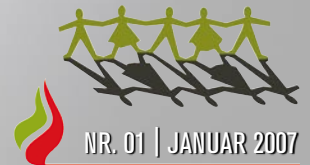


STAFET MAGASINET

**BEKYMNINGERNE FORSVINDER,
NÅR VÆRKTØJSKASSEN ER FYLDT**

**NETVÆRK SPARER ÅRS
BESVÆRLIGHEDER**

**STAFETTEN ER
GIVET VIDERE**
- 4 nye stafetholdere





STAFET MAGASINET
NR. 01 | JANUAR 2007

Ansv. redaktør
Flemming Blønd, KL

Redaktion
Anne Kathrine Kragh, Danske Regioner
Flemming Blønd, KL
Henrik Vittrup, KTO
Dorthe Kragh, Lynx Media

Art Director
Lea Madsen, Lynx Media

Foto
Ulrik Jantzen &
Peter Sørensen / "Das Buro"
Mick Anderson
Edyta Sørensen

Udgiver:
Det Personalepolitiske Forum
Projektlejere på projekt
"Stafetten om opgave- og strukturreformen":
Flemming Blønd - fbl@kl.dk
Anne Kathrine Kragh
Petersen - akp@regioner.dk
Henrik Vittrup - hv@kto.dk

Tryk
Scanprint

Oplag
16.700

Download
www.personaleweb.dk/stafetmagasin1-
www.lederweb.dk/stafetmagasin1

INDHOLD

- 3** LEDER
- 4** DIALOG SKABER TRIVSEL
Internetbaseret værktøj sætter fokus på dialog om trivsel
- 5** STAFETTEN ER GIVET VIDERE
Fire nye stafetholdere er på banen

1. stafethold

- 6** NETVÆRK SPARER ÅRS BESVÆRLIGHEDER
Region Syddanmark har succes med netværk
- 8** GIGANTISK GRUPPEARBEJDE I EGEDAL
Medarbejdere skaber ny værdibaseret personalepolitik
- 10** HUMOR KLARER FRUSTRATIONERNE
Rebild klarer flytterod med humor
- 12** UDLICITERET ANSVAR LETTER STRESSEN
Personaletjenesten i Guldborgsund sættes ind mod problemerne
- 14** BORNHOLM TRÅDTE SPORET
Meget at lære af klippeøen

2. stafethold

- 16** STRESS INGEN ADGANG
Region Midtjylland skriver stress ind i værdigrundlag
- 18** FORTÆL DEN GODE HISTORIE
Roskilde vil udbrede erfaringer med stressbekæmpelse
- 20** BEKYMRINGERNE FORSVINDER, NÅR VÆRKTØJSKASSEN ER FYLDT
Kerteminde satser på kompetencer
- 22** NU HAR VI FOKUS
Varde vender blikket fra stress mod trivsel
- 24** MANGE OVERVEJER JOBSKIFTE
Personalepolitisk undersøgelse

FØRSTE MILEPÆL ER NÅET

Med dette nummer af StafetMagasinet er den første milepæl nået for Det Personalepolitiske Forums projekt om "Stafetten om opgave- og strukturreformen". Magasinet markerer både afslutningen på fire stafetforløb i tre kommuner og en region, og starten på fire nye stafetforløb i tre nye kommuner og en ny region. Stafet Magasinet skal ses i sammenhæng med stressmagasinerne, som der indtil videre er udgivet fire af. I slutning af 2007 udkommer det andet og sidste nummer af StafetMagasinet.

Stafetprojektets mål er at lette sammenlægningsprocessen for arbejdspladser i amter og kommuner. Den bærende idé for stafetprojektet er at indhente viden om og udbrede kendskabet til, hvordan arbejdspladser tackler udfordringen med at forebygge og håndtere arbejdsbetinget stress i forbindelse med strukturreformen. Men stafetprojektet fokuserer også på andre trivselstiltag, som gør arbejdet lettere for medarbejderne på de nye arbejdspladser. Historierne her i magasinet viser, at det kan gøres på mange måder. Der er altså ikke én rigtig måde at gøre det på. Det afgørende er, at der sættes handling på en målrettet og forebyggende indsats,

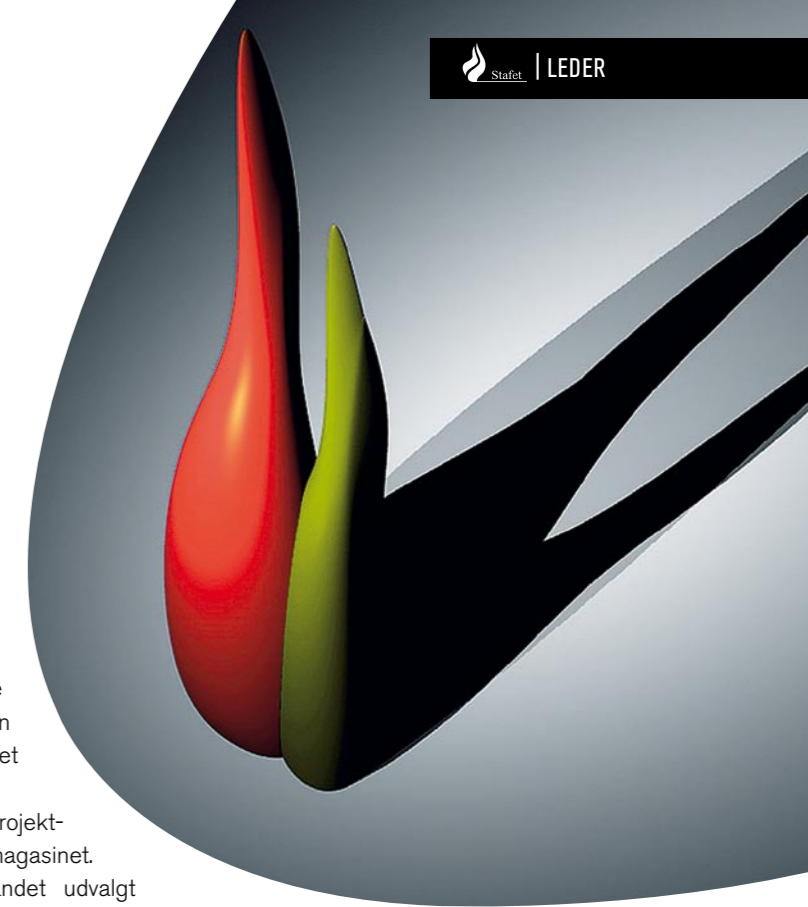
som fremmer trivsel og engagement i en udfordrende omstillingstid. De menneskelige omkostninger kan blive store, hvis det ikke prioriteres. Alle otte stafetprojekter er omtalt i magasinet. De er blandt andet udvalgt for deres forskellige måder at tackle udfordringerne på og størrelsen på kommunerne og regionerne, men der er også taget hensyn til, at geografisk spredning formentlig vil vise forskellige måder at forebygge stress og fremme trivsel. De første fire stafetprojekter blev sat i gang med en konference i starten af 2006. Her har fokus været på forberedelse af sammenlægningen. Den 28. november 2006 blev den anden stafetkonference afholdt. Stafetterne blev givet videre til de fire nye stafetprojekter, som frem mod slutningen af 2007 har fokus på gennemførelse af strukturreformen.

