

# STRESS MAGASINET

**HELSINGØR KOMMUNE**

UDDANNER EGNE  
STRESSVEJLEDERE

**CLAUS HJORT FREDERIKSEN:**

DIREKTØRERNE  
SKAL GÅ FORREST

**DER ER PENGE  
AT SPARE**

NÅR LEDELSEN  
FOREBYGGER STRESS





## STRESS MAGASINET

NR. 02 | FEBRUAR 2006

### Ansv. redaktør

Hans Hvenegaard, TeamArbejdsliv,  
hhv@teamarbejdsliv.dk

### Redaktion

Lynx Media og TeamArbejdsliv

### Art Director

Anne Grauslund Hansen,  
Lynx Media

### Foto

"Das Büro"  
v/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

16.000

### Download

[www.personaleweb.dk/stressmagasinet2](http://www.personaleweb.dk/stressmagasinet2)  
[www.lederweb.dk/stressmagasinet2](http://www.lederweb.dk/stressmagasinet2)

# INDHOLD

- 3** LEDER
- 4** STRESS ER EN OPGAVE FOR LEDELSEN  
Fokus og fakta
- 6** OVERENSKOMSTEN – DET RIGTIGE VÆRKTØJ  
Hans Jørgen Holm, Amtsrådsforeningen
- 8** DET GODE LIV PÅ JOBBET  
Støvring Kommune vender udviklingen
- 10** ILDSJÆL I HELSINGØR  
Kommune uddanner egne stressvejledere
- 12** STRESS KOSTER ALLEREDE FØR FRAVÆRET BEGYNDER  
Bedriftslæge Hans Klausen, Københavns BST
- 14** TEMPERATURMÅLING  
Hvor stresset er den kommunale ledelse
- 16** LEDELSE ER IKKE DEMOKRATI  
Udviklingschef i KL, Flemming Blønd
- 18** STRESS PÅ DIREKTIONSGANGEN  
Beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen
- 20** POLITIK ER ET SPECIELT JOB  
Dobbeltinterview med A.Vendelbo og T. Simonsen
- 22** MINISTRE SKABER STRESS PÅ GULVET  
Socialchefernes formand, Ole Pass
- 24** FORSKELLIGE HOLDNINGER TIL STRESSFOREBYGGELSE  
Fokus
- 26** KØBENHAVN TAGER KAMPEN OP MOD STRESS  
Kim Maskell, leder af Københavns BST
- 28** NYE STRESSTAL  
Faktasider
- 30** SOM MAN SPØRGER FÅR MAN SVAR  
Fakta-sider
- 34** STØRRE ANSVAR GIVER STRESS  
Dorthe Blok, forvaltningschef i Albertslund Kommune
- 36** HJÆLP LEDERNE: VÆR ÅBEN  
Afdelingsleder om sin nedtur med stress
- 38** STRESS UNDER OVERFLADEN  
Ordet stress optræder ikke på lederuddannelserne

# CHEFER, POLITIKERE OG STRESS

Stress er noget, der skal identificeres, forebygges og håndteres på de enkelte arbejdspladser. Men den kommunale og amtslige ledelse sætter rammerne og skal give stressarbejdet prioritet og ressourcer. Beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen siger i dette nummer af Stress Magasinet: "Det skal være sådan, at det fra ledelsen og nedefter er klart kommunikeret, at det her er noget, vi lægger vægt på, og det er noget, der skal opfyldes. Vi kan jo se, at på mange af de virksomheder, hvor man har taget det op på direktionsgangen, kommer der gode resultater."

Der er mange gode grunde til, at politikere og chefer i amter og kommuner tager stress alvorligt. Som det fremgår af flere artikler i dette nummer, kan der være meget at spare på stressrelateret fravær og personaleomsætning. Stress går ud over produktivitet, service og ydelser og medfører i nogle tilfælde dårlige beslutninger. Og så er stress jo ikke ligefrem lykken for de ca. 12 procent af alle ansatte, som er alvorligt stressede – hvad enten man er leder eller medarbejder.

Identificering af stress kan ske via spørgeskemaer, dialogseminarer eller anden kortlægning. Men det er ikke ligegyldigt, hvordan man spørger. Undersøgelser om

udbredelse af stress på arbejdspladser kan variere fra 10 til 50 procent. Og det skaber forvirring. Man skal derfor være præcis og klar på formålet, når man vil indsamle viden om stress i egen kommune eller amt.

Forebyggelse af stress må tage højde for, at årsagerne til stress kan være meget forskellige. Det, der giver stress når man arbejder med mennesker, er ikke nødvendigvis det samme, som hvis man har ensidigt gentaget arbejde eller er leder. Forebyggelse kan bl.a. ske ved forandringer i arbejdets organisering, ledelsesmåder, kollegialt samarbejde og støtte samt enkeltpersoners adfærd.

Håndtering af stress er i forandring i disse år. Tidligere lå det stort set alene i sikkerhedsorganisationen. Nu har SU/MED taget det op - ikke mindst efter stressaftalen på det (amts)kommunale arbejdsmarked ved den seneste overenskomst. Og der er klare tendenser til, at HR-afdelinger og andre stabsfunktioner tæt på kommuners og amters daglige ledelse er begyndt at arbejde med stress. Det giver nye udfordringer til måden at håndtere stress på. Og som det også fremgår andetsteds i dette magasin, bliver stress tænkt og håndteret forskelligt alt efter, hvor man er placeret i organisationen. ◀





# **STRESS**

## **ER EN OPGAVE FOR LEDELSEN**

Forebyggelse af stress bør være en strategisk indsats i amter og kommuner.

Lederne i kommuner og amter udgør en del af den gruppe, som skal arbejde med at forebygge stress. Det fastslår SU og MED-aftalen. Men ydre krav er ikke altid den største motivation til handling. Det er langt bedre, hvis man som chef eller politiker bliver motiveret af en indre nødvendighed i kommunen eller amtet til at gøre noget ved stress på arbejdspladsen.

Flere forsøg og undersøgelser har dokumenteret, at et godt psykisk arbejdsmiljø med for eksempel høj grad af medarbejderinddragelse og indflydelse på eget arbejde giver mindre sygefravær. Det samme sker, hvis der er udfordringer og variation i arbejdet, hvis der er ledere, som kan støtte og vejlede medarbejderne, når de har behov for det, eller hvis der er tryk i ansættelsen.

Der er derfor mange penge at hente, hvis man kan nedbringe den del af fraværet, som skyldes stress og mistrivsel på arbejdet.

## STRESS GÅR UD OVER KVALITET OG SERVICE

Ligeledes giver høj medarbejdertilfredshed bedre ydelser til borgerne. Stressede medarbejdere og ledere leverer simpelthen en dårligere service. Energien bruges i højere grad til at holde sammen på sig selv som person end på at løse arbejdsopgaven hurtigt og godt.

En stresset socialrådgiver når ikke det samme antal sager på en dag, som en ikke stresset – og kvaliteten er dårligere. En stresset lærer har langt vanskeligere ved at tilrettelægge og fastholde et læringsforløb end en ikke stresset. Føringet effektivitet og kvalitet af ydelserne til borgerne koster både på økonomien og på imaget.

## SVÆRT AT TILTRÆKKE GODE MEDARBEJDERE

Samtidig stiger risikoen for, at medarbejdere og ledere vil finde arbejde andre steder, hvis de er meget stressede i deres nuværende stilling. Udskiftning af en medarbej-

der koster mange penge. Og stor personaleomsætning kan give et dårligt ry og rygte, så det kan være endnu sværere at skaffe kvalificeret arbejdskraft - ikke mindst i de kommende år, hvor vi vil begynde at se den store udskiftning af ældre medarbejdere fra de store årgange efter anden verdenskrig.

Stigningen i anmeldelser af arbejdsskader som følge af dårligt psykisk arbejdsmiljø vil desuden uden tvivl tvinge præmierne for arbejdsskadeforsikringerne i vejret for arbejdspladser, som er storleverandør af disse typer arbejdsskader. Selskaberne er allerede begyndt at rasle med sablen.

I Arbejdstilsynets nye plan frem mod år 2010 er det psykiske arbejdsmiljø et prioriteret indsatsområde. Derfor kan man forvente øget opmærksomhed og krav omkring emnet, hvis der ikke opnås mærkbare og synlige resultater som følge af de aftaler, som parterne på det (amts)kommunale arbejdsmarked har indgået. ◀

## INDSATSER DER KAN FOREBYGGE STRESS

Chefer og politikere kan skabe gode rammer for det forebyggende stressarbejde. Dette gøres bl.a. ved at:

- Sætte grænser og rammer for ledere og medarbejdere om, hvad der er acceptabelt i arbejdets indhold, udførelse og omfang.
- Sikre viden i (amts)kommunen om stress i form af uddannelse af ledere og "superbrugere" eller ansættelser i stabsafdelinger.
- Sikre information om stressfore-

byggelse til (amts)kommunens ledere og medarbejdere.

- I ord og handling sikre forebyggelse af stress som en fokuseret indsats – også i SU/MED/SIU-udvalgene.
- Fremme, at stress, stressforebyggelse og stresshåndtering indgår i lederuddannelserne og personalepolitikkerne.
- Sikre gode organisations- og strukturforandringer, hvor der tages hensyn til forandringsstress.

- Inddrage kvaliteten af medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø, når der fastlægges servicekvalitet og økonomien hertil udloddes.
- Sikre, at stress og psykisk arbejdsmiljø får en central plads i (amts)kommunernes APV'er, klimaundersøgelser og/eller ledervurderinger.
- Opstille mål og succeskriterier for stressindsatsen.
- Sikre tid og økonomi til konkret arbejde med stress i institutioner og afdelinger.

# OVERENSKOMSTEN ER DET RIGTIGE VÆRKTØJ

Arbejdsbetinget stress er et rigtigt gummi-begreb. Lige så nemt det er at tale om arbejdsbetinget stress, lige så svært er det nemlig at få hold på den nøjagtige betydning af fænomenet, mener Hans Jørgen Holm, amtsborgmester i Vest-sjællands Amt.

"Det er blevet til et af den slags begreber, som angiveligt kan danne udgangspunkt for at løse en mængde problemer på arbejdspladsen. Men når man så forsøger at få defineret, hvad vi egentlig taler om, så smutter det ud mellem fingrene," siger Hans Jørgen Holm.

"Det svarer til datidens forklaring på tordenvej. Man troede jo, at Thor drog hen over himlen, og så blev man ikke så bange for bragene. Men det løste jo ikke problemet med lynnedslag."

Derfor er amtsborgmesteren glad for, at MED/SU-aftalen sætter en solid ramme for dialog på de offentlige arbejdspladser og identifikation af den arbejdsrelaterede stress.

"En overenskomst opfattes ofte af omverdenen som en kamp om rettigheder. Men i virkeligheden er en overenskomst for de to parter på arbejdsmarkedet det fælles værktøj, som vi har til at løse de problemer, vi er fælles om," fastslår Hans Jørgen Holm. Han mener, at der blandt parterne hele tiden har været en høj grad af enighed om,

at arbejdsrelateret stress var centralt placeret på den fælles problem-liste.

Det er også vigtigt for Hans Jørgen Holm, at den enkelte arbejdsplads forpligtes til at finde ud af, hvordan stress-problemerne tackles. Samtidig med at der ligger en overordnet strategi for at afdække problemet og for at opsamle erfaringer.

