØGLEPOSITION**

Chefer og ledere har en særlig opgave. De skal tænke stressforebyggelse ind i deres daglige og strategiske ledelse. De skal stille de fornødne ressourcer, status og prioritering til rådighed for et mere systematisk arbejde med at forebygge stress. En oplagt situation er, at tænke stressforebyggelse ind i de forandringsprocesser, som sker i forbindelse med strukturreformen.

### **MED-UDVALGET SÆTTER RAMMER**

Samarbejdsorganerne (MED-udvalget/ Samarbejdsudvalget/Sikkerhedsudvalget) har til opgave at iværksætte stressforebyggende initiativer. Et udgangspunkt kunne være at udforme en stresspolitik for amtet eller kommunen, afdelingen eller institutionen. ◀



# STRESSPATIENTER SKAL TILBAGE PÅ JOBBET

Det er en fordel for alle, når en stresssyg medarbejder vender tilbage til det gamle job. Men både lederen, kollegerne og den stressramte skal se problemerne i øjnene og tale om dem. Også selv om det er svært, siger stressforsker på Arbejdsmedicinsk klinik i Hillerød, Nanna Eller.

Det lyder som det glade vanvid at vende tilbage til det job, der har gjort dig så syg, at du ikke har lyst til at leve mere. Men det kan faktisk være den bedste løsning på krisen og kan samtidig gavne din arbejdsplads.

"For patienter med arbejdsbetinget stress kan det være en stor fordel at vende tilbage. Man vokser gennem krisen, og det opbygger selvværdet. Og arbejdspladsen kan blive bedre, hvis det bliver taget alvorligt," siger stressforsker og overlæge på Hillerød sygehus, Nanna Eller. Hun behandler og rådgiver stresspatienter, så de kan komme tilbage på jobbet.

## TAL PROBLEMERNE VÆK

Det lyder simpelt, men den bedste måde at ændre de ting, der har gjort medarbejderen syg, er at tale sammen, anbefaler Nanna Eller. Hvilke opgaver har vi, er de rimeligt fordelt, og er arbejdsgangene i orden, så ingen bliver syge af at være på jobbet. Det vil ikke alene gavne den, der har været syg

men også alle kollegerne. Hvis det bliver taget alvorligt og fulgt op, kan det være en ny start for arbejdspladsen.

"Mit indtryk er, at når en medarbejder først har været nede og er kommet tilbage, så lærer arbejdspladsen meget af det. Der kommer en åbenhed omkring det. Måske er der andre, der er stressede, og det kan give en god diskussion om arbejdsangang og arbejdsmiljø," siger stressforskeren. Også i det daglige kan kollegerne hjælpe den tilbagevendende medarbejder til en god ny start på jobbet ved at være åbne og tale om stressoplevelserne.

"De må ikke sidde og snakke om det i kaffestuen, og når så patienten kommer ind, bliver der pludseligt stille. Snak videre og spørg til sygdommen. Det er bedst for alle," siger Nanna Eller.

## DET GÆLDER OGSÅ DEN ANDEN VEJ

"For patienten er det vigtigt at tale med kolle-

gerne. Hvad skete der med mig, hvordan havde jeg det, og hvordan har jeg det nu? Hvis det er svært at få hul på, kan det være en god ide at lade lederen eller en god kollega sige det, mens man sidder ved siden af. Så kommer resten af sig selv," råder Nanna Eller.

## HYGGE MOD STRESS

Det kan også holde stress fra døren, hvis der er et godt socialt liv på jobbet. Hvis det halter, er det en god lejlighed til at starte på en frisk, når kollegaen vender tilbage efter sin sygdomsperiode. For eksempel kan sikkerhedsrepræsentanten både hjælpe den stressramte godt i gang og samtidig forebygge yderligere stress ved at forbedre det sociale netværk på arbejdet.

"Sørg for noget hygge, både i og uden for arbejdstiden. Vi har meget lettere ved at arbejde sammen, når vi også kan have det sjovt sammen," siger Nanna Eller, og anbefaler motion som noget, kollegerne kan være fælles om. ◀



MAN KAN JO SPØRGE SIN KOLLEGA LIGE UD: ER DER  
NOGET, JEG KAN HJÆLPE DIG MED? NOGLE GANGE  
ER DET LIGE PRÆCIST DET RIGTIGE AT GØRE. ”

# www.personaleweb.dk

- personalepolitik for ledere og medarbejdere i kommuner og amter, som arbejdsgivere og arbejdstagere er fælles om

**[www.personaleweb.dk/nyhedsservice](http://www.personaleweb.dk/nyhedsservice)**

Gratis abonnement på personalepolitiske nyheder.