Et mål for projektet har været at formidle og sprede viden om, hvordan udfordringen kan mødes. Første Stafetnyhedsbrev ud-

kom i september 2006 med beretninger om det aktuelle arbejde med at være beredt til overgangen til den nye struktur pr. 1. januar 2007. Der vil blive udgivet flere nyhedsbreve i projektets levetid. Omtale af Forums stafetprojekt, herunder de otte lokale og regionale stafetprojekter, udgivelser og materialer er tilgængelige på den fælles personalepolitiske hjemmeside: www.personaleweb.dk.

Det er håbet, at StafetMagasinet kan inspirere andre end de direkte involverede, så stressen nedbringes, og trivslen fremmes til alles bedste.

God læselyst. ◀



DIALOG SKABER TRIVSEL

Der er fokus på trivsel på mange offentlige arbejdspladser i forbindelse med struktur-reformen. Men i en hektisk hverdag glemmer man ofte at tale om, hvordan det egentlig går.

Derfor har KL udarbejdet et internetbaseret værktøj, som kan hjælpe med at skabe dialog om trivslen, og afstemme de forventninger medarbejdere og ledere har til hinanden. Fusions-ALT er baseret på et spørgeskema med 40 udsagn, som kan danne grundlag for en snak på arbejdspladsen om, hvordan dagligdagen er, og hvordan man gerne vil have, at den skal være i fremtiden.

OPLEVELSE AF HVERDAGE

Med skemaet i hånden får lederen mulighed for at afstemme medarbejdernes forventninger til trivslen på arbejdspladsen med realiteterne. Et er nemlig, hvordan de godt kunne tænke sig, at arbejdsmiljøet fungerede på arbejdspladsen, noget andet er, hvordan de oplever det i hverdagen.

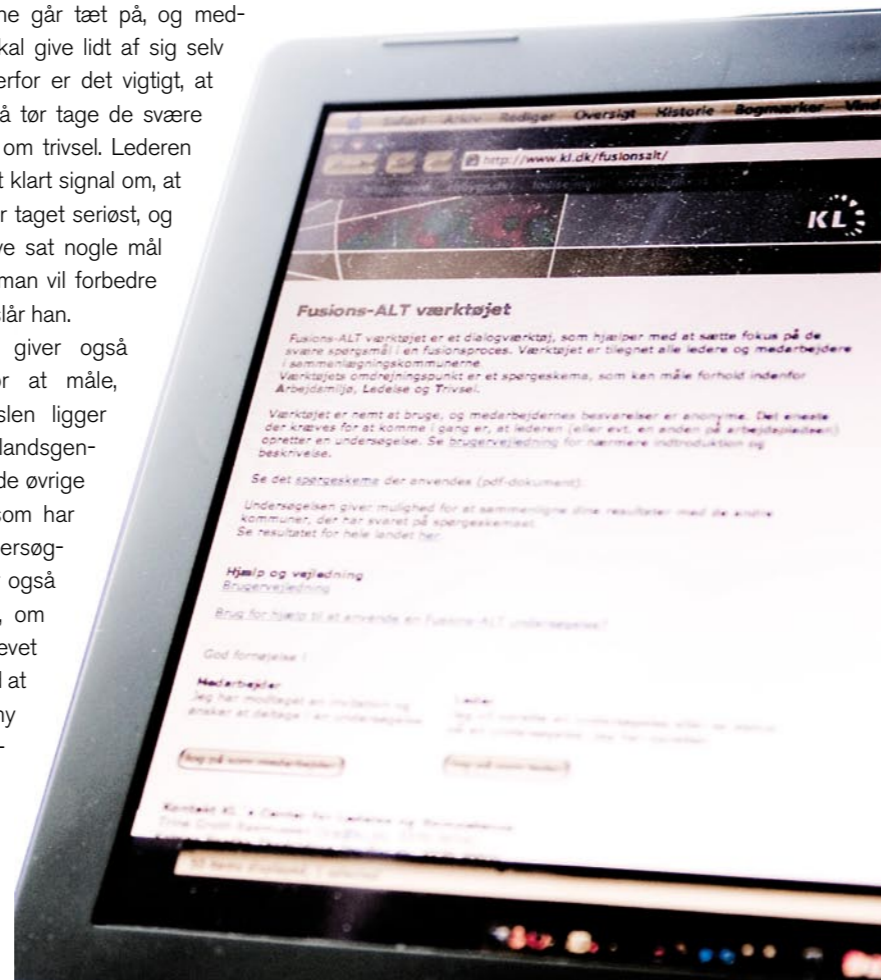
"Fusions-ALT er ikke løsningen på alle trivselsproblemer, men et værktøj til at sætte ord på det, som medarbejderne har brug for at sige. Derfor er det også vigtigt, at lederen ikke bare sender skemaet ud, men sørger for at få skabt rammerne om undersøgelsen, hvorfor skal vi gennemføre den, og hvad vil vi opnå med den," siger Mikkel Haarder, centerchef i KL's Center for kompetenceudvikling og personalepolitik.

Han understreger, at det er væsentligt, at lederen er villig til at indgå i en dialog med medarbejderne både før, under og efter undersøgelsen, hvor besvarelsenerne er anonyme.

"Spørgsmålene går tæt på, og medarbejderne skal give lidt af sig selv i svarene. Derfor er det vigtigt, at ledelsen også tør tage de svære diskussioner om trivsel. Lederen skal sende et klart signal om, at svarene bliver taget seriøst, og at der vil blive sat nogle mål for, hvordan man vil forbedre trivslen," fastslår han.

Fusions-ALT giver også mulighed for at måle, hvordan trivslen ligger i forhold til landsgennemsnittet i de øvrige kommuner, som har anvendt undersøgelsen. Det er også muligt at se, om trivslen er blevet forbedret ved at foretage en ny undersøgelse og sammenligne med den gamle. Fusions-

ALT er gratis at anvende og ligger på KL's hjemmeside www.kl.dk/fusionsalt. ◀



STAFETTEN ER GIVET VIDERE



Gennem de seneste ti måneder har en rød og en grøn flamme brændt i Rebild, Egedal og Guldborgsund kommuner og i Region Syddanmark. Flammen er det synlige bevis på, at kommunerne og regionen deltager i Det Personalepolitiske Forums stafet-projekt for at sikre trivslen under strukturreformen.