"Jo klarere vi kan få beskrevet problemerne, jo større er sandsynligheden for, at vi kan løse dem på den rigtige måde."

Men det er et stort arbejde, og det forpligter, erkender amtsborgmesteren.

"Vi har ikke givet de store løfter om, at vi kan komme den arbejdsbetingede stress til livs i løbet af overenskomstperioden. For så ville det eneste resultat være, at den ene part blev skuffet og den anden frustreret. Men hvis vi lever op til intentionerne i aftalen, har vi et godt grundlag for det videre arbejde, når parterne mødes i efteråret 2007," siger Hans Jørgen Holm.

Derfor appellerer formanden for Amtsrådsforeningens Løn- og Forhandlingsudvalg til både medarbejdere, ledere og politikere om at trække i arbejdstøjet for at bidrage til at afdække de mekanismer, der kan lede til stress på de offentlige arbejdspladser.



"Vi har i udvalget længe haft opmærksomheden rettet mod stress på arbejdspladserne, og vi har i særdeleshed været glade for den fælleseuropæiske indsats på området, som jo også har haft stor indflydelse på MED/SU-aftalen. Nu er det så op til alle aktørerne på det kommunale og amtskommunale arbejdsmarked at udfylde rammerne." ◀

Hans Jørgen Holm er udover amtsborgmester også formand for Løn- og Forhandlingsudvalget i Amtsrådsforeningen og medlem af Det Personalepolitiske Forum.



MIT RÅD ER: HUSK KLARHED I BESLUTNINGERNE.  
KLARHED MINDSKER STRESS. ”

ALLAN VENDELBO, FORMAND FOR KOMMUNALDIREKTØRFORENINGEN

# DET GODE LIV PÅ JOBBET

Det gav et væsentligt lavere sygefravær, da Støvring Kommune i 2003 ændrede kurs i kommunens personalepolitik. Fokus blev rettet på de gode ting ved jobbet frem for på de dårlige.

Vi får, hvad vi fokuserer på. Det var motøet, da de i Støvring Kommune i 2003 tog fat på et langstrakt arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

De startede med at vende tingene på hovedet. Al snak om dårligt arbejdsmiljø blev til snak om attraktive arbejdspladser. Al brok over stress blev til fokus på trivsel på jobbet. Nu skulle der snakkes om det gode arbejdsliv. Og de lagde vægt på det med at snakke.

"Vi vedtog en ny personalepolitik, og for at komme fra ord til handling holdt vi møder om de enkelte afsnit. Hvad forstår vi ved det? Hvad er det svære? Hvordan griber vi det an?," fortæller sekretariatsleder Lisbeth Jensen, der var en af hovedkræfterne bag stilskiftet i 2003.

"Hvis der er noget, vi har lært de sidste par år som organisation, så er det at tale sammen. Også om det, der er svært."

## LEDERE LØFTER I FLOK

Det startede ved, at borgmestersekretariatet fik øget fokus på personaleområdet - specielt på sygefravær - og det blev besluttet, at der skulle laves en ny personalepolitik. Hovedudvalget og økono-

miudvalget blev på et fællesmøde enige om, at hvis man i Støvring skulle nå målet med bedre service for borgerne, så gik det gennem trivsel på jobbet.

"Kort sagt: Vi leverer varen, når vi er tilfredse på vores arbejde," siger Lisbeth Jensen. For at finde ud af, hvornår medarbejderne i kommunen var tilfredse på jobbet, brugte man KLS værktøj @It-i-alt på rådhuset og lavede PULS-analyser på fem udvalgte institutioner i kommunen.

"Begge værktøjer var meget nyttige til at få et fælles grundlag at tale ud fra, et fælles billede af trivsel på vores kommunale arbejdspladser. Også her var dialog nøgleordet," siger Lisbeth Jensen. Ud over den nye personalepolitik blev ledelse sat på dagsordenen i kommunens lederforum.

"Gode arbejdspladser, hvor medarbejderne trives, er i høj grad en ledelsesopgave. Derfor vedtog vi et nyt ledelsesgrundlag med fokus på trivsel og attraktive arbejdspladser. Og det lykkedes faktisk at gøre det til en fælles opgave for alle ledere."

## FALD I SYGEFRAVÆR

Også på lederforum holdt dialogen sit indtog. Tidligere var der mange enetaler, men Lisbeth Jensens nye forslag var, at

der blev talt ud fra konkrete erfaringer i hverdagen, og så flød dialogen pludselig. "De første gange var det lidt mærkeligt. Kunne man nu det? Men det blev hurtigt en god vane, og nu deltager folk rigtig gerne på møderne. For man ved jo ikke, om man går glip af en spændende dialog," fortæller hun.

Generelt har alle ledere været positive over for den nye værdibaserede og mere bløde stil i kommunen. Især fordi der kom slagkraftige beviser for, at det betaler sig at fokusere på de positive ting ved arbejdet.

"Nogle gange var der da nogen, der syntes, at der var lidt for meget rundkreds over det. Men alt det forstummede totalt, da det dokumenterede fald i sygefraværet kom," husker Lisbeth Jensen. Tallene viste, at der var et samlet fald i sygefraværet fra 2003 til 2004 på 1,1 dag pr. medarbejder.

"Og det er jo ret godt i en tid med så store forandringer," siger Lisbeth Jensen stolt.

"Nu skiller vi os lidt ud fra andre kommuner ved, at vi har set, at personalepolitik ikke kun er administration, det er også følelser. Det er fra følelserne, vi får overskud, glæde og engagement til vores arbejde i hverdagen."



NU KAN VI SÆTTE EN LEDER OG EN TILLIDSREPRÆSENTANT SAMMEN, OG PÅ TO TIMER KAN DE FÅ SNAKKET OM SVÆRE TING SOM FOR EKSEMPEL FYRINGER. DE SKÆRER HURTIGT IND TIL BENET. ”

Men hun hviler ikke på laurbærene. ”Vi har set, at personalepolitik ikke kun er noget, vi skal skrive pjecer om. Det skal afprøves hver eneste dag på hver eneste arbejdsplads.” ◀

### STØVRINGS STILSKIFTE

- Gennemførelse af trivsels-APV på rådhuset med udgangspunkt i @lt-i-alt-værktøjet ([www.kl.dk/alt](http://www.kl.dk/alt)).
- Gennemførelse af PULS-projekt på fem institutioner for at afdække trivselen ([www.emedk/pulshra](http://www.emedk/pulshra)).
- Implementering af ny værdibase-ret personalepolitik ved hjælp af dialog og temamøder.
- Udvikling og anvendelse af sygefraværstatistikker som dokumentation og grundlag for evt. målrettet indsats over for enkelte grupper.



# ILDJSÆL I HELSINGØR

Helsingør er en af de få kommuner med egen stressvejlederuddannelse. Den er resultatet af en enkelt kvindes kamp for sin hjertesag - medarbejdernes trivsel. Nu er forventningerne til de knapt færdigbagte vejledere store.



SOM LEDER ER DET IKKE NØDVENDIGVIS EN FORDEL AT BLIVE STRESSVEJLEDER. DET KAN OPFATTES, SOM OM MAN HAR EN SKJULT DAGSORDEN. ”

KARIN SCHWARTZ, UDDANNELSESKOORDINATOR I HELSINGØR KOMMUNE

De har gjort det længe i det private erhvervsliv. Nogle få offentligt ansatte og ledere har også gjort det. Og nu ser det ud som om, mange medarbejdere og ledere i Helsingør Kommune får mulighed for at gøre det: Uddanne sig til stressvejleder.

Lige nu er det første hold på 20 stressvejledere ved at blive udklækket fra Helsingør Kommunes egen stressvejlederuddannelse. De 20 er prøvekaniner, og det er forhåbningen, at mange flere skal følge i deres fodspor.

"Det er min drøm, at vi får mindst én i hver afdeling i hele kommunen. Så skal vi have skabt nogle netværk mellem stressvejlederne, og så skal du se os få gjort noget ved stress i Helsingør."

Kvinden med drømmen er uddannelseskoordinator Karin Schwartz. For snart ti år siden fik hun oprettet kurser i stresshåndtering i sin kommune, og for et lille år siden var hun igen ude efter det psykiske arbejdsmiljø. Hun kontaktede manden bag stresshåndteringskurserne, Thomas Milsted fra det private Center for Stress, og i november startede de første kursister.

Uddannelsen er blevet tilbudt som alle andre kurser i kommunen. De enkelte afdelinger har fundet ud af, om de vil have en stressvejleder, og i givet fald hvem der skal sendes afsted. Der er få ledere med på pionerholdet. De fleste er hjemmehjælpere, sagsbehandlere og andre medarbejdere, der gerne vil klædes på til

at hjælpe deres kolleger og ledere med at forebygge og afhjælpe stress.

"Det er vores fornemmelse, at lederen og medarbejderne i de afdelinger, der har valgt at sende en på uddannelsen, har tænkt over det og talt om det. Allerede dér starter bevidstgørelsen, og det er jo rigtig godt," fortæller Karin Schwartz, der ikke ser nogen specielle stressproblemer i Helsingør i forhold til så mange andre kommuner.

### VEJLEDERUDDANNELSEN I HELSINGØR

- De første 20 stressvejledere bliver færdige i februar 06
- Stressvejlederne lærer at arbejde i fire lag:
  - På vejlederplan - spotter stress hos kolleger og hjælper til selvhjælp eller guider videre i systemet
  - På gruppeplan - får sat ord på problemer med samarbejde og kommunikation og hjælper til at lave strukturer om
  - På ledelsesplan - rådgiver lederen om, hvad medarbejderne kan forvente af lederen, hvad kan håndteres, og hvordan kan det gøres
  - Organisationsplan - ser på, hvilke vilkår der ligger for arbejdet i denne organisation, kan de ændres til det bedre og påvirker politisk via samarbejdsudvalget

"Nej, det er ikke derfor, jeg har sparket det her i gang. Jeg synes bare, vi skulle se at komme i gang med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, før vi rent faktisk får et problem."

Thomas Milsted roser Helsingør for at være fremme i skoene og få italesat stress som et problem. Han har gode erfaringer fra det private erhvervsliv med stressvejlederuddannelsen.

"Når en medarbejder først har klædt sig på med uddannelsen, så bruger ledelsen den medarbejder med hans eller hendes nye viden."

Han opfordrer samtidig lederne til at tage hensyn til stressvejlederne.

"Lederne skal gøre sig klart, at det tager tid at være stressvejleder på jobbet. Der skal tages nogle opgaver fra dem, så de har tid til at snakke med kolleger og andre stressvejledere. Det giver også nogle gode diskussioner i afdelingerne," siger Thomas Milsted.

Karrieren som nyuddannet stressvejleder bliver dog ikke nødvendigvis problemfri, forudser Karin Schwartz.

"Der er nok et forventningspres på dem, når de kommer tilbage til deres afdelinger. I belastede afdelinger risikerer de at blive overlæsset med problemer fra kollegerne. Og så er der faren for, at lederne ikke vil høre på dem," spår hun.

"Så er det jo, at netværket er smaddervigtigt. Derfor skal det op at køre, og der skal evalueres grundigt på det første hold, før vi sætter nye hold i gang." ◀

# UDGIFTER TIL STRESS BEGYNDER FØR FRAVÆR

Stress koster hvert år dyrt på fraværskontoen. Men det er intet imod, hvad stress koster, allerede før nogen lægger sig syg.