Find publikationer, værktøjer og metoder om personalepolitik som kvalificerer dit arbejde, se fx

- [www.personaleweb.dk/arbejdsmiljoe](http://www.personaleweb.dk/arbejdsmiljoe)
- [www.personaleweb.dk/skoletrivsel](http://www.personaleweb.dk/skoletrivsel)
- [www.personaleweb.dk/omstillingiteknik](http://www.personaleweb.dk/omstillingiteknik)





# Stress?



Væksthus for ledelse

## – det findes da kun i den private sektor!

Er du uenig? Savner du forståelse for din hverdag i det offentlige? Vi hjælper dig til selvhjælp.

I **Væksthus for ledelse** taler vi ikke om der er stress i den offentlige sektor – vi hjælper dig med at håndtere stress med praktiske råd – udviklet i hverdagens rammer.

Det gør vi via

- ny viden og ledelsesværktøjer leveret i din mailboks fra [Lederweb.dk](http://Lederweb.dk) – hver uge
- 81 artikler med relation til stress. Både viden og redskaber – lige til at bruge i hverdagen
- projektudvikling med kommuner og amter af redskaber til at modarbejde stress

Og alt sammen er dit og til fri benyttelse, da **Væksthus for ledelse** er et samarbejde mellem KL, Amtsrådsforeningen og KTO om at forbedre rammerne for offentlig ledelse og ledelse som fag.

Læs mere på

**lederweb.dk**  
God ledelse i kommuner og amter

# KRISEN ENDTE I ET GODT ARBEJDSLIV

Karen Lise Gutfelt blev syg af stress men gav ikke op. I dag er hun et gladere menneske, og arbejdspladsen har lært af hendes sammenbrud.



Det gjorde sindssygt ondt. Smerten kom pludseligt en morgen og strålede ud i begge arme. Hun kunne ikke løfte dem, kunne faktisk ingenting. Andet end ringe til arbejdet og melde sig syg.

"Jeg kunne simpelthen ikke mere. Jeg følte ikke, jeg havde noget liv. Alt var så tungt!"

Den morgen for tre år siden brød 45-årige Karen Lise Gutfelt sammen på grund af arbejdsbetinget stress. Sygdommen var kommet snigende over en periode, hvor hun havde haft travlt, og arbejdsklimaet og humøret var blevet værre og værre. På det bibliotek hvor hun arbejdede – og fortsat arbejder – var arbejdspresset på alle medarbejdere steget gennem længere tid. Folk begyndte at blive syge, nogle af travlhed, nogle af noget skimmelsvamp, man havde opdaget i huset. I deres fravær måtte de, der var tilbage, løbe endnu hurtigere. Så blev også de syge, og en ond cirkel var skabt.

"Vi kørte i en spiral, stoppede slet ikke op. Der skulle hele tiden resultater på bordet, så det var ikke så populært at sætte farten ned eller lægge sig syg. Vi begyndte at hakke på hinanden, og der var en dårlig stemning," husker Karen Lise Gutfelt.

### KNIVEN FOR STRUBEN

Efter en måneds sygemelding, hvor Karen Lise Gutfelt gik hos en kinesisk akupunktør og brugte rigtig, rigtig meget tid på at sidde i sin sofa og se ud i luften, var det tid til at komme på arbejde igen.

"I stedet for at flygte satte jeg mig til at se på det lort, jeg rent ud sagt havde rodet mig ud i. Og jeg fandt ud af, at hvis jeg kunne klare krisen og komme tilbage til mit arbejde, ville det være en sejr," fortæller hun. I dag er hun glad for den beslutning.

Hun tog en lang snak med sin øverste leder, hvor hun fik luft for de ting, der nagede hende. En snak om hendes opgaver, arbejdstid og tilrettelæggelsen af hendes arbejde. Det var en god snak, hvor lederen lyttede til hende, husker Karen Lise Gutfelt. Men hun er ked af, at hun ikke kunne sige de ting, før hun blev syg.

"Det er ærgerligt, at man skal have kniven for struben, før man får sagt det, der gør rigtig ondt."

JEG TÆNKTE, AT DET JO NOK VAR LIGESOM ONDT I MAVEN. DET GÅR VEL OVER, TÆNKTE JEG. MEN DET GJORDE DET BARE IKKE. DET BLEV VÆRRE. ”

### ET RIGTIG GODT ARBEJDSLIV

Sammen med lederen fik hun ændret en masse ting i sit job. Nogle af ændringerne spredte sig til resten af arbejdspladsen, fordi ledelsen nu var blevet opmærksom på arbejdsmiljøet. Der blev tilknyttet en ergoterapeut, arbejdsopgaver blev lavet om og opgaver omfordelt. Den største ændring for Karen Lise Gutfelt var en ugentlig fridag, hvor hun kobler af og bare er sig selv. Flere af hendes kolleger bruger også muligheden for at gå på nedsat tid, og ledelsen accepterer det i langt højere grad end tidligere.