Tirsdag den 28. november gav de tre kommuner og regionen ved en ceremoni i Operaen i København stafetten videre til Ny Roskilde, Ny Varde og Ny Kerteminde kommuner samt Region Midtjylland, som frem til sommer skal bygge videre på erfaringerne med at sikre trivslen.

I en tid hvor forandringerne og udfordringerne står på nakken af hinanden i de nye kommuner og regioner, har de seks sammenlægningskommuner og to nye regioner nemlig sat sig et fælles mål. Medarbejdernes trivsel og engagement skal sikres trods forandringer.

ANSATTE BÆRER DET STORE ARBEJDE

"Vi takker jer for det store arbejde, I har sat i gang og for også at have haft ressourcer til at tænke trivsel for de ansatte ind i reformen på jeres arbejdspladser. Reformen er jo ikke kun nye opgaver og nye organisationer, det er jo i bund og

grund de mennesker, der er ansat, som skal bære dette store projekt igennem," sagde formand for Det Personalepolitiske Forum og formand for KL's Løn og personaleudvalg Mads Lebech.

Han gav sammen med Hans Jørgen Holm, formand for Amtsrådsforeningens Løn og Forhandlingsudvalg, og de gamle stafetholdere stafetten videre til de nye deltagere, som også alle modtager en check på 160.000 kroner til arbejdet med trivsel.

For at gløden ikke skal slukkes hos de fire gamle stafetholder, overrakte Jakob Bang, KTO's repræsentant i Det Personalepolitiske Forum, dem hver en 'erstatningsstafet', som kan brænde videre efter reformen.

De nye stafetholdere fik desuden en journalistisk værktøjskasse med hjem, som skal sikre, at de gode historier bliver bragt videre til både borgerne og de øvrige kommuner og regioner. ◀





ET STÆRKT NETVÆRK SPARER ÅRS BESVÆRLIGHEDER



VI KAN IKKE VÆRE SPECIALISTER I ALT ALLE SAMMEN. DERFOR SKAL VI SELVFØLGELIG TRÆKKE PÅ DE SPECIALISTER, DER ER RUNDT OM I REGIONEN. ”

LISBETH JØRGENSEN, PERSONALECHEF

Region Syddanmark har skabt et tæt og personligt samarbejde mellem personalemedarbejderne på sygehusene på tværs af gamle amtsgrænser

Med et areal på 12.000 km² og sygehuse placeret i 20 forskellige byer er der langt til kollegerne, når Jørgen Fauruskov fra Sygehus Fyn vil tjekke op på jordmoderlønningerne i hele den nye Region Syddanmark. Men i stedet for at ringe til en masse ukendte personer kan han i dag maile eller ringe til en stribe gode kolleger rundt i regionen.

Gennem det seneste år har Region Syddanmark nemlig arbejdet på at skabe stærke netværk mellem medarbejdere, som arbejder med ansættelse og personalejura på sygehusene, og ansatte på amtsgårdene i Vejle, Fyns, Sønderjyllands og Ribe amter.

Som personalekonsulent med primært lønforhandlinger som speciale er Jørgen Fauruskov med i både netværksgruppen for Sundhedskartellet og gruppen på KTO-området – de øvrige grupper arbejder med ledelse, AC-området og personalejura.

ANSIGT TIL ANSIGT

”Uden netværket er jeg overbevist om, at det administrative arbejde ville stå i stampe et par år, indtil man fik regionen til at fungere optimalt. Nu vil der fra 1. januar sidde folk i regionens administration i Vejle, som ved, hvad der foregår rundt om i hele regionen. Og alle vi andre kan nemt bidrage og gøre arbejdet lettere,” siger Jørgen Fauruskov.

Alle netværksgrupperne mødes ansigt til ansigt. Nogle grupper ses hver anden må-

ned, mens andre blot har set hinanden et par gange. Jørgen Fauruskov har været til et par møder med sine netværksgrupper, hvor de har lært hinanden at kende som personer og debatteret forskelle og ligheder i arbejdsgange og lønforhold.

”Jeg har fået inspiration til, hvordan man kan gøre tingene, og jeg har fået et netværk, som jeg kan trække på, hvis der opstår problemer. Vi bruger hinanden mere og mere, jo bedre vi kender hinanden. Nu ved jeg lige, hvem jeg skal maile til, fordi jeg har fået sat ansigt på. I dag betragter vi hinanden som kolleger i stedet for konkurrenter,” fortæller Jørgen Fauruskov.

Målet med Region Syddanmarks stafetprojekt har været at skabe et intranetbaseret netværk, hvor de forskellige grupper kan samle dokumentation og viden og strømline de arbejdsgange, som kan og skal ensrettes. Men indtil videre fungerer netværket bedst gennem telefon eller e-mail, må både Jørgen Fauruskov og hans kollega Anne Lüders, fuldmægtig på Odense Universitetshospital og ansvarlig for lønspørgsmål på AC-området, erkende.

”Folk er ikke så gode til at bruge nettet. Det er nemmere at gribe knoglen. Men med tiden er jeg sikker på, at vi vil bruge intranettet meget mere,” siger Anne Lüders.

Hun er overbevist om, at det gode samarbejde, som er ved at blive opbygget mellem de forskellige sygehuse, med tiden vil give bedre aftaler, da det administra-

tive personale vil kunne bruge hinanden mere fagligt.

”Allerede nu kan jeg se, at jeg har fået mere indsigt i de andre sygehuse, og det er ikke længere så svært at få oplysninger hjem. Vores arbejdsgang er blevet meget mere uformel. Der er en gensidig tillid, fordi vi kender hinanden, selv om vi sidder langt fra hinanden,” fortæller Anne Lüders.

TÆNK PÅ SPECIALISTER

Også på ledelsesniveau er der stor tilfredshed med netværket. Lisbeth Jørgensen er personalechef på Vejle Sygehus, og hun sætter stor pris på, at hun nu kan hente viden blandt en stor gruppe ledere.

”Hvis jeg har en problemstilling, som jeg ikke selv kan løse, så ved jeg lige, hvem jeg skal ringe til. Jeg har da også haft en enkelt personsag, som jeg vendte med en af de andre i gruppen, som har nogle helt specielle kompetencer,” siger hun.