Udgifterne til fravær på danske arbejdspladser udgør cirka 32 milliarder kroner årligt, viser tal fra Beskæftigelsesministeriet. Heraf har kommuner og amter deres store del. Men det er småting i forhold til, hvad før-fraværet koster, påpeger bedriftslæge.

"Al den mistede produktivitet, dårligere kvalitet, forkerte beslutninger eller tids-spilde som følge af stress og et dårligt psykisk arbejdsmiljø koster langt mere," siger bedriftslæge Hans Klausen, Københavns Kommunes BST.

Fravær og stress er som to forbundne kar. Hvis cocktailen af arbejdsopgaver, arbejdsforhold, arbejdsmiljø, sociale relationer og ledelse er god, er der nærvær på arbejdspladsen. Hvis den er dårlig, er der fravær. Men inden der er fravær, er der før-fravær.

Før-fravær er det arbejdsklima, som eksisterer på arbejdspladsen, og som klart signalerer, at der er noget galt. Det kan være i form af stress og mistrivsel, dårligt samarbejde eller faldende effektivitet og kvalitet. Det er før fraværet sætter ind, der kan handles forebyggende.

Det er før fraværet sætter ind, der kan handles forebyggende.

## USUNDT NÆRVÆR

I det moderne arbejdsliv, hvor der køres tæt på grænsen af den maksimale ydelse – psykisk og socialt, og hvor den enkelte skal tage ansvar og selv styre mange ting, er der en sammenhæng mellem fravær og stress. En del af fraværet bliver til stress

og usundt nærvær i takt med ansvarliggørelsen af den enkelte.

"Den enkelte kan ikke holde ud at blive hjemme med visheden om, at bunkerne vokser, og klienterne venter. Der er en årsagskæde mellem fravær, før-fravær og nærvær. Det er de samme årsagsfaktorer, der kan ende i stress, hjerte-kar sygdomme, fravær, mobning eller opsigelser.

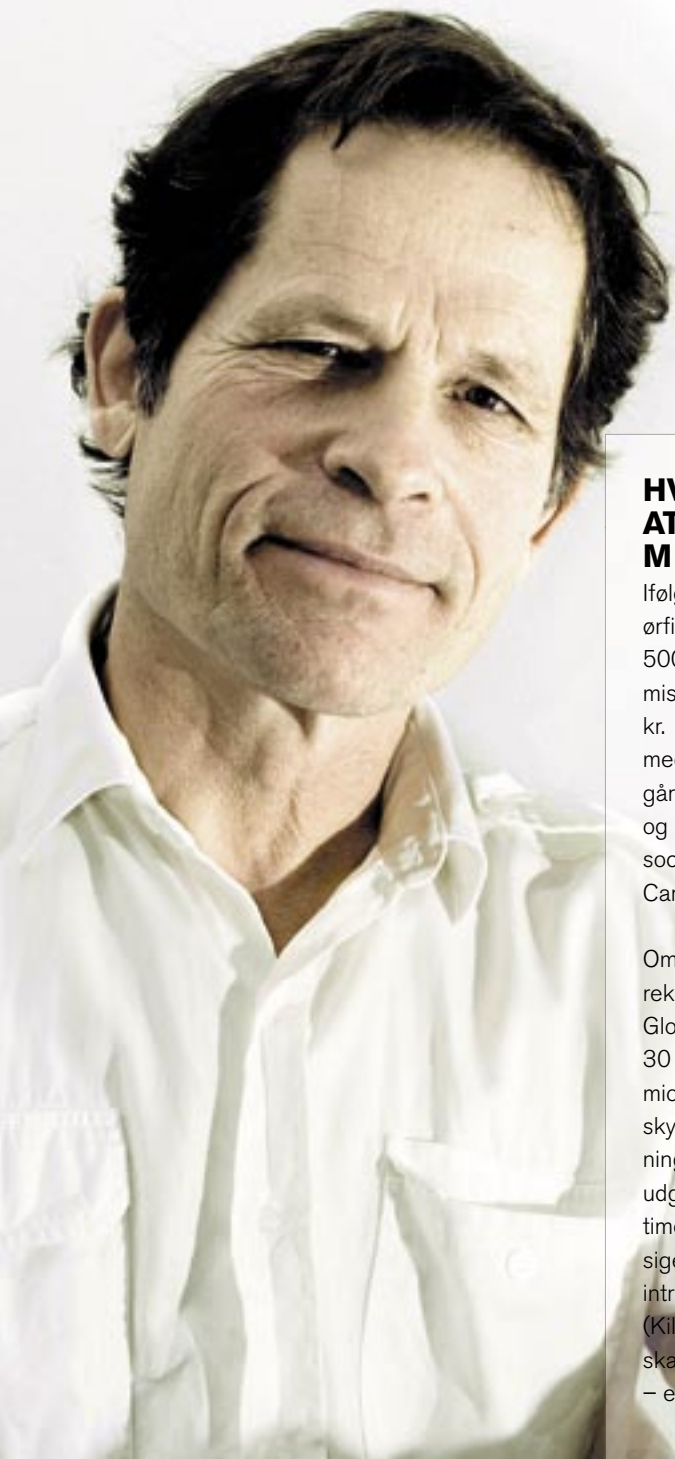
## DET KAN CHEFER OG POLITIKERE GØRE FOR AT STØTTE DERES LEDERE I ARBEJDET MED AT SKABE STØRRE NÆRVÆR:

- Cheferne og politikerne skal myndiggøre lederne i forhold til deres arbejde.
- De skal give lederne viden og kompetence på samspillet fravær – før-fravær – nærvær.
- De skal støtte og skabe netværk, såvel formelle som uformelle, så lederne har tid og rum til at for-

holde sig til de stressskabende sider af jobbet, og til hvad deres egen rolle er for at undgå dette.

- Og så skal cheferne selv være anerkendende overfor ledernes besværligheder, dilemmaer og modsætningsfyldte jobsituation.
- Det er ikke mindst chefernes opgave at være grænsesættende og definere arbejdsrollen overfor lederne – på samme måde som lederne skal være det overfor medarbejderne.

Pjecen "APV, fravær og nærvær" kan downloades fra [www.bst.kk.dk](http://www.bst.kk.dk)



### **HVAD KOSTER DET AT UDSKIFTE MEDARBEJDERE?**

Ifølge det rådgivende ingeniørfirma Carl Bro koster det 4-500.000 kr. at udskifte en akademisk medarbejder og 2-300.000 kr. at udskifte en ikke-akademisk medarbejder. I opgørelsen indgår medgået tid, produktionstab og faktiske omkostninger. (Kilde: socialrådgiver Birgitte Kjærgaard, Carl Bro A/S)

Omkostningerne i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere i Glostrup Kommune er steget med 30 % fra 2003 til 2004 – fra 5,6 mio kr. til 7,3 mio kr. Stigningen skyldes en øget personaleomsætning. I beregningen indgår direkte udgifter til annoncering og anslået tidsforbrug i forbindelse med opsigelse, søgning, udvælgelse og introduktion af ny medarbejder. (Kilde: Personalepolitisk Regnskab 2004. Glostrup Kommune – en attraktiv arbejdsplads)

Alt sammen individualiserede udtryk for, at der er noget i arbejdssituationen, som ikke er optimalt. I al den snak om fravær skal vi passe på, at sundt fravær ikke bliver omsat til usundt nærvær,” siger Hans Klausen.

### **STRESS, FRAVÆR OG LEDELSESFILOSOFI**

Han fremhæver, at disse individualiserede reaktioner på et krævende arbejdsliv hænger tæt sammen med de moderne ledelsesstrategier, der har fokus på værdistyring og den enkeltes ansvarlighed.

En af vejene ud af individualiseringen er, at lederne skal være opmærksomme på før-fraværssignalerne. På samme måde, som personer kan have svært ved at se, fornemme og anerkende deres egen stress, har lederne også svært ved at vurdere, om arbejdsklimaet er af en sådan karakter, at det er stressfremkaldende og i sidste instans fraværsskabende og sundhedsnedbrydende. Hans Klausen vurderer, at lederne ofte bliver overladt til sig selv i denne situation.

”Moderne ledelsesideologi og individualiseringen kræver, at lederne påtager sig et stort ansvar – også selv om de ikke har den fornødne viden og redskaberne til at handle. Det efterlader dem ofte med skyld, skam og afmagt.” ◀

# TEMPERATURMÅLING

Hvor stressede er kommunernes ledelse og personale egentlig?  
Vi tager temperaturen rundt omkring.

## LEDERE I DOBBELTROLLE

"Hos os er der generelt en positiv stemning for, at vi skal lægges sammen med fem andre kommuner. Men når vi kommer tættere på, og når det hele bliver mere konkret, så er jeg sikker på, at der vil opstå forskellige situationer, som kan være svære at tackle – både for medarbejdere og ledere. Man skal huske på, at ikke alle ledere forbliver ledere i den ny struktur. De vil derfor også komme til at stå i en slags dobbeltrolle, hvor de skal forebygge andres stress samtidig med, at de skal kunne håndtere deres egen situation. Her kan lederne godt komme i klemme."

Et godt råd: "Åbenhed, dialog i ledernetværk, hvor man kan udveksle tanker i et mere uformelt miljø og måske få et andet, fælles billede af, hvilke muligheder der er."

*Ellen Nikolajsen, personalechef i Nysted Kommune*

## VENTETIDEN STRESSER

"Vi har ikke de vilde erfaringer med stress og ingen overrepræsentation af medarbejdere, der går ned med stress. Men hvis der er noget, der stresser, så er det ventetiden og uklarheden om egen stilling i den nye kommune efter reformen. Vores medarbejdere har samtidig en del dobbeltopgaver, og det giver stressreaktioner i et vist omfang."

Et godt råd: "Hurtig og klar information om forandringerne, der ikke behøver være negative eller farlige, men netop kan vise sig at være positive. Her er symboler vigtige – lige fra fælles brevpapir til kommunens nye byvåben – det peger fremad og giver noget fælles."

*Lars Peter Schou, vicekommunaldirektør i Skørping Kommune*

## STRESS ER INDIVIDUELT

"Begrebet stress er blevet en variant over det kendte tema psykisk arbejdsmiljø og kan betyde næsten alt – og dermed bliver det indholdsløst. Lige så snart man møder et eller andet problem på arbejdspladsen, udløser det, om ikke stress, så i hvert fald en masse tale om stress, og det hjælper hverken fru Olsen eller Peter."

Et godt råd: "Det gælder om at tage fat på den enkelte arbejdsplads. Oplevelsen af stress er meget individuel, og det handler ofte om at få hjælp til at fokusere på de ting, man kan gøre noget ved – og få skilt de ting fra, som man ikke har indflydelse på."

*Charlotte Wulff, personaleledende i Gladsaxe Kommune*



## INFORMER LØBENDE

"Mange har voldsomt travlt – og vil sikkert få endnu mere travlt i løbet af det kommende år – så der er bestemt en risiko for stress. Blandt ledere er der tillige en tendens til at give de mest travle og engagerede medarbejdere ekstra hasteopgaver. Og det er typisk dem, der får stress, når de presses for meget."

Et godt råd: "Løbende at informere om, hvad der sker i og med kommunen, også selv om der ikke er noget nyt at berette, netop for at komme rygter og myter i forkøbet. Vi har en tidsplan, der hedder, at alle kommunens medarbejdere inden sommerferien skal vide, hvor de vil blive placeret – organisatorisk og fysisk – i den nye struktur – og den plan agter vi at holde."