I dag er hun helt ovre sit sammenbrud og nyder at gå på arbejde.

"Jeg har et rigtig godt arbejdsliv nu. Og efter mit sammenbrud er det som om, min arbejdsplads er blevet mere fleksibel og tager mere hensyn. Så der er bestemt kommet noget godt ud af krisen."

Efter sygdommen blev Karen Lise Gutfelt sikkerhedsrepræsentant og gør nu meget for at forhindre andre i at ende, som hun selv gjorde.

"Jeg kan se de små tegn. Jeg har jo selv været igennem det, så jeg ved, hvordan de har det," siger Karen Lise Gutfelt, der stadig ønsker sig bedre stressforebyggelse på arbejdet.

"Åh, man savner sådan noget ro. Tænk, hvis der var et sted, hvor folk lige kunne ligge i ti minutter i fred en gang imellem. Nej, hvor ville det være godt". ◀

# HER TALER VI ÅBENT OM DET

Allerød Kommune er godt på vej mod et omfattende stressprojekt for sine ca. 1900 medarbejdere. Kernen bliver ærlig snak i små medarbejdergrupper og opsamling fra MEDudvalgene.

Om godt et halvt års tid vil alle medarbejdere i Allerød Kommune være i fuld gang med at diskutere stress med deres nærmeste kolleger. Snakken bliver sat i system; den kommer til at foregå i små grupper og bliver personlig og helt konkret: Hvad er det gode arbejde for mig, og hvad kan ødelægge min oplevelse af det? Hvad kan stress lide præcis mig? Alle må ud med sproget lige fra HK'eren, socialrådgiveren, medarbejderen i ældreplejen, skolelæreren, bibliotekaren, ingeniøren og kommunaldirektøren. Samtlige ansatte er med i projektet, som en planlagt til at gå i gang januar 2006.

Formålet er først og fremmest at forebygge at stress overhovedet opstår. Det skal især ske ved, at medarbejderne bliver opmærksom på risikofaktorer, så de selv og arbejdspladsen kan nå at tage affære i tide.

Det hele begyndte med, at en it-medarbejder sygemeldte sig med stress i begyndelsen af 2005 - ét af de første eksempler i kommunen på stress som direkte årsag til sygdom.

"Det virkede som om, det var svært for organisationen at se, hvem der havde ansvaret for, at det var kommet så vidt," husker Anette Friedrichs, chefkonsulent for HR-området i kommunen.

Den usikkerhed er nu godt på vej til at forsvinde. I dag er Anette Friedrichs nemlig

ved at lægge sidste hånd på et oplæg til et omfattende stress-håndteringsprojekt med bl.a. konferencer og formaliserede gruppediskussioner.

## KEND DIN STRESS

Projektet lægger stor vægt på, at den enkelte afklarer, hvad der giver trivsel for ham eller hende, og hvad der stresser - og deler denne viden med andre, nemlig de nærmeste kolleger.

Men først skal begreberne og værktøjerne på plads. I januar kommer lederne som de første på et seminar for at blive klogere på stress (bl.a. deres egen), og siden inviteres alle MEDudvalg i kommunen til en konference for bl.a. at blive udstyret med en række redskaber og få defineret deres rolle i processen. Endelig afholdes konferencer for alle medarbejdere fordelt på en række mindre konferencer på de enkelte arbejdspladser i kommunen.

"Det er vigtigt, at alle niveauer tænkes ind. Ellers er der stor risiko for uklarhed om, hvem der gør hvad. Og legitimiteten skal fremstå klart; det er vigtigt for medarbejderne at vide, at systemet tager det her alvorligt," siger Anette Friedrichs.

Fra februar og de næste 10 måneder skal diskussionerne ifølge planen i gang

ude på arbejdspladserne. Her skal der diskuteres i små grupper - "de mindste meningsgivende enheder", som det hedder i oplægget. Det kan eksempelvis være personale på en børnehave-stue.

Snakken skal identificere stressfaktorer. Målet er at komme stressen i forkøbet, for projektet er først og fremmest tænkt som et forebyggende projekt.