”Det er jo oplagt, at vi trækker på hinandens viden på den måde, for der er efterhånden så mange komplicerede regelsæt og aftaler, som vi skal håndtere. Og vi kan ikke være specialister i alt alle sammen. Derfor skal vi selvfølgelig trække på de specialister, der er rundt om i regionen.”

Lisbeth Jørgensen oplever, at netværksdannelsen blandt hendes medarbejdere er med til at skabe en følelse af, at man nu er ved at skabe en stor enhed – at der er en bevidsthed om, at det er regionen, de arbejder for nu. ◀

GIGANTISK GRUPPEARBEJDE I EGEDAL

Inddrag medarbejderne. Så enkelt lyder rådet fra Egedal Kommune, der lod alle ansatte komme til orde, da en værdibaseret personalepolitik skulle udformes

"Målet har gennem hele processen været, at vi skal skabe en fælles personalepolitik, som alle ansatte vil føle et medejerskab af. Med de resultater, vi har set, kan jeg godt sige, at det er lykkedes," siger Alling Pjetursson, der er kommunaldirektør i Egedal Kommune.

Så da han sammen med fællestillidsmand for HK'erne i kommunen Hanne Appelgren modtog stafetten og en check på 160.000 kroner fra Det Personalepolitiske Forum, stod det allerede klart, hvad pengene skulle bruges til. Kommunikation og inddragelse skulle sikre, at alle kunne genkende sig selv i personalepolitikken. 300 tillidsrepræsentanter og medarbejdere mødtes til et kickoff-møde, hvor de første værdidiskussioner gav et fingerpeg om, i hvilken retning den værdibaserede personalepolitik skulle bevæge sig.

"Vi havde sådan set gruppearbejde for 300 mennesker," siger Alling Pjetursson.

VÆRDIER PÅ RYGRADEN

Efterfølgende blev der samlet op, evalueret og talt mere. Det blev til mange møder, før fem begreber, der skulle danne rammen for den værdibaserede personalepolitik, lå klar. Værdierne hedder: Respekt, Ansvarlighed, Engagement, Helhed samt Handlekraft og resultatorientering.

Værdier som enhver ansat i Egedal Kommune gerne skulle kunne på rygraden.

"Vi har valgt at have fem værdier, fordi de skulle være til at huske. Der skal være så få regler som muligt, for værdierne skal kun være retningsangivende og ikke fylde en hel brevordner. Med den måde de er blevet til på, og den måde de er fulgt til

dørs på, tror jeg virkelig, at vi får sikret et medejerskab," siger Alling Pjetursson.

"Udgangspunktet har været, at alle skulle føle medejerskab og kunne se sig selv i personalepolitikken. Hvis ikke vi havde inddraget medarbejderne, så var dette bare blevet et stykke papir til hylden," siger fællestillidsmand Hanne Appelgren. Den værdibaserede personalepolitik har nu været i høring. Mange ville give deres mening til kende, så der var mange indlæg at tage stilling til. Arbejdsgrupperne mødtes igen og fik indarbejdet nogle af forslagene.

"Vi har fået mange svar under høringsprocessen, og jeg kunne se, at folk virkelig gik konstruktivt ind i arbejdet. I vores iver havde vi for eksempel fuldstændig glemt at skrive noget om lærlinge og elever, så i høringsprocessen blev vi



HVIS IKKE VI HAVDE INDDRAGET MEDARBEJDERNE, SÅ VAR DETTE BARE BLEVET ET STYKKE PAPIR TIL HYLDEN. ”

HANNE APPELGREN, FÆLLESTILLIDSMAND

spurgt, hvor vi havde gjort af dem. Det betød, at vi fik skrevet dem ind," siger Hanne Appelgren.

GANG I SNAKKEN

For at sikre, at medarbejderne tager personalepolitikken til sig på arbejdspladserne, har kommunen udarbejdet skriftligt materiale. Desuden vil der sidde en medarbejder klar, som har været involveret i arbejdet med personalepolitikken. Begge dele skal hjælpe med til at få gang i snakken rundt omkring i kommunens institutioner.

Arbejdet med den værdibaserede personalepolitik er endnu ikke afsluttet. Der skal kigges på, om der er behov for at udvide med lokale politikker, og så skal medarbejderne selv definere, hvad de mener, de fem værdier dækker over.

"En af de ting, vi allerede har skudt til hjørne, er rygepolitikken. Vi kan blive nødt til at lave supplerende politikker undervejs. Det kan være, der er ting undervejs, der gør, at vi skal supplere, eller udviklingen betyder, at vi skal justere den værdibaserede personalepolitik," siger Alling Pjetursson.

Indtil videre er erfaringerne fra Egedal klare.

"Hvis jeg skal give et råd til andre kommuner, så skal det være at inddrage medarbejderne, at kommunikere omkring projektet og at skabe opbakning," siger Alling Pjetursson.

"Jeg ville ikke have gjort noget anderledes, for jeg synes virkelig, det har været en god proces," siger Hanne Appelgren. Begge håber de, at medinddragelsen også for fremtiden bliver kendetegnende for kommunens arbejde. ◀

HUMOR KLARER FRUSTRATIONERNE

Godt humør og plads til frirum. Sådan lyder opskriften fra Rebild Kommune på, hvordan man får en kommunesammenlægning til at glide ned blandt medarbejderne på rådhusene

Flytterod og håndværkerstøv har ikke taget livet af det gode humør i Rebild Kommune. Selv om de mange forandringer under fusionen af de tre kommuner Nørager, Støvring og Skørping har tæret på kræfterne og tålmodigheden, så har otte måneders arbejde med trivsel vist sit værd.

"Selv om der har været fuld gang i den, og folk har siddet mellem håndværkere og arbejdet, så har humøret været godt. Det er utroligt, at det har kunnet lade sig gøre, men jeg tror, at folk har sagt til sig selv, at de skal leve med det i en uge, og så er det slut," fortæller Jesper Dahlgaard, afdelingsleder for Administration og udbetaling under Arbejdsmarkedsforvaltningen i Rebild Kommune.

Men det er ikke kun de gode planer, som næsten er blevet overholdt til punkt og prikke, der har bevaret det gode humør. Også de mange aktiviteter, som kommunen har taget initiativ til gennem næsten et år, har været med til at give smil på læberne.

"Det har været guld værd, at vi for eksem-

pel kunne hive en halv dag ud af kalenderen for at mødes med vores nye kolleger. Vi har fået mulighed for at se, at dem fra de andre kommuner ikke er så farlige endda," siger Jesper Dahlgaard.