*Jens Christian Birch, kommunaldirektør i Næstved Kommune*

## PRIORITER ARBEJDSOPGAVERNE

"Vi er ligesom andre steder under pres, ikke mindst fordi kommunen får flere opgaver, uden at indtægtsgrundlaget følger med, men alligevel er det vigtigt at huske, at det at have travlt ikke nødvendigvis er det samme som at være stresset. Vi har netop foretaget en medarbejderundersøgelse, hvor 3.700 ansatte blev udspurgt om sammenhængen mellem deres ressourcer og deres arbejdspress, og vi fik et nuanceret billede – lige fra at det så meget fornuftigt ud til, at det så meget grelt ud – med vægt på det første. Således svarede ca. 2/3, at de ikke oplevede arbejdsrelateret stress som et problem i dagligdagen, mens omkring 10 procent opfattede det som et stort problem."

Et godt råd: "Åbenhed frem for alt. Desuden er forskellen på at have travlt og være stresset meget afhængig af en god dialog om prioriteringen af arbejdsopgaver. Det er ikke godt at sidde helt alene og prøve at finde ud af, hvad der er vigtigst. Prioriteringen skal kollektiviseres."

*Steen Ravnsbæk, personalechef i Fredericia Kommune*

# LEDELSE ER IKKE DEMOKRATI

Udviklingschef i KL, Flemming Blønd, opfordrer topledere til at tage ansvar for at skabe attraktive arbejdspladser.

Lederen er omdrejningspunktet, når udviklingschef i Kommunernes Landsforening, Flemming Blønd diskuterer forebyggelse af stress. Lederen skal gå foran med et godt eksempel, håndtere egen stress og kunne sætte sig i andres sted. Og så skal lederen huske at lede. For sådan bliver arbejdspladsen attraktiv.

"Hvis vi går bare 10 år tilbage, så blev ledelse nærmest opfattet som noget dårligt eller udemokratisk, men det har vi – om jeg så må sige – udlevet. I dag ser vi, at ledelse ikke er demokrati. For at mennesker kan fungere i en gruppe på en arbejdsplads, er der nogen, som skal tage ansvar for at se lidt længere ud i fremtiden, udstikke klare mål, sammensætte det bedste hold, opmuntre, udvikle osv. Lederen er nøglen til attraktive og bæredygtige arbejdspladser – og dermed også til mindre stress, frustration og sygefravær i hverdagen."

## HVAD ER MENINGEN?

Udviklingschefen underbygger sit synspunkt med, at medarbejdere efterspørger "god, inspirerende og kompetent ledelse."

Det vigtigste for en kommunalt ansat er således ikke højere løn eller mere ferie men god ledelse samt meningsfuldt arbejde, gode kolleger og godt arbejdsmiljø i det hele taget. Flemming Blønd forklarer:

"Arbejdet skal give mening for os, og vi vil have anerkendelse. Særligt det sidste har vi overset. God ledelse består også i at anerkende en god indsats og give den mening."

Direkte adspurgt hvorvidt han efterlyser mere bløde ting fra lederne, svarer Flemming Blønd korrigerende:

"Man kan sige, at det, man før kaldte for bløde ting, er gået hen og blevet de hårde ting. At skabe mening er måske det vigtigste overhovedet for medarbejderne."

## DET BETALER SIG

Desuden mener Flemming Blønd, at topledere må have fokus på, at god ledelse betaler sig, eftersom tilfredse medarbejdere giver tilfredse brugere. Samtidig er kompetent ledelse med til at fastholde de gode medarbejdere, fordi den giver medarbejderloyalitet.

Og det kan vise sig økonomisk fordelagtigt nu, hvor en meget stor, rutineret aldersgruppe står foran at skulle erstattes af en yngre, mindre erfaren aldersgruppe.

"Kigger man på velfærdens fremtid, så bliver der færre hænder til at tage sig af flere opgaver – og det kalder på målrettet ledelse," slutter Flemming Blønd. ◀







# Stresshåndtering og arbejdsglæden

**Bestil en skræddersyet temadag om stress på arbejdspladsen og opfyld kravene i overenskomsten 2005**

Det er en stor og kompliceret opgave at identificere, håndtere og forebygge stress i det daglige arbejde og dermed leve op til sit ansvar som arbejdsplads. Heldigvis er der hjælp at hente. Som noget nyt lancerer PUF en produktiv, informativ og inspirerende temadag, der tager udgangspunkt i den enkelte arbejdsplads' aktuelle situation og videre udvikling.

Temadagen består af to dele:

En grundlæggende introduktion til stoffet, der byder på

- redskaber og metoder, der gør det muligt at arbejde objektivt og systematisk med organisatorisk og individuel stress
- viden om (forandrings)stress og definition af ansvar i henhold til de seneste aftaler på området
- hjælp til at udarbejde retningslinjer for arbejdspladsen samt hjælp til at identificere, håndtere og forebygge stress i forbindelse med jeres konkrete opgaver, arbejdsmængde, organisering og mål.

En valgfri del, hvor I ud fra egne ønsker og behov har mulighed for at gå mere i dybden med en række emner:

- metoder til stressidentificering
- stresshåndtering
- kommunikation i organisationen
- forandringsprocesser.

Temadagen rekvireres til afholdelse i den enkelte (amts)kommune, evt. ved at flere kommuner, forvaltninger eller institutioner går sammen. Prisen pr. temadag er 8.500 kr. Den dækker tilrettelæggelse, underviserhonorar m.m. I skal selv sørge for lokaler, forplejning og dække eventuelle udgifter til materialer og transportomkostninger. Hvis der er behov for det, kan forløbet forlænges til to dage. Der kan maksimalt være 20-25 deltagere på et hold.

---

Kontakt PUF's administration for bestilling eller yderligere information:  
Janne Møller, tlf. 89595957, e-mail [jm@cok.dk](mailto:jm@cok.dk) og  
Britt Jelsbak, tlf: 96303294, e-mail [bj@cok.dk](mailto:bj@cok.dk)  
[www.puf-uddannelser.dk](http://www.puf-uddannelser.dk)



**PUF**  
PARTERNES  
UDDANNELSESFÆLLESSKAB

Kystvej 26,  
postboks 160,  
8500 Grenaa,  
telefon 89 59 53 50

# STRESS PÅ DIREKTIONSGANGEN

Arbejdspladserne skal tage fat om problemerne med stress. Det er meldingen fra beskæftigelsesministeren. Især skal direktørerne på banen, så det bliver naturligt at tale om.

Politikerne kan sætte det på dagsordenen, men det er ude på virksomhederne, at problemerne med stress skal løses. Og hos beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen (V) er der ingen tvivl om, at direktørerne skal gå forrest. Stress skal ind på direktionsgangen. Ikke så direktørerne bliver mere stressede, men så det bliver legalt at diskutere stress på sin arbejdsplads, og det bliver det kun, hvis lederne tager det op.

"Det skal være sådan, at det fra ledelsen og nedefter er klart kommunikeret, at det her er noget, vi lægger vægt på, og det er noget, der skal opfyldes. Vi kan jo se, at på mange af de virksomheder, hvor man har taget det op på direktionsgangen, kommer de gode resultater. Det bliver dermed næsten en pligt at diskutere det på arbejdspladsen," siger Claus Hjort Frederiksen.

For det er vigtigt at tage stress alvorligt, understreger ministeren. Dels så koster det samfundet rigtig mange penge i tabte arbejdsdage, og dels så skaber et dårligt

arbejds miljø større risiko for, at folk giver op og trækker sig tidligere tilbage fra arbejdsmarkedet.

## SYGEFRAVÆRET SKAL NED

Regeringen har netop fremlagt sine prioriteringer af arbejdsmiljøindsatsen frem mod 2010. Her optræder det psykiske arbejdsmiljø blandt fire fokusområder, hvorpå der skal opnås forbedringer over de næste fem år. Blandt målene er en reduktion på 10 procent i det sygefravær, der er knyttet til det psykiske arbejdsmiljø. Men ét er at sætte målet - noget andet er de konkrete tiltag, der skal sikre det.

"Arbejdstilsynet er ude og afgiver påbud. Og vi har en stressvejledning fra Arbejdstilsynet under udarbejdelse, som vil komme inden for kort tid. Vejledningen vil omhandle, hvordan man i samarbejde med ledelse og medarbejdere imellem kan tilrettelægge arbejdet, så der bliver mindre stress," fortæller Claus Hjort Frederiksen. Beskæftigelsesministeren understreger

samtidigt, at familieminister Lars Barfoed (K) har nedsat en kommission, der skal se på sammenhængen mellem arbejds liv og familieliv. Blandt andet om det offentlige åbningstider spiller sammen med virksomhedernes arbejdstider. Men ellers vil Claus Hjort Frederiksen ikke komme med fuldstændig klokkeklare meldinger på tiltag.

"Man kan ikke sige, at der er ét bestemt tiltag, for meget af det er relateret til den enkelte arbejdsplads - arbejdstidens tilrettelæggelse og arbejds udførelse. Det er jo nogle af de elementer, der giver stress i dagligdagen, og der vil vejledningen være et værktøj, man kan bruge i det daglige arbejde på den enkelte virksomhed," siger han.

## INGEN LEDERUDDANNELSE I STRESS

Han fastholder, at stress er noget, der skal bekæmpes ude på virksomhederne, og at ledelsen skal vælge at prioritere det. Men til trods for ledelsens ansvar afviser ministeren at lave en særlig leder-



uddannelse på netop dette område. Det har tidligere været til debat i Folketinget, hvor regeringen modsatte sig oppositionens oplæg.

"Jeg tror simpelthen ikke, man kan lave en generel uddannelse omkring stress, for det er så fuldstændig afhængigt af, om du arbejder på et plejehjem eller på et slagteri. Jeg er altid betænkelig ved, at man

tager en eller anden lille ting og siger: Nu laver vi en uddannelse, og så har vi klarret det problem. Jeg tror desværre ikke, det hænger sådan sammen," konstaterer Claus Hjort Frederiksen.

Han peger på, at stresshåndtering indgår i sikkerhedsuddannelserne, det indgår i screeningerne, og Arbejdstilsynet er opmærksom på området. Desuden betyder

prioriteringerne af de fire indsatsområder også, at Branchearbejdsmiljørådene arbejder videre med det.

"Den store udfordring i fremtiden bliver at bekæmpe stress og forske i årsagerne til den. Og der foregår jo fin forskning i Arbejdsmiljøinstituttet, der kan hjælpe os til at forstå de sammenhænge, der er," siger beskæftigelsesministeren. ◀

# POLITIK ER ET SPECIELT JOB

Topembedsmand og tidligere toppolitiker kigger sig selv i spejlet og spotter årsager til stress.



Når en politiker står over for en embedsmand, er det to verdener, der mødes. På den ene side politikeren med dennes ønsker og hensyn til vælgerne. Det skal helst gå lidt tjept. Og på den anden side embedsmanden, der er nødt til at tage flere praktiske hensyn til de ansatte og til administrationen. Det kan nemt tage tid. Ligesom politikeren har sine præmisser, har embedsmanden sine. Denne konflikt får også konsekvenser for arbejdspladssens stressniveau.

Så langt er tidligere indenrigsminister og Århus-borgmester Thorkild Simonsen (S) og formand for Kommunaldirektørforeningen Allan Vendelbo enige. Politik er et specielt job, hvad enten man er politiker eller embedsmand. Men hvor Thorkild Simonsen advarer imod utroværdige politikere, minder Allan Vendelbo embedsfolk om, at de arbejder i et politisk miljø.