Og som Anette Friedrichs siger om formålet med projektet:

"Det handler om at føle sig hørt, set og forstået." ◀

## STRESSPROJEKTET I ALLERØD

Hovedudvalget tager endelig stilling til projektet, som efter oplægget skal løber fra januar 2006 og året ud. Det består bl.a. af :

- Konferencer
- Seminarer
- Konsulentbistand
- Diskussioner
- Indføring i teknikker til håndtering af stress
- Ny procedure ved sygemeldinger
- Udformning af ny personalepolitik (i slutningen af 2006)



STRESS MÅ IKKE KUN BLIVE ET  
PERSONLIGT PROBLEM. DET HAR  
JO ALTID EN ORGANISATORISK  
SIDE OGSÅ. ”

MIN TILLIDSMAND SAGDE TIL MIG:  
DU ER SYG. NU SKAL DU BARE TÆNKE PÅ AT BLIVE  
RASK. DET BETØD UFATTELIGT MEGET, AT HAN  
SAGDE DET. ”



# HUN VANDT SIN EGEN TID TILBAGE

60-årige Barbara Gram blev først rigtig voksen, da hun var kommet over sit stresssammenbrud. Nu har hun lært sig selv bedre at kende, og har taget sig ret til at bestemme over sin egen tid.

"Det var der ingen, der havde troet om mig. Selv min læge sagde, at jeg var den sidste, han havde troet, det ville ske for. Men nu skete det jo altså netop for mig." 60-årige Barbara Gram var den rolige, professionelle vært i Deadline-studiet. Hun havde styr på det hele og overskud til alt. Troede hun. Men en dag måtte hun lægge sig syg af stress og havde pludselig ikke engang overskud til at skrive en indkøbsseddel.

I dag er hunovre sygdommen, og krisen har gjort hende klogere.

"Jeg er nok blevet lidt sent voksen. Der har været rigtig meget knald på hele tiden, så der har ikke været tid til eftertanke. Derfor trængte jeg til at blive klogere, lidt mere indsigtfuld både i mig selv og i andre. Og det blev jeg efter mit sammenbrud," fortæller Barbara Gram, der stadig er på DR og er glad for sit job.

En af de ting, hun føler, hun er blevet bedre til, er at tage tid til sig selv.

"Med fire børn, venner og den type arbejde jeg altid har haft, så er det i høj grad

andre, der definerer ens tid. Men i stedet for hele tiden kun at gøre det, andre siger, skal man også gøre det, man selv synes, man skal. Det er jeg uden tvivl blevet bedre til. Nu er jeg bedre til at tage mig tiden til eftertanke, tiden til ro."

Ellers har sammenbruddet ikke ændret hende. Måske lige bortset fra en enkelt ting:

"Før var jeg altid meget rapkæftet, og måske er mine omgivelser ikke enige i det her, men jeg synes ikke altid, jeg be-

DET RAMMER JO IKKE DE SLØVESTE OG DOVNESTE, DET HER. DET RAMMER DEM, DER VIL KLARE DET HELE OG VIL GØRE ALTING RIGTIG GODT. ”

For Barbara Gram er massage, motion og gåture nogle af måderne at skabe ro på. Og så er hun blevet bedre til at mærke efter, hvor meget hun kan klare. Ikke kun af arbejde, men af livet i det hele taget.

"Jeg har en datter i Paris og ældre familiemedlemmer, der også har krav på opmærksomhed, så jeg kan godt få ret meget om ørerne. Men jeg kan se, når det bliver for meget og der bliver dynget for meget på. Og så skruer jeg lidt ned," siger hun.

høver at udfylde hullerne i enhver konversation længere. Og jeg kan se, når andre er, sådan som jeg var. Så der har jeg nok ændret mig." ◀



### **REGIONSDIREKTØR VAR DYBT STRESSET**

"Vi er ikke verdensmestre i stressbæmpelse. Det har været meget belastende for langt de fleste medarbejdere. Et mindretal blev faktisk inspireret af forandringen, mens enkelte ligefrem blev syge. Hvis jeg tager mig selv som udgangspunkt, så må jeg sige, at det har været en så stor belastning i en periode på ca. halvandet år, at jeg var dybt stresset, dybt belastet og samtidig bevidst om det. Arbejdsopgaven var så intens, at jeg måtte arbejde

syv dage om ugen, og det slipper man ikke uden videre godt fra."

Et godt råd: "Det er vigtigt at sætte fokus på den bløde del af problemet og få talt sammen. Ude på den enkelte arbejdsplads må man snakke om, hvordan man har det med hinanden."

*Niels Rasmussen, regionsdirektør,  
Bornholms Regionskommune*

### **DET PERSONALEPOLITISKE FORUM...:**

- er et debatforum bestående af overenskomstparterne KL, Amtsrådsforeningen og KTO (Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte)
- har til formål gennem dialog og debat at inspirere de (amts)kommunale arbejdspladser til at sætte fokus på behovet for en aktiv og synlig personalepolitik
- varetager centrale personalepolitiske drøftelser
- udarbejder analyser af personalepolitiske behov og udviklingstendenser
- sætter fokus på behovet for personalepolitiske indsatsområder
- tilrettelægger og afholder personalepolitiske konferencer og messer