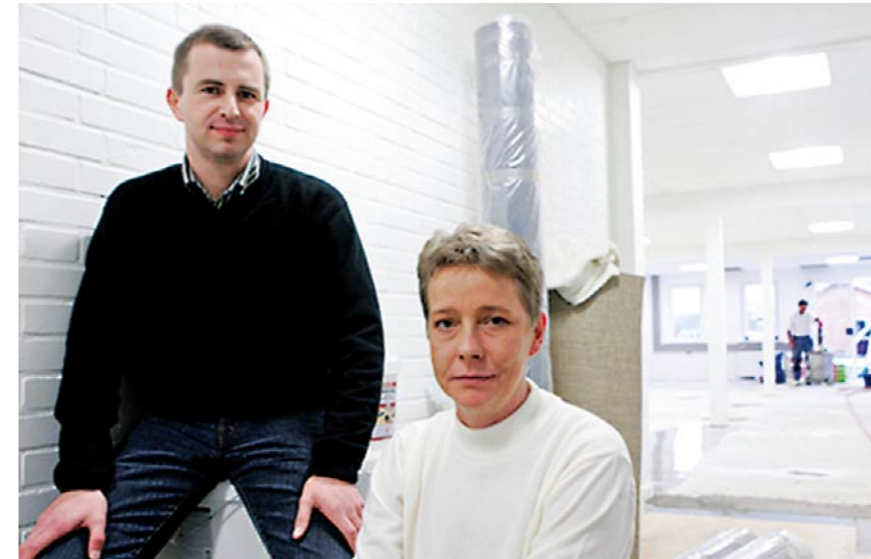
SNAK OM INGENTING

Medarbejderne har blandt andet været samlet til to humor- og trivselsdage, hvor en humorekspert talte om humorens betydning på arbejdspladsen, og hvor medarbejderne kunne diskutere, hvad der er vigtigt for deres trivsel. Men kommunen har også bragt de nye kolleger sammen for at snakke om ingenting.

"Det, at der er blevet givet plads til frirum til at møde sine nye kolleger, har givet ro og knap så meget usikkerhed. Det har været en ressourcemæssig investering i det, vi har mindst af - nemlig tid. Men det har været med til at få tingene til at glide fornuftigt," mener han.

Rebild Kommune har blandt andet holdt en officiel indvielse af det nye rådhus, hvor alle medarbejdere var inviteret.

"Vi har forsøgt at skabe nogle begivenheder uden for mange planer. Vi har den tommelfingerregel, at vi sætter folk sammen og ser, om de vil tale sammen. Gør de det, er alt ok. Og de har været ret uro-



DET GÅR FORBLØFFENDE GODT, SELV OM VI GÅR RUNDT MED EN PAKKASSE UNDER ARMEN OG FORSØGER AT FINDE ET SKRIVEBORD, HVOR VI KAN ARBEJDE. ”

BETTINA JOHANSEN, SAGSBEHANDLER

lige ved de arrangementer, vi har haft, så det tolker vi som, at det går meget godt," fortæller han.

PLADS TIL FRIRUM

Også sagsbehandler i Voksen- og Ældreforvaltningen Bettina Johansen oplever, at humøret er højt trods hårde arbejdsvilkår. "Det går forbløffende godt, selv om vi går rundt med en papkasse under armen og forsøger at finde et skrivebord, hvor vi kan arbejde," fortæller hun.

Hun er glad for både de frirum, som kommunen har skabt gennem forskellige aktiviteter og de frirum, der bliver givet i dag-

ligdagen, hvor medarbejderne bare nogle gange må konstatere, at der ikke bliver lavet så meget i dag på grund af støj og rod. "Kommunen har tacklet tingene på en god måde. Der har været seancer, hvor vi har haft mulighed for at diskutere mulige frustrationer med vores nye kolleger og finde fælles fodslag. Det har taget meget i opløbet. Men generelt er vi gode til at tage hånd om hinanden og grine lidt af det hele," siger hun.

PIZZA SKABER SAMMENHOLD

Som afdelingsleder for Administration og udbetaling under Arbejdsmarkedsfor-

valtningen har Jesper Dahlgaard haft opgaven med at bringe en stor flok medarbejdere fra kommunerne og AF sammen i blandt andet det nye pilotjobcenter. Nogle af medarbejderne fra Hobro og Viborg er blevet tvunget til Rebild – en situation som ikke just fordrer et godt arbejdsklima.

Men igen har muligheden for frirum givet pote. Ved at give medarbejderne mulighed for både at tale faglighed og spise pizza sammen, oplever både han og Bettina Johansen - som også skal arbejde i pilotjobcentret - nu, at de nye medarbejdere ser ud til at glæde sig til det nye arbejde, som venter forude.

"I efteråret (2006, red) har vi alle været involveret i udarbejdelsen af en administrativ håndbog. Det har givet et fagligt fællesskab og en forståelse for, at vi alle trækker på samme hammel, og så har vi lært hinanden bedre at kende over et glas øl om aftenen. Det vil vise sig at være meget positivt for det fremtidige arbejde," mener Bettina Johansen. ◀

UDLICITERET ANSVAR LETTER STRESSEN

Guldborgsund Kommunes tilbud om åben rådgivning har givet kommunens ledere mulighed for at udlicitere ansvar i en tid, hvor de er tynget af arbejdspress og mange forandringer

Underbemanding, sygemeldinger, en stresset og udkørt medarbejderstab. Børn og Unge-området i Nykøbing Falster var for alvor ramt af uheld, da afdelingslederen Kirsten Wulff besluttede sig til at tage kontakt til Personaletjenesten, der står for den åbne rådgivning i kommunen. Personaletjenesten blev oprettet, da Guldborgsund Kommune blev en del af Det Personalepolitisk Forums stafet. Formålet med tjenesten er at imødekomme medarbejderes problemer i forbindelse med omstillingsprocesser. Og lige præcis omstillingsprocesser var de ude for i Nykøbing. "Vi følte ikke, vi kunne leve op til den kvalitet i det faglige arbejde, der blev forventet af os. Vi skulle have afstemt vores ambitionsniveau til de vilkår, vi arbejdede under, men forventningerne var væsentligt større, end den enkelte medarbejder kunne leve op til," siger Kirsten Wulff, der for alvor mærkede læsset tippe, da to medarbejdere forlod den i forvejen underbandede afdeling. "Det følte virkelig hårdt at være sagsbehandler på det tidspunkt. Vi var simpelt-

hen ikke robuste nok. Det overraskede os virkelig, at vi var så lette at slå omkuld," fortæller hun.