## **DEN KLOGE POLITIKER**

"Politikere repræsenterer et bredt udsnit af den danske befolkning og er ikke udpeget, fordi de kan administrere noget

som helst,” siger Thorkild Simonsen og uddyber:

”Derfor er det også meget vigtigt, at de viser åbenhed, tillid og troværdighed,” dvs. personlige kvalifikationer ved siden af de politiske.

Han medgiver, at politiker og embedsmand godt kan blive for tætte venner og mener, at risikoen er størst i små kommuner, men tilføjer:

”Den kloge politiker lytter altid til embedsværkets informationer, for hvis politikerne bliver irriteret over det, han får at vide, så får han mindre at vide næste gang. Hvis

reelle ansvar for stress på arbejdspladsen? Hverken Thorkild Simonsen eller Allan Vendelbo vil placere ansvaret ét sted.

Sidstnævnte siger:

”Det helt generelle og firkantede svar på spørgsmålet om ansvarets placering er – nærmeste leder. Og så følger en række forbehold. Den enkelte medarbejder har også et ansvar. Ligesom kollegaen har det.” Hvis for eksempel en medarbejder netop er blevet skilt, har han et ansvar for at informere sin chef herom, så denne kan tage hensyn, mener Allan Vendelbo.

## JEG HAR KENDT MANGE TRAVLE MENNESKER, MEN DET VAR IKKE DEM ALLE, DER LED AF STRESS. ”

THORKILD SIMONSEN, TIDL. BORGMESTER OG INDENRIGSMINISTER

man i stedet lader forstå, at man gerne vil vide så meget som muligt, så får man som regel også besked.” Hvilket modvirker stress i hele organisationen, konkluderer han.

### DEN PROFESSIONELLE EMBEDSMAND

Som embedsmand mener Allan Vendelbo, at man overordnet skal være sig meget bevidst, at man arbejder i en politisk styret virksomhed og derfor må være parat til at ride i alle retninger på samme tid og i fuld galop.

Men hvis det er rigtigt, at stress er et mangehovedet uhyre, kan man så slet ikke tale om, at nogen – borgmesteren, embedsmanden eller topledelsen – har det

### KOMMUNALREFORM EN UNIK MULIGHED

Thorkild Simonsen trækker en linje til den politiske situation lige nu.

”Netop nu, inden kommunalreformen træder i kraft, er det vigtigt med lederkurser og relevante oplysninger til alle medarbejdere om, hvor kommunen skal hen.”

Han peger desuden på, at det som oftest er medarbejderne, der helt konkret sidder med borgerkontakten, fordi det ikke er let at komme igennem til borgmesteren selv.

”Hvis man vil have en velfungerende kommune med mindre stress for de ansatte, så er det nu, der skal sættes ind – over hele linjen”, siger han.



Heri er Allan Vendelbo enig.

”Kommunalreformen er en unik mulighed men også en krævende opgave med at skabe klarhed i de nye kommuner. Visionen for den nye kommune må beskrives. Ledelsesgrundlaget må udarbejdes, besluttes og kommunikeres. Den bedste forebyggelse af stress er nemlig klarhed i forhold til opgaveløsningen.” ◀

# MINISTRE SKABER STRESS PÅ GULVET

Stress blandt kommunalt ansatte skyldes blandt andet, at landspolitikerne er begyndt at rette skytset direkte mod de enkelte faggrupper og deres arbejde, advarer socialchefernes formand, Ole Pass.

Landets socialchefer er ikke specielt præget af stress, mener deres formand. Selv om det er dem, der står midt i krydsilden mellem politikernes måske vel optimistiske løfter til borgerne og den kommunale pengekasses reelle begrænsninger.

"Vores væsentligste funktion er jo netop at være bindeled i det krydsfelt, og den faglighed vi har, gør os i stand til at håndtere tingene," lyder det fra formand i Foreningen af Socialchefer i Danmark Ole Pass, som også er socialdirektør i Rødovre Kommune.

Han mener desuden, at politikerne ude i de enkelte kommuner efterhånden er blevet bedre til at tage bestik af de økonomiske muligheder og afstemme både løfter og forventninger efter dem. Det er ikke der, de største belastninger opstår.

## SPRINGER VIGTIGT LED OVER

Derimod er en helt anden og meget uheldig tendens begyndt at brede sig mærkbar. Næmlig den at man fra centralt politisk hold – altså folketingsmedlemmer og ministre – i sin kritik af lovudmøntningen

retter skytset mod de yderste led i stedet for at tage diskussionen der, hvor den rettelig hører hjemme. Man springer simpelthen det øverste lokalpolitiske og administrative led over og overfalder de enkelte faggrupper.

MAN SKAL BRÆNDE FOR AT BRÆNDE UD. OG MED DET MENER JEG, AT DET OFTEST ER DEM MED DE FAGLIGT HØJE STANDARDER, DER GÅR NED MED STRESS. OG DET ER JO ÆRGERLIGT. ”

OLE PASS, FORMAND I FORENINGEN AF SOCIALCHEFER I DANMARK

Politikernes åbne kritik rammer især faggrupper som socialrådgivere, ansatte indenfor ældreplejen og skolelærere.

"Der kunne jeg godt ønske, at man brugte kommandovejene noget mere. Det ville også gøre vores job som ledere lettere ikke at skulle rydde op efter de her salver, der kommer hen ad vejen," konstaterer Ole Pass.

## SAGSBEHANDLERE STÅR FOR SKUD

Landspolitikerens angreb på eksempelvis sagsbehandlernes integrations- eller beskæftigelsesindsats skaber i høj grad

stress blandt medarbejderne, mener socialchefernes formand.

"Den ene dag kan de fra ministerielt hold blive beskyldt for at omklamre brugerne og den næste få at vide, at de ikke yder

service nok og er for hårde. På den måde forsøger man i virkeligheden at køre et stort samfundsmæssigt problem ned på skrivebordet hos sagsbehandleren, og man gør den enkelte medarbejders holdninger til den reelle problemstilling. Hvilket, jeg synes, er et urimeligt pres. Integration sker jo reelt ikke inde på et sagsbehandlerkontor – den sker ude i samfundet."

Ole Pass henviser til nogle generelle undersøgelser blandt sagsbehandlerne på arbejdsmarkedsområdet. Af undersøgelserne fremgår det, at det opleves opslidende for den enkelte ansatte hele tiden



at blive mistænkeliggjort i det, man gør, og hele tiden at blive beskyldt for modsatrettede ting. Og det føles frustrerende, at et reelt samfundsproblem ikke bliver erkendt på højeste niveau men forsøges gjort til et sagsbehandleranliggende.

"Der må vi som ledelse gå ind, sætte skulderen imod og forsøge at tolke signalerne, så medarbejderne kan se en sammenhæng. Vi må tillige lave en sortering i krav og angreb, så det bliver muligt at sige til vore ansatte: Det vi lokalt står for, det kan I godt være bekendt."

### **POLITIKERE ER KONCERNCHEFER**

Socialchefernes formand har ikke bare i pressen forsøgt at tale imod politikernes angreb på enkelte faggrupper. Han og Foreningen af Socialchefer i Danmark er også gået i direkte dialog med blandt andre beskæftigelsesministeren om problemet. Således var Claus Hjort Frederiksen (V) gæst ved foreningens årsmøde i slutningen af 2005.

"Jeg håber, at det flytter noget hver gang, vi fremfører vore synspunkter. Det er jo et fælles problem det her. Det, vi typisk appellerer til overfor de her centralpolitikere, er, at de i højere grad skal opfatte sig selv som en form for koncernchef. Og en koncernchef ved, at koncernen ikke overlever så længe, hvis man åbent hænger enkelte medarbejdergrupper ud." ◀

# STRESSFOREBYGGELSE ER FORSKELLIG ALT, EFTER HVEM MAN SPØRGER

Stress kan forebygges. Men hvordan det gøres bedst, er der mange bud på, alt efter hvem man spørger i organisationen. Derfor er det vigtigt at bringe de forskellige synsvinkler sammen og tvinge dem til en holdbar løsning, viser erfaringer fra det private erhvervsliv.

"Som chef i et amt eller i en kommune er det vigtigt at holde sig for øje, at der er mange forskellige bud på, hvad man skal gøre, når man vil arbejde med stress og psykisk arbejdsmiljø. Der er forskellige forslag til indsatser alt efter hvem og hvor i organisationen, man spørger", siger Hans Jørgen Limborg fra TeamArbejdsliv med henvisning til erfaringer fra private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø.

## FIRE UDGANGSPUNKTER

Afhængig af hvilken rolle og opgave man har i en virksomhed, vil der være forskellige måder at håndtere det psykiske arbejdsmiljø på. Hans Jørgen Limborg opstiller fire forskellige udgangspunkter for at beskæftige sig med stress og psykisk arbejdsmiljø:

**1: Arbejdsmiljøudgangspunktet** ser man ofte blandt sikkerhedsledere, ledere og sikkerhedsrepræsentanter, som er aktive i sikkerhedsorganisationen og i det traditionelle sikkerhedsarbejde. Med loven som udgangspunkt er det deres

opgave at afhjælpe og forebygge, at sygdom opstår på arbejdspladsen som følge af arbejdsbetinget stress. De peger tit på vigtige årsager, men har ofte svært ved at finde de rigtige virkemidler.

**2: Driftsudgangspunktet** udspringer af et tæt forhold til driften. De teknologiske, arbejdsorganisatoriske og samarbejdsmæssige rammer om arbejdet skal være i orden for at kunne optimere effektiviteten og arbejdsgangene. Her prioriteres kun de problemer, der står i vejen for effektivt arbejde, men det prioriteres til gengæld højt at få dem løst.

**3: Udviklingsudgangspunktet** ser på arbejdet og dets vilkår som forhold, der gennem udvikling og forandring kan medvirke til at tilpasse virksomheden til nye ydre krav. Medarbejderne kan gennem arbejdets udvikling få et bedre og mere meningsfuldt arbejde samtidigt med, at organisationen gennemgår nødvendige forandringer. Dette udgangspunkt er udbredt hos udviklingsorienterede ledere, HR-afdelinger og aktive tillidsrepræsentanter. Her skabes ofte gode rammer for de udviklingsorienterede medarbejdere, men de overser ind imellem, at udvikling også kan skabe stress hos andre.

**4: Trivselsudgangspunktet** ser medarbejdernes velvære og engagement som et middel til at opnå udvikling og effektivisering

af opgaveløsningen. Fokus er, at det enkelte menneske skal have tilbud om personlig udvikling og deltagelse i sundhedsfremme og trivselsaktiviteter. Risikoen er, at det kun er symptomerne, der behandles. Denne synsvinkel er ofte knyttet til "den bløde" HR-tilgang, sundhedsfremme, personalegoder og blandt menige medarbejdere, der oplever en personlig omsorg fra arbejdspladsens side.