SIMPLE SAMTALER OM STRESS

Første lektion fra Personaletjenestens side blev derfor en genopfriskning af stressbegreber. En stresskonsulent blev bragt på banen, men hun kunne ikke gøre begreberne så tilpas konstruktive, at afdelingen kunne bruge dem til noget. I stedet tog Personaletjenesten fat i hver enkelte medarbejder. Helt simple samtaler, der tog udgangspunkt i, hvad der gjorde medarbejderen stresset, og hvad der kunne gøres ved det, var første skridt på vejen til et stressfrit arbejdsmiljø. "Vi fandt ud af, at stress er summen af alle belastninger. Der var før i tiden en tendens til at skille det meget ad, men hvis man er stresset og belastet på hjemmefronten, så smitter det også til arbejdslivet. Vi er jo hele mennesker, så man kan ikke adskille det på den måde," siger Kirsten Wulff. Små skridt og små ændringer hjalp af-

delingen på vej. En kop morgenkaffe på gangen, et fredagsmøde, hvor de gode erfaringer blev samlet op, og så tog medarbejderne fat i hinanden for at komme stressen helt til livs.

INGEN MAIL OM AFTENEN

"Jeg kunne finde på at sende mails til mine medarbejdere kl. 22.30 om aftenen, hvis jeg havde været til møder hele dagen. Men det, sagde de, stressede dem, for hvis jeg arbejdede så sent, så forventede jeg det vel også af dem. Det, der hurtigt sker, er, at folk føler, at de ikke er ligeså dygtige som de andre. I denne proces fik vi virkelig åbnet op for, at vi alle sammen har det sådan. Vi fik fortalt hinanden, at vi alle sammen var stressede og følte, at vi var bagefter, og det var meget vigtigt," siger Kirsten Wulff, der droppede de sene mails. "Det er jo et lille offer. Hvis det forhindrer stress, så er det selvfølgelig noget, jeg må gøre," siger hun. Midt i omstillingsprocesserne i kommunen oplevede Kirsten Wulff det som et

stort plus, at Personaletjenesten kunne tage over, da det brændte på. "På det tidspunkt indgik jeg i to job, et i Nykøbing Kommune og et i den nye Guldborgsund Kommune, så jeg havde på ingen måde overskuddet til selv at tage fat i problemet. Som leder går man normalt ind i problemerne, men det var virkelig en befrielse, at de sagde: "Det tager vi os af." Om det så gjaldt forplejning eller booking af lokaler, så var det ikke mit ansvar. Hvis ikke Personaletjenesten havde været der, så havde jeg selv taget fat, men det var blevet alt for sent, og det havde min troværdighed som leder i den grad lidt under," siger Kirsten Wulff. "Sådan en proces kræver åbenhed og tillid, og det blev muligt på grund af Personaletjenesten." ◀

GULDBORGSUND KOMMUNES PERSONALETJENESTE:

Indtil videre har den åbne rådgivning fået tyve henvendelser

Problemerne, folk har henvendt sig med, har været meget forskellige, men oftest omhandler de medarbejdernes faglighed

I første omgang bliver medarbejderen tilbudt en 'læsse af'-samtale. Den kan være nok i første omgang, men kan også give anledning til, at en psykolog eller en coach bliver hevet ind fra sidelinjen.

VI FANDT UD AF, AT
STRESS ER SUMMEN
AF ALLE BELASTNINGER. ”

KIRSTEN WULFF, AFDELINGSLEDER



BORNHOLM TRÅDTE SPORET

Bornholm tog i 2003 det første skridt mod strukturreformen, og der er meget at lære af den nye regionskommune, der ifølge professor Kurt Klaudi Klausen gjorde det nærmest umulige

For fire år siden ramte fusionsbølgen Bornholm. Fem kommuner og et amt smeltede sammen til én stor regionskommune, og nye mennesker skulle til at arbejde sammen både politisk og i praksis. Der har været skrevet mange artikler om

lig opgave med at lave så stor en fusion, hvor intet og ingen stod uberørt tilbage. Der var ingen forbilleder, og der var ikke råd til fiaskoer, som vi ofte ser det ved så store fusioner i det private erhvervsliv. I det offentlige system skal alting bare fungere

acceptere, at en del ting først kan løses, når man opdager, at der er et problem. Derfor skal kommunerne og regionerne havde det mentale beredskab parat, så de hurtigt kan reagere på det i stedet for at bruge tid på at ærgre sig," mener Kurt Klaudi Klausen.

På samme måde mener han, at det er vigtigt at acceptere, at den første fase efter fusionen vil være præget af kaos. Og det bliver lederne nødt til at kommunikere ud. "På den måde kommer det ikke bag på nogen, og det vil være et signal, som kan tage brodden af den værste frustration. Hvis bare medarbejderne ved, hvad der skal ske, så kan de også leve med kaoset."

INFORMATION ER AFGØRENDE

Kurt Klaudi Klausen påpeger, at information og kommunikation er meget afgørende også i de efterfølgende faser af fusionen. "Det er ikke tilstrækkeligt kun at informere

HVIS BARE MEDARBEJDERNE VED, HVAD DER SKAL SKE, SÅ KAN DE OGSÅ LEVE MED KAOSSET. ”

KURT KLAUDI KLAUSEN, PROFESSOR

fusionen. Langt de fleste negative. Men billedet er dybt urimeligt, mener professor i offentlig organisationsteori og forvaltning Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet, som har undersøgt reformen på Bornholm.

"Bornholm er en succeshistorie. Man har formået at tænke nyt og skabe fremdrift, selv om man stod med en næsten umu-

fra dag ét efter fusionen," siger Kurt Klaudi Klausen.

En af de vigtigste erfaringer fra Bornholm er, at kommunerne og regionerne skal have det på plads, som kan forudses, og så skal de væbne sig til det, som man ikke kan forberede.

"Der vil komme problemer, som man allerede nu kan forudse, men det er vigtigt at



re meget inden fusionen. Kommunerne og regionerne skal blive ved med at fortælle, hvad de gør, for der vil stadig være ubesvarede spørgsmål, som medarbejderne skal have svar på, så de føler sig som en del af processen. Det kan godt være, at de menige medarbejdere ikke kan inddrages i de indledende faser, men derefter er det vigtigt, at man hurtigt inddrager dem, eller signalerer hvornår de vil blive spurgt." På Bornholm gav man blandt andet medarbejderne indflydelse på deres arbejdsplads ved at inddrage dem i at skabe et nyt værdigrundlag for regionskommunen.

"En ting som værdier kan være meget væsentlig at tage fat på. Vi kan alle nikke genkendende til borgerorienteret og faglig etik, men det er langt fra sikkert, at vi lægger det samme i ordene. Sådanne dialoger kan være med til at bygge broer mellem forskellige arbejdskulturer."

IMØDEGÅ KRITIK

En anden lære, som kommunerne og regionerne kan drage af Bornholms erfaringer, er hurtig og effektiv kommunikation med medierne. På Bornholm var især den lokale avis yderst kritisk overfor fusionen,

og det påvirkede medarbejderne, som ikke kunne genkende billedet fra deres hverdag.

"Her kunne regionskommunen have været bedre til at reagere på de kritiske medier, fordi det betyder så meget for medarbejderne. Hvis en arbejdsplads er udsat for kritik, er det afgørende, at de ansvarlige reagerer prompte, og det uanset om kritikken er berettiget eller uden hold i virkeligheden. Det er et signal udadtil, men det er også et uhyre vigtigt signal indadtil, at kommunen og regionen bakker op om sine medarbejdere," fastslår Kurt Klaudi Klausen.

ALLE SKAL TRO PÅ DET

Skal en fusion lykkes, skal der skabes et nyt socialt fællesskab, og her havde Bornholm stor succes med at knytte medarbejdernes identitet til visionen og sloganet 'En ø – en kommune'.

"Det var en vision, som alle kunne tro på. Selvfølgelig er en god vision ikke nok til at skabe fællesskab, men den er utroligt givende. Hvis medarbejderne ikke tror på projektet, så er man altså på den."

Bornholm formåede at få medarbejderne til at tro på fremtiden, og her ligger udfordringen for kommuner, regioner og alle medarbejdere.

"Kan man åbne sit sind for det nye, så er meget vundet. Når forskellighed mødes er det en gave, som udfordrer vores forestillinger om, hvordan tingene hænger sammen. Og det kan meget vel blive bedre, end vi det havde før," pointerer Kurt Klaudi Klausen. ◀

STRESS INGEN ADGANG

I Midtjylland har de forment arbejdsrelateret stress adgang til den nye region. Derfor får kampen mod stress en central plads i regionens værdigrundlag

Arbejdet med at skabe en ny region er hårdt, krævende og fyldt med forandringer – et rigtigt vækstgrundlag for arbejdsrelateret stress. Men sådan skal det ikke være i Region Midtjylland. Her har man for længst besluttet at give stressen kamp til stregen gennem en målrettet indsats, som involverer alle medarbejdere hele vejen rundt i organisationen.

"Vores stafetprojekt skal fungere som et synligt bevis på, at vi ikke vil have stress i Region Midtjylland," siger Birte Roest, arbejdsmiljøchef i Region Midtjylland.

De fire amter, som i fremtiden vil udgøre Region Midtjylland - Århus Amt, Ringkøbing Amt og dele af Vejle og Viborg amter - har allerede forud for og under dannelsen af regionen arbejdet med stress på forskellige niveauer. De erfaringer skal nu knyttes sammen, og en arbejdsgruppe vil i løbet af januar komme med forslag til, hvordan forebyggelsen af stress får en central plads i regionens værdigrundlag og arbejdsmiljøaftale. Samtidig skal de enkelte arbejdspladser selv arbejde med forebyggelse af stress.

I praksis er det regionens MED-udvalg, der skal formulere en fælles definition på, hvad arbejdsrelateret stress er og

formulere de overordnede visioner for, hvordan regionen skal bekæmpe stress. Herefter er det MED-udvalget eller hovedsikkerhedsudvalget, der drøfter, hvordan visionerne skal implementeres lokalt, mens de enkelte arbejdspladser finder de metoder, som passer bedst til dem.

OPPEFRA OG NED

"Vi lader arbejdet gå oppefra og ned. Men vi vil ikke bestemme nøjagtigt, hvordan man skal arbejde med stress på de enkelte arbejdspladser. Der er jo stor forskel på, hvordan arbejdet stresser – om man arbejder på et sygehus eller i administrationen i regionen. Omvendt vil vi - når arbejdet er gået i gang - sikre, at erfaringerne også bliver bragt videre op i systemet, så alle kan lære af det," forklarer Birte Roest.

På den måde bliver vidensopsamling en vigtig del af arbejdet.

"Vi vil indsamle viden om det, der virker, så andre ikke behøver at lave de samme fejl. Vi sætter ikke ting i gang, før vi har fundet ud af, om det kan betale sig. Evaluering bliver vigtigt, og spørgsmålet vil hele tiden være 'virker det?'. Der er nemlig så meget på det område, som har tvivlsom effekt," mener Birte Roest.

Hun understreger, at arbejdet med at komme det arbejdsbetingede stress til livs ikke handler om at opfinde nye værktøjer. I stedet vil man koncentrere sig om de værktøjer, som er gennemprøvede og effektive.

"Der findes i forvejen så overvældende mange værktøjer, at der ikke er grund til, at vi finder på noget nyt. I stedet skal vi koncentrere os om, hvad er i orden, hvilke rammer skal der være for arbejdet, og hvordan får vi det implementeret," fastslår hun.

Den løbende erfaringsudveksling skal blandt andet ske mellem lederne i de netværk, som allerede nu er etableret.