## KONSTRUKTIVT SAMARBEJDE

"Jeg har i flere sammenhænge set, at det kan være vanskeligt for personer med hver sin forståelse af det psykiske arbejdsmiljø - og dermed forebyggelse af stress - at arbejde konstruktivt sammen. Men det er nødvendigt at tvinge dem sammen for at få en synergieffekt ud af den samlede viden og de mange ressourcer, der bruges," siger Hans Jørgen Limborg. ◀

Jørgen Møller Christiansen og Hans Jørgen Limborg har med støtte fra Arbejdsmiljørådet udarbejdet forskningsrapporten: "Private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø" Videncenter for Arbejdsmiljø, 2005. I elektronisk form se - [www.arbejdsmiljoebutikken.dk](http://www.arbejdsmiljoebutikken.dk)



# 1.000 SAMLET TIL STRESSKONFERENCE



”Det er umuligt at tackle morgendagens udfordringer med gårsdagens erfaringer og viden. Det leder kun til stress og ineffektivitet,” kunne en yderst inspirerende oplægsholder, erhvervspsykologisk rådgiver Helen Eriksen, fortælle mere end 1.000 deltagere på Det Personalepolitiske Forums store stresskonference i Odense fredag den 2. december.

Konferencen var startskuddet på den kampagne mod arbejdsbetinget stress, der ligger som et indbygget element i den seneste overenskomsttaftale på det (amts)kommunale område, og som de enkelte arbejdspladser skal bruge til at samle erfaringer om fænomenet.

Blandt de mange oplægsholdere var en hel stribe af landets stress-eksperter, og heriblandt også Helen Eriksen. Hun fastslog, at hvis medarbejdere og ledere på de offentlige arbejdspladser skal være i stand til at klare de mange ændringer, som blandt andet strukturreformen fører med sig, så skal de gearses til det - i stedet for blot at få forandringerne proppet ned i halsen i et stadigt stigende tempo.

I sin åbningstale lagde formand for Det Personalepolitiske Forum, Herlevs borgmester Kjeld Hansen vægt på, at det er på høje tid at få sat en stopper for den arbejdsbetingede stress:

”Jeg håber, at vi går hjem med en fælles forståelse af, at den her opgave er utroligt

vigtig. At det er en opgave, som vi SKAL have løst. Og når vi om ti år kigger på de offentlige arbejdspladser, så kan vi mødes og sige: Vi tacklede det, vi fik hold på det, og vi har udviklet beredskabet om det.”

Det var da også en meget tilfreds næstformand i Det Personalepolitiske Forum, BUPL-formand Birgit Elgaard, der kunne gøre status over en dag med mere end 20 foredrag og overfor 1.000 erfaringsmættede tilhørere:

”Selvom alt nu afhænger af, hvilke erfaringer der bliver samlet, og hvad for nogle projekter der bliver søsat, så mener jeg, at dagen i dag allerede har været så stor en succes, at jeg tror på, at godt begyndt også er halvt fuldendt.” ◀

# KØBENHAVN TAGER KAMPEN OP

I Københavns Kommune samarbejder BST og HR-afdelingen om en stressindsats.



Københavns Kommune er i fuld gang med at lave en indsats overfor stress i kommunen. BST – der i 2006 skifter navn til Arbejdsmiljø København – har lavet et katalog over mulige aktiviteter, som de forskellige forvaltninger kan trække på i deres arbejde med stress.

"En indsats i forhold til stress vil blive organiseret som en del af det øvrige udviklingsarbejde inden for ledelses- og HR-området", siger Kim Maskell leder af BST Københavns Kommune.

"Lederne har ansvaret for, at arbejdspladserne lever op til værdigrundlagets punkter om attraktive arbejdspladser, som er kendetegnet ved et udfordrende og sundt arbejdsmiljø."

Aktiviteterne spreder sig over en bred vifte af indsatsområder. For eksempel skal ledere, samarbejds- og sikkerhedsudvalg have større viden om stress gennem oplæg eller temadage. APV kan være et godt redskab til at arbejde med stress, og BST tilbyder at videreudbygge APV, så den bedre kan fange de særlige problemstillinger, som er knyttet til stress og det psykiske arbejdsmiljø.

Der er desuden planer om at lave et stressindeks, som med få spørgsmål fra allerede eksisterende trivselsmålinger kan sige noget om arbejdsbetinget stress i kommunen. Hermed kan der skabes et instrument, som kan måle, om indsatsen for at forbygge, takle og håndtere stress er succesfuld.

## STRESSCOACH

Kommunen har allerede en række ressourcepersoner, som har talent for problemløsende og følelsesmæssig stresshåndtering. De skal nu uddannes til en slags stresscoach. De skal deltage i uddannelse og netværk arrangeret af BST, og deres opgave bliver at bringe viden og erfaringer ind i deres egen organisation lokalt på egen arbejdsplads.

"Med disse stresscoaches håber vi at kunne få aktive ambassadører for et forebyggende stressarbejde rundt om i kommunens forvaltninger og mange arbejdspladser", siger Kim Maskell med et optimistisk glimt i øjet.

## ARBEJDETS ORGANISERING

Kommunen vil også sætte fokus på organisationsudvikling og andre måder at organisere arbejdet på, så stressniveauet kan mindskes. Et særligt tilbud vil være seminarer om organisationsændringer og stress for ledere og chefer. Også ledernes egen stress vil blive gjort til genstand for en indsats med netværk, supervision og uddannelse.

"Lederne skal sørge for at have et godt fysisk såvel som psykisk arbejdsmiljø selv som en betingelse for at kunne sørge for andres", slutter Kim Maskell. ◀

Arbejdsmiljø Københavns  
hjemmeside er [www.bst.kk.dk](http://www.bst.kk.dk)

## VIBORG AMTS BST FORTSÆTTER I REGION MIDTJYLLAND

Da BST-pligten for sygehuse og socialområdet blev ophævet, valgte Viborg Amt at fortsætte BST under navnet Viborg Amts Arbejdsmiljøafdeling. I forbindelse med strukturreformen er der tilføjet flere midler til opnormering på organisationskonsulent-siden. I den nye Region Midtjylland bliver arbejdsmiljøafdelingen en del af HR-enheden.

Når arbejdsmiljøafdelingen i Viborg Amt rykker ud til amtets forskellige arbejdspladser, er det ofte stresshåndtering, der efterspørges. Erhvervspsykolog Mads Krarup fortæller, at nogle afdelinger med mere overskud også trækker på ekspertisen i et forebyggelsesøjemed.

Derudover afholder arbejdsmiljøafdelingen kurser og temadage for amtets ledere og medarbejdere om blandt andet stresshåndtering, forandringer og kommunikation.

# NYE STRESSTAL FOR OFFENTLIGT ANSATTE

Arbejdsmiljøinstituttet (AMI) har netop offentliggjort en undersøgelse om det psykiske arbejdsmiljø blandt danske lønmodtagere. Den omfatter blandt andet resultater om stress for store fagområder inden for amter og kommuner.

Mest stressede er plejepersonale på plejehjem, folkeskolelærere samt køkkenmedhjælpere/økonomaer, mens sygeplejersker og pædagogmedhjælpere ligger i den lave ende, hvad angår stress.

3517 lønmodtagere i alderen 20-60 år indgår i undersøgelsen, som både viser et alment mål for stress og stress som forekomst af kognitive og somatiske symptomer på stress.

## SOMATISK STRESS

Somatisk stress er symptomer på stress, som man kan mærke i kroppen. Mavesmerter, hovedsmerter, hjertebanken og muskelspændinger.

## KOGNITIV STRESS

De kognitive stress-symptomer handler om, hvordan hjernen fungerer. Koncentrationsbesvær, og besvær med at tænke klart, at træffe beslutninger og at huske.

Professor Tage S. Kristensen, AMI, udtaler, at stress-resultaterne for den samlede lønmodtagergruppe svarer til, at cirka 12 procent er alvorligt stressede. I de mest belastede grupper vil det være op til hver femte, som i alvorlig grad udviser symptomer på stress.

## “BARE STRESSET” ELLER ALVORLIG STRESSET?

Spørger man som i AMIs undersøgelse om symptomer på stress, er andelen med meget alvorlige symptomer som regel ret lille. Denne måde at spørge på kaldes også nogen gange et klinisk stressmål.

To til fem procent har svaret, at de har haft symptomer på kognitiv stress 'hele tiden' eller 'en stor del af tiden' indenfor de seneste fire uger – hvilket må siges

at være meget alvorligt. Yderligere syv til 13 procent angiver, at de har haft disse symptomer 'en del af tiden'.

De kliniske stressmål sætter de undersøgelser i relief, hvor der spørges mere generelt, om man oplever eller føler sig stresset. Her er andelen, som føler sig meget stressede eller ofte er stressede, typisk langt højere.

Det betyder ikke, at man ikke skal tage alvorligt, at mange føler sig stressede i deres hverdag. Men hvis man selv står foran at gennemføre en undersøgelse, er det en overvejelse værd, om man ønsker et resultat, der viser, at 'mange er stressede' – eller et resultat, som gør det muligt at indkredse de steder, hvor der findes stress i alvorlig grad.

**Eksempel:** Svarfordeling i procent blandt lønmodtagerne på spørgsmålene om kognitiv stress i AMIs undersøgelse. De følgende spørgsmål handler om, hvordan du har haft det **de sidste 4 uger**

	Hele tiden	En stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
Hvor tit har du haft koncentrationsbesvær?	0,4	3,7	12,6	47,9	35,4
Hvor tit har du haft svært ved at tænke klart?	0,2	1,7	6,8	40,6	50,7
Hvor tit har du haft svært ved at træffe beslutninger?	0,4	1,4	6,6	38,9	52,7
Hvor tit har du haft svært ved at huske?	0,9	4,3	11,9	41,5	41,5

## STRESS M.V. I KOMMUNALE OG AMTSKOMMUNALE JOBGRUPPER

Tallene angiver gennemsnit på en skala 0-100. Der er ikke tale om procenter. De røde tal angiver, at gennemsnittet er signifikant højere end det samlede gennemsnit blandt lønmodtagerne. Blå tal angiver, at gennemsnittet er signifikant lavere.

Kilde: AMIs nye undersøgelse om psykisk arbejdsmiljø, [www.ami.dk](http://www.ami.dk)

	Stress	Kognitiv stress	Somatisk stress	Depressive symptomer	Personlig udbrændthed	Søvnbesvær
<b>Jobgrupper primært kommunalt ansatte</b>						
Dagplejere	23	17	18	19	31	20
Folkeskolelærere	<b>32</b>	<b>22</b>	19	<b>25</b>	<b>39</b>	24
Plejepersonale, hjemmepleje	28	16	22	21	37	27
Plejepersonale, plejehjem	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>43</b>	<b>32</b>
Pædagoger, daginstitution	29	21	21	23	37	22
Pædagogmedhjælpere	<b>22</b>	16	19	18	36	18
<b>Jobgrupper primært amtskommunalt ansatte</b>						
Gymnasielærere	27	17	18	23	36	28
Plejepersonale, hospital	27	17	18	22	39	<b>31</b>
Pædagoger, døgninstitution	28	20	19	23	38	23
Sygeplejersker	<b>23</b>	<b>14</b>	16	18	31	18
<b>Både kommunalt og amtskommunalt ansatte</b>						
Køkkenmedhjælpere, økonomaer	29	<b>23</b>	22	24	<b>40</b>	23
Omsorgsmedhjælpere	29	18	22	22	37	21
Socialrådgivere	28	18	18	21	33	23
<b>Samlet gennemsnit blandt alle lønmodtagere på skala 0-100</b>						
	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>34</b>	<b>21</b>

På AMIs hjemmeside [www.ami.dk](http://www.ami.dk) kan man se meget mere om undersøgelsen. Under

Nationale Data > Psykisk Arbejdsmiljø kan man finde flere resultater eller gå ind på "undersøgelsen

og udviklingen af spørgeskemaet", hvor man kan finde selve undersøgelsen.

# SOM MAN SPØRGER, FÅR MAN SVAR

Spørgeskemaer om stress giver vidt forskellige billeder af lønmodtagernes stressniveau.

Er 50 procent af medarbejderne plaget af stress i deres hverdag. Eller drejer det sig nærmere om 10 procent? Ud over at der er forskel mellem forskellige faggrupper, er det afgørende, hvordan der bliver spurgt.

Som tommelfingerregel kan man gå ud fra, at jo mere bredt der spørges, jo højere bliver andelen, som er 'meget' eller 'ofte' stressede. Lavere andel fremkommer, hvor man spørger folk, om de oplever en række symptomer på stress – ikke (kun) om de føler eller oplever sig stressede. Det er den metode, der bruges i Arbejdsmiljøinstituttets (AMIs) undersøgelse om psykisk arbejdsmiljø.

## MULIGHED FOR SAMMENLIGNINGER

Vil man sammenligne på tværs af fagområder, skal der være spurgt på samme måde. Stadig kan der være usikkerhed i sammenligningerne. For eksempel kan der være spidsbelastning i nogle typer job og en mere rolig periode i andre, når undersøgelsen gennemføres.

En del faglige organisationer gennemfører medlemsundersøgelser, hvor der spørges

bredt om stress. Hvis disse gentages for eksempel hvert andet år, kan de naturligvis bruges til at give et fingerpeg om udviklingen i stressniveauet over tid indenfor den pågældende gruppe. Men som grundlag for at vurdere alvoren af stress er det ikke godt nok at spørge bredt.

## MÅLER MAN ARBEJDSMILJØET ELLER EN STRESSTILSTAND?

Et par konkrete eksempler illustrerer, hvad forskellige måder at spørge på har af konsekvenser.

Det Personalepolitiske Forum har fået gennemført en undersøgelse i 2004, hvor der blev spurgt om blandt andet stress som et "psykisk arbejdsproblem". Ansatte i amter og kommuner indgik i undersøgelsen, som blev foretaget af Gallup.

Deltagerne blev stillet spørgsmålet: "Oplever du personligt nogle af følgende psykiske arbejdsproblemer på dit arbejde?" og der nævnes derefter en række forhold herunder stress. Stress angives af 53 procent som et psykisk arbejdsmiljøproblem, hvormed det er 'topscoreren' tæt efterfulgt af højt arbejdstempo, som angives af 49 procent.

Kommunalbladet foretog i 2005 en undersøgelse blandt HK'ere på kommunale arbejdspladser. Her er spurgt på næsten samme måde: "Oplever du personligt, at dit arbejde forårsager nogle af følgende psykiske arbejdsmiljøproblemer?", og lidt mere end 40 procent angiver stress.

## TO FORSKELLIGE SVAR PÅ UDBREDELSEN AF STRESS

Der er stor forskel mellem AMI's 12-20 procent og disse 40-53 procent. Disse undersøgelser er eksempler på, at der spørges så bredt om stress, at det er svært at vide, hvad det egentlig er, der bliver målt. Samtidig bliver man spurgt om stress som et problem sammen med en række faktorer i arbejdsmiljøet (stressorer), som kan give stress. Det giver risiko for, at man kommer til at svare på, om man oplever arbejdet som "stressende" frem for, om man er i en stresstilstand. Det er også vanskeligt at sige, om det er kronisk stress eller en akut stress, når de brede spørgsmål anvendes alene. ◀

# STRESS BLANDT DJØFS MEDLEMMER

Danmarks Jurist- og Økonomforbund har undersøgt stress blandt deres medlemmer i 2003 og fulgt op i 2005.

I begge undersøgelser er stress undersøgt på følgende måde: Medlemmerne svarede først på spørgsmålet: "Vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen", og kunne svare "i høj grad", "i nogen grad", "i ringe grad" eller "slet ikke". Derefter blev de bedt om at vurdere deres stress-situation. Kun dem, der har svaret "i høj grad" eller "i nogen grad" på stress-spørgsmålet og samtidig angiver, at situationen generer dem, kaldes stressede i opgørelsen af svarene.

28 procent er stressede – og andelen er den samme i 2003 og 2005. I begge undersøgelser blev fundet, at flere kvinder end mænd er generede af stress.

## STRESS BLANDT DJØFERE I AMTER OG KOMMUNER

I 2005-undersøgelsen er datagrundlaget for spinkelt til at opgøre stress indenfor enkelte sektorer. Men fra 2003-undersøgelsen oplyses det af DJØF, at andelen med stress i amter og kommuner var følgende – opdelt på mænd og kvinder:

	Mænd	Kvinder
<b>Amter</b>	31%	32%
<b>Kommuner</b>	18%	23%

Den forholdsvis lave stressandel i kommunerne skal formentlig ses i sammenhæng med, at der er relativt mange DJØF-chefer i kommunerne, og chefgruppen trækker gennemsnittet ned – idet chefer i undersøgelsen generelt betragtes som mindre stressede end "menige" DJØF'ere.

DJØF har også spurgt medlemmerne, om de har været sygemeldt som følge af stress eller stressrelaterede sygdomme indenfor de seneste 3 år. Dette svarer 9 procent bekræftende på. ◀

Læs mere på [www.djoef.dk/stress](http://www.djoef.dk/stress)



## I DAG VISER PERSONALEPOLITISKE REGNSKABER IKKE OMFANGET AF STRESS

En del kommuner og amter udarbejder et personalepolitisk regnskab. Omfanget og indholdet af regnskaberne er forskelligt, men fælles for de regnskaber der er tilgængelige på internettet er, at de ikke opgør omfanget eller udbredelsen af stress.

Data om personalesammensætning, personaleomsætning, løn, sygefravær, an-

meldte arbejdsskader og arbejdsulykker indgår i de fleste regnskaber. I enkelte af de regnskaber, som bygger på en medarbejderundersøgelse, er der spurgt til faktorer, som kan være med til at fremkalde stress – såkaldte "stressorer."

Frederiksberg Kommunes Personalepolitiske regnskab for 2003 er det eneste,

hvor "stress" indgår som begreb, idet medarbejderundersøgelsen omfatter udsagnet: "Jeg har for det meste mulighed for at klare mine arbejdsopgaver uden at blive stresset."

Når stress nu er en prioriteret indsats i MED og SU, kan stress naturligt indgå i fremtidige regnskaber. ◀



## FTF'ERES STRESS I 2001

30 procent af de ansatte inden for FTF-området havde i 2001 stress ('noget', 'ret meget' eller 'virkelig meget' stress. Ca. 10 procent lå i svarkategorierne 'ret meget' og 'virkelig meget'). I kommunerne var det 35 procent og i amterne 23 procent. Der

var ingen kønsforskelle. På udvalgte ansættelsesområder, som omfatter mange inden for kommuner og amter, så stressprocenten således ud: Undervisning 36 procent, dag- og døgninstitutioner 34 procent og sundhedsvæsen 26 procent.

Kilde: FTF og Jørgen Møller Christiansen, CASA: FTF-arbejdet er udfordrende – men det slider på sjælen, anden udgave 2002. Rapporten kan downloades på [www.ftf.dk](http://www.ftf.dk). ◀



# Stress...

– 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 – 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, ARF og KTO om at forbedre rammerne for offentlig ledelse og ledelse som fag.

Læs mere på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)



**VÆKSTHUS FOR LEDELSE**

Weidekampsgade 10 • 2300 København S • Telefon 3370 3529

"Væksthus for ledelse" er etableret af Kommunernes Landsforening (KL), Amtsrådsforeningen (ARF) og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO) for at styrke det fremtidige udviklingsarbejde med ledelse i amter og kommuner.



SOM KOMMUNAL LEDER SKAL MAN KONSTANT TRÆFFE BESLUTNINGER, SOM NOGEN IKKE ER TILFREDSE MED. NÅR MAN PRIORITERER NOGET, UNDERPRIORITERER MAN SAMTIDIG NOGET ANDET, OG DET KAN VÆRE MEGET HÅRDT HELE TIDEN AT GØRE NOGEN KEDE AF DET. ”

DORTHE BLOK, FORVALTNINGSCHEF I ALBERTSLUND KOMMUNE

# STØRRE ANSVAR GIVER STRESS

Stress blandt kommunale ledere er i dag mere udbredt end nogensinde. Det skyldes blandt andet, at kommunerne skal træffe flere afgørelser, og at borgerne forventer en mere individuel behandling. Det mener forvaltningschef i Albertslund Kommune, Dorthe Blok.

Det er ikke en nem sag at være leder i det kommunale regi, og det er bestemt ikke blevet lettere med tiden. Mange af lederne bukker under for presset og må sygemelde sig med stress. Dorthe Blok, der er forvaltningschef i Albertslund Kommune, mener, at stressen opstår, fordi lederne har svært ved at håndtere det større ansvar, kommunerne har fået som følge af decentralisering. Lederne bliver oftere i tvivl om, hvad der er det rigtige at gøre.

"Som leder skal man forholde sig til mange flere ting end tidligere. Tingene er ikke længere så regelrette, så der er mange afgørelser, kommunerne selv skal beslutte," siger Dorthe Blok.

Hun har beskæftiget sig en del med multikrav og stress blandt kommunale ledere.

## ALTID EN UTILFREDS PART

Dorthe Blok peger på en anden vigtig

faktor, som gør lederjobbet udfordrende – nemlig de bevidste borgere.

"Borgerne stiller i dag større krav og forventer en mere individuel behandling. Det skyldes blandt andet, at vi er blevet mere veluddannede. Folk har et større kendskab til de muligheder, der er og til, hvad de kan forvente," fortæller Dorthe Blok.

Men det er ikke kun usikkerheden om, hvorvidt de beslutninger, der træffes, nu er de rigtige, der kan give lederne stress. Det er lige så meget den kendsgerning, at der altid vil være en part, der er utilfreds med den beslutning, der bliver taget.

"Når man prioriterer noget, vil man altid underprioritere noget andet. Og det kan være rigtig hårdt. Et kendt eksempel er lukning af skoler. Overordnet kan man som leder godt se det rationelle i, at der ikke skal være 50 tomme pladser. Men når man udmønter sådanne politiske beslutninger, er det hårdt at sidde med grædende forældre, fordi deres barn skal skifte skole."

## MERE END EN BUDBRINGER

For at undgå for mange moralske skrupler, mener Dorthe Blok, det er vigtigt, at man som forvaltningschef ikke bare ureflekteret accepterer de politiske ordrer.

"Det er vigtigt, at man forsøger at skabe sig en forståelse for den beslutning, der bliver taget, så man personligt kan stå inde for den. Som leder skal man være rollemager og ikke blot budbringer."

Et andet vigtigt aspekt er at forsøge at nedbryde det tabu, der er blandt ledere om stress. Blandt mange ledere er der prestige i at kunne løse sine opgaver, fordi de ved, at de bliver målt på dem.

"Det at erkende, at nu er det for meget, er vanvittigt svært. Det er svært at have magt og samtidig ikke at kunne håndtere den. Og så hersker der også stadig en konkurrence-mandekultur på ledelsesområdet, hvor man ikke taler meget om følelser og pres," siger Dorthe Blok. ◀

# HJÆLP LEDERNE: VÆR ÅBEN

Anne-Grethe Westh er afdelingsleder på et bosted og fortæller her om, da hun sidste år blev ramt af stress. Hendes chef opfordrer medarbejdere generelt til at være åben omkring deres tilstand, da det kan være svært for lederne at opfange signaler

Det var en efterårsdag sidste år, det gik op for Anne-Grethe Westh, hvorfor hun havde haft det skidt de seneste par måneder. Hun var i gang med at rydde op derhjemme, da hun fandt en artikel om stress. Og det var, som blev der slået hul på en ballon: Det var præcis de symptomer, hun havde.

"Min mand blev meget overrasket, da jeg viste ham artiklen og fortalte, at det var sådan, jeg havde det. Jeg havde virkelig formået at gemme det væk og skjule min tilstand," fortæller Anne-Grethe, der er 48 år og afdelingsleder på Skansebakken ved Vejle, der er et bosted for udviklingshæmmede.

Da Anne-Grethe startede på arbejde igen efter sommerferien sidste år, begyndte hun at få nogle fysiske og psykiske symptomer. Men på hvad vidste hun ikke i første omgang.

"Jeg havde ofte hovedpine og ondt i kroppen, og jeg havde svært ved at sove om

natten og var derfor meget træt om dagen. Derudover havde jeg også voldsomme humørsvingninger," beretter Anne-Grethe. Hun gik rundt i et par måneder, hvor symptomerne blev værre og værre, men fortalte det ikke til nogen.

"Selv om jeg normalt er et meget snakende og udadvendt menneske, talte jeg ikke med nogen om, hvordan jeg havde det. Så til sidst blev jeg indadvendt og faktisk lidt ensom."

## ALT SKULLE VÆRE PERFEKT

Anne-Grethe fortæller, at hun havde meget store forventninger til sig selv og følte, at hun burde kunne klare alle arbejdsopgaverne.

"Jeg var så opslugt af mit arbejde og ville så gerne gøre det hele perfekt. Men pludselig mistede jeg fuldstændig energien, og opgaverne virkede uoverskuelige."

Efter at Anne-Grethe havde læst artiklen om stress, tog hun mod til sig og fortalte sin chef, hvordan hun havde det. De var begge enige om, at der skulle gøres noget, så Anne-Grethe bestilte en tid hos sin læge. Lægen mente, ligesom Anne-Grethe selv, at der var tale om stress, og at det ville være en god ide at holde fri i nogen tid.

Anne-Grethe var derefter sygemeldt i 14 dage, hvor hun slappede af, gik lange ture og fik tænkt det hele igennem. Derefter startede hun igen på delvis raskmelding. "Min chef sørgede for, at det kun var de allervigtigste ting, der lå til mig, og det var virkelig en lettelse. Jeg fik en fornemmelse af, at det var ok ikke at kunne klare det hele," fortæller hun.

Anne-Grethe er i dag blevet meget bedre til at prioritere sit arbejde og accepterer, at det hele ikke kan nås. Hendes råd til andre, der føler sig presset på jobbet, er udover at prioritere opgaverne, at tale med andre om presset og at have en god kontakt med den nærmeste chef.

## ÅBENHED FOREBYGGER STRESS

Anne-Grethes chef er centerleder Litha Tuftkær. Hun mener, at et af de vigtigste redskaber til at forebygge eller undgå stress på en arbejdsplads er at have kendskab til stress.

"Man skal jo vide, hvilke symptomer man skal være opmærksom på. Det er også vigtigt, at man som leder lægger op til åbenhed på arbejdspladsen. Det skal være i orden både at tale om godt og ondt."

På Skansebakken har Litha Tuftkær hver sjette uge møde med afdelingslederne,



ANNE-GRETHER WESTH, AFDELINGSLEDER

hvor det er muligt at bringe egne problemer på bordet. Men Litha er godt klar over, at det ikke er nok.

"Det bedste man kan gøre er at opfordre medarbejderne til at sige til, hvis de føler sig stressede. For det er svært for en leder at følge med i, hvordan de har det. Det kan også blive for meget, hvis man begynder at tolke på hver en lille nuance i deres adfærd."

I modsætning til Anne-Grethe Westh, så har Litha Tuftkær som centerleder ikke nogen overordnet, hun jævnligt er i kontakt med.

"Det er klart, at det som øverste leder kræver en ekstra disciplin at være opmærksom på sine egne signaler. Derudover har jeg et meget godt ledelsesnetværk sammen med de øverste ledere i Vejle Amt. Så vi kan altid søge støtte hos hinanden, hvis der opstår problemer."

Men det er ikke nødvendigvis en selvfølge, at ledere søger hjælp. Det har nemlig været – og er til stadighed – et tabu blandt ledere ikke at kunne klare arbejdet.

"Stress har i høj grad været opfattet som et problem på arbejdspladsen. Man følte, at man var en dårlig leder, hvis man ikke kunne klare opgaverne. I dag er der ved at ske en holdningsændring, nemlig at det er et samfundsproblem, og det er blevet mere acceptabelt at have stress. Det er en rigtig positiv udvikling," mener Litha Tuftkær. ◀

# STRESS UNDER OVERFLADEN

Ordet stress optræder kun sjældent i undervisningsplanerne på lederuddannelserne.

DET ER ET LEDER-ANSVAR AT SE, AT FOLK ER VED AT DRUKNE. DE SKAL VIDE, HVORDAN DE SKAL REAGERE OG KENDE FARESIGNALERNE. ”

GITTE DAUGAARD,  
KONSULENT I FTF



Det er ikke lige til at se, hvis man ikke ved det. Selv om de færreste af lederuddannelserne nævner ordet stress i deres uddannelsesplan, så indgår stresshåndtering alligevel i undervisningen.

Den Kommunale Lederuddannelse (DKL) har blandt andet til formål at ruste de offentlige ledere til de krævende opgaver, der følger med strukturreformen. Men ikke ét sted på uddannelsens hjemmeside er ordet stress nævnt. Det betyder dog ikke, at de studerende kommer uden om fænomenet.

“Vi benævner ikke ordet stress direkte, men det ligger som en klangbund under hele undervisningen. Lederne får nogle redskaber til at iagttage sig selv og deres ansatte og gøres bevidste om den sammenhæng, de arbejder i,” siger underviser på uddannelsens første modul, Anette Adelhardt.

Uddannelsen er opdelt i tre moduler, hvoraf det første - Personligt Lederskab - fylder mest med 54 timer. Her bliver lederne

blandt andet opdelt i kompetenceteams, hvor de interviewes om deres dagligdag og lærer at se sig selv udefra.

Derfor har det ikke den store betydning, at stresshåndtering ikke indgår som et selvstændigt fag i uddannelsen, mener professor i ledelse på Handelshøjskolen, Flemming Poulfelt.

“Ideen er jo at opkvalificere lederne, og dermed skulle de gerne blive bedre til at håndtere de faktorer, der forårsager stress, som for eksempel dårlig planlægning. Man kan sige, at lederuddannelsen er stressforebyggende i sig selv,” siger han og tilføjer:

“Vi er jo skruet forskelligt sammen og har forskellige behov. Hvis nogle har brug for at lære mere om stressforebyggelse efter grunduddannelsen, har de mulighed for at tage suppleringskurser.”

### **LEDERE VED IKKE NOK OM STRESS**

Netop suppleringskurser kan give lederne større indsigt i konkrete områder som for eksempel forhandling, stress eller coaching. Gitte Daugaard er konsulent i Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd, FTF, og står for mange af de kurser i stresshåndtering, som forbundet tilbyder. Hun synes, de grundlæggende lederuddannelser kommer for let omkring emnet.

“De ledere, der tager vores kurser, har ikke været specielt meget omkring stress i deres grunduddannelse. Vores indtryk er, at mange af lederne slet ikke føler sig

rustede til at håndtere stress. De vil vide, hvordan de skal reagere og har svært ved at finde ud af, hvor tæt de kan gå på deres ansatte,” siger hun.

På FTF's suppleringskurser får lederne først og fremmest en viden og indsigt i, hvad stress er, hvilke faresignaler de skal være opmærksomme på, og hvordan de skal reagere på dem. Men også træning i at tage samtalen med den stressede medarbejder er en del af undervisningen.

Anette Adelhardt medgiver, at DKL ikke har besluttet undervisning i stress, som den FTF tilbyder. Men lederne får stadig de værktøjer, de skal bruge for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

“Lederne lærer at konstruere deres egen måde at lede på ud fra den værktøjskasse, vi giver dem. Vi underviser altså ikke i stress som sådan, men lærer dem at se sig selv i den hverdag, de har. Så kan de selv finde ud af, hvad de kan og skal gøre i de enkelte situationer,” forklarer hun.

### **STRESS STADIG TABU**

Når undervisning i stress ikke indgår direkte i lederuddannelserne, kan det også skyldes, at begrebet simpelthen er for udefinerbart.

“Når jeg har læst om de grundlæggende lederuddannelser, kan jeg se, at stress indgår, men på meget forskellige måder. Det er nok fordi, stress er så stort og udvandet et begreb, at det kan være svært

for en leder at forholde sig til,” siger Gitte Daugaard, FTF.

Og så er stress heller ikke ligefrem det ord, lederne helst tager i deres mund.

“Nogle ledere opfatter det som et nederlag at sige, at de vil tage et stressmanagement-kursus. For hvis de ikke kan tackle stress, er de så overhovedet kvalificerede som ledere? Men med det øgede fokus på stress, vi har fået, kan det være, det bliver knap så tabu og kommer mere på dagsordenen,” siger professor i ledelse, Flemming Poulfelt. ◀

## **DEN KOMMUNALE LEDERUDDANNELSE**

udbydes af Center for Offentlig Kompetenceudvikling, COK, og Danmarks Forvaltningshøjskole

Uddannelsen er normeret til at vare et halvt år og havde sit første hold i marts 2004.

Uddannelsen består af de tre obligatoriske moduler:

- Det personlige lederskab
- Organisation, kultur og værdier
- Strategi og styring

Herudover er der tre valgfrie moduler, som kan tages som en overbygning til den obligatoriske del. Det koster 29.000 kr. at deltage i de tre obligatoriske moduler på DKL.



## DER ER FORSKEL PÅ FOLK

Topledere glemmer, at der er forskellige mennesketyper på en arbejdsplads og at andre måske har lettere til stress end dem selv, mener Benne Bach, chef for personaleudvikling i Ribe Amt.

"Det er tit det, der går galt: At lederne ikke selv føler stress," siger Benne Bach. "Der er forskel på folk og flere niveauer af stress, og det bliver man som leder nødt til at tage alvorligt."

En attraktiv arbejdsplads tager hånd om de faktorer, der fremkalder stress, mener hun og opfordrer lederne til jævnligt at tage temperaturen blandt medarbejderne. F.eks. i forbindelse med team- eller personalemøder og netop ikke bag lukkede døre.

Lederne skal gå i åben dialog om stress og anerkende, at deres medarbejdere kan have for meget at lave.

Selv om problemet begynder hos den enkelte, er det alligevel et ledelsesproblem, pointerer Benne Bach: "Folk er utrolig ærekære med opgaverne og ønsker tit ikke at give dem fra sig. Nogle mennesker har det faktisk godt med at være stressede. Alligevel er det et svaghestegn ved en organisation, hvis man får lov at gå ned pga. en for stor arbejdsbyrde."

Benne Bach anbefaler derfor, at man organiserer opgaverne mere i teams og mere på tværs - fordi det kan være med til at aflaste den enkelte medarbejder.

## 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