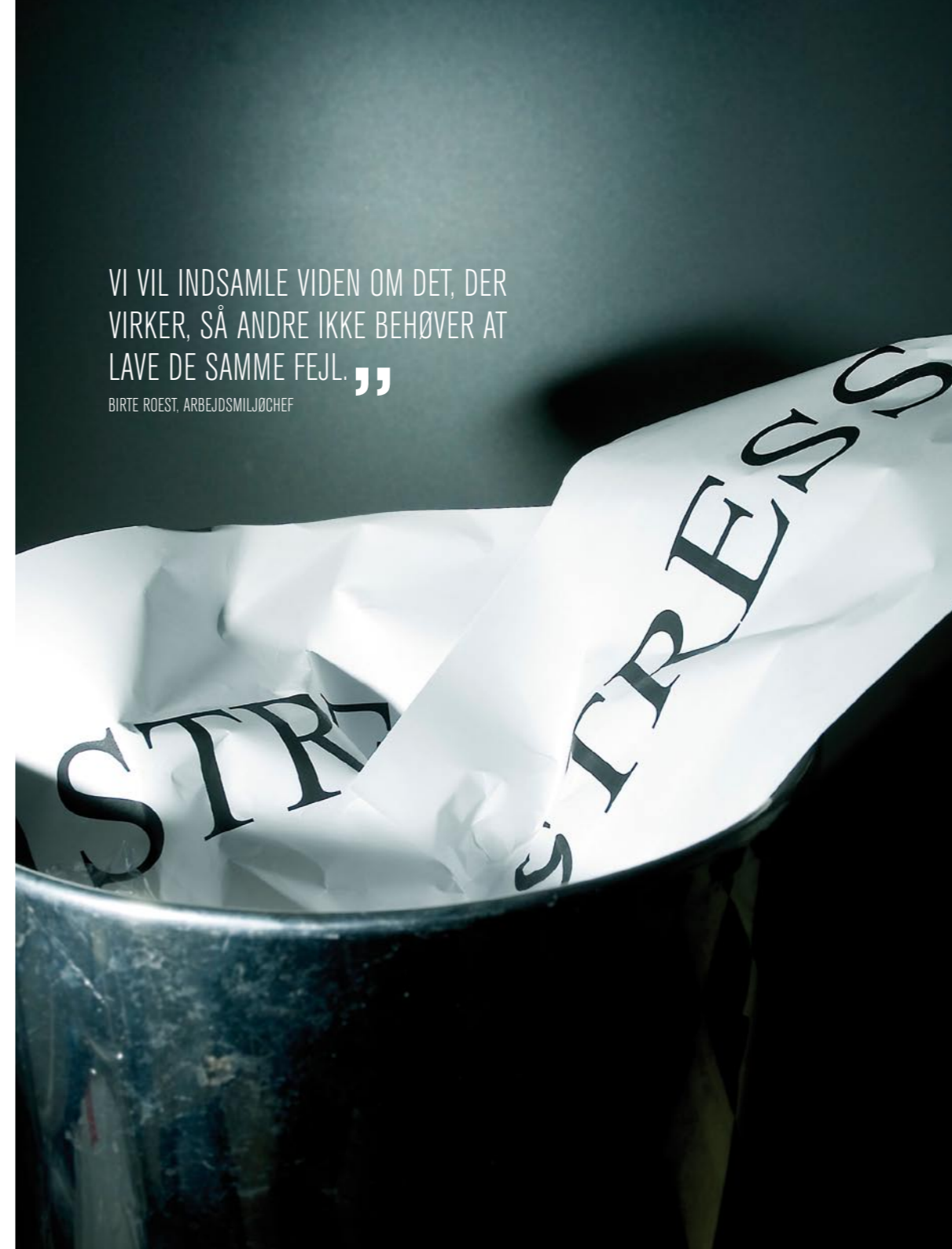
"Vi bygger erfaringsudviklingen ind i det systemet, vi har i forvejen. Det kan nemt blive for uoverskueligt, hvis der er for mange knopskydninger, og der er ingen tvivl om, at dette er en opgave, som lederne skal tage sig af," siger Birte Roest.

Region Midtjylland markerede starten på stafetprojektet med en konference om stress den 14. december for de øverste MED/hovedsikkerhedsudvalg i de fire amter.

"Vi ville med brask og bram sende et flot signal om, at det her altså er noget, som vi vil tage fat i," siger arbejdsmiljøchefen. ◀

VI VIL INDSAMLE VIDEN OM DET, DER VIRKER, SÅ ANDRE IKKE BEHØVER AT LAVE DE SAMME FEJL. ”

BIRTE ROEST, ARBEJDSMILJØCHEF





FORTÆL DEN GODE HISTORIE

I Ny Roskilde Kommune skal en lokal stress-stafet rundt til ti forskellige institutioner, der skal arbejde praktisk, konkret og synligt med stress i hverdagen. Derefter skal hele kommunen have glæde af institutionernes erfaringer

Ingen skal tromles ned, og alle skal være med på ideen. Arbejdet med stressforebyggelse i Ny Roskilde Kommune er ikke noget, der er sparket til hjørne i et klogt udvalg. Det er noget, der foregår ude på arbejdspladserne blandt de medarbejdere, der selv har stressen inde på livet til hverdag.

"Det er vigtigt, at medarbejderne selv kommer på banen, så vi kan få de relevante ting med ind i vores stresspolitik og i den konkrete handlingsplan. Det arbejde skal gøres ude i institutionerne, så det er dem, der drejer sig om, der kommer med ideerne," siger sikkerhedschef i kommunen, Eva Gyldvig. Hun er tovholder for kommunens stafetprojekt, der stiler efter at være konkret og bygget på videndeling hele vejen igennem. I 2006 har hendes arbejdsgruppe udvalgt 10 institutioner til at være med i kommunens interne stafetprojekt. Repræsentanter fra hver institution deltog i en temadag om stress, hvor de lærte, hvordan man kan forebygge og håndtere det. Året mandede ud i en færdig stresspolitik. I 2007 skal det praktiske arbejde så i gang. Stafetten skal på tur i Ny Roskilde Kommune, så de ti institutioner kan samle erfaringer og ideer til nogle vejledninger, der supplerer stresspolitikken, og som så senere skal afprøves på hele kommunen.

TAL OM STRESS

"Stresspolitikken er jo en kort overordnet formulering med pæne ord og hensigter. Nu gælder det om at få udarbejdet nogle guidelines og vejledninger, der sætter de enkelte institutioner i stand til at se stress, inden det går galt. I det arbejde er de ti stafetdeltagere en slags prøveklude og idémagere," fortæller Eva Gyldvig, der har sigtet efter at have institutioner fra mange brancher med i stafetten, så kommunen kan få de helt specifikke stressproblematikker frem fra brancherne.

VI HAR GJORT OP MED FORESTILLINGEN OM, AT ALLE SKAL VÆRE ENS OG KUNNE DET SAMME, OG DET HAR LETTET PRESSET FRA MANGE. ”

BIRGIT SCHWARZBART, BØRNEHAVELEDER

Derfor skal stafetten gå mellem børnehaven, storkøkkenet, biblioteket, skolen, plejecentret og de andre deltagere. I den uge, man har stafetten, skal man arbejde med konkrete guidelines til, hvordan man kan forebygge stress på lige præcis ens eget område. "Det skal være synligt ved, at man konkret får stafetstatuetten i hånden, så den kan få gang i snakken det enkelte sted. Vi skal have talt om, hvad det er, der stresser i hverdagen og fundet løsninger på det. Helt praktisk," fortæller Eva Gyldvig, der forestiller sig, at det at tale om stress og trivsel er den bedste måde at sætte fingeren på de ømme steder.

PRAKTISKE LØSNINGER HJÆLPER

I Bredgades Børnehave midt i Roskilde bifalder leder Birgit Schwarzbart den tanke. Hendes børnehave modtog i december 2006 kommunens Arbejds miljøpris for medarbejdernes arbejde med trivsel. Og netop det at tale om tingene er det, der bærer succes igennem i børnehaven. "Bare i det at tale om det, der er svært, ligger der en stor befrielse. Vi kan bedre rumme hinanden og acceptere, at det er nogle særlige ting, der giver et pres på den enkelte. Det gør det hele mere positivt," fortæller Birgit Schwarzbart. Praktisk har hun lagt et skema, der gør det muligt, at personalet hver onsdag skruer ned for aktiviteterne med børnene og bruger tid på et møde, hvor der er tid til refleksion, pædagogiske diskussioner og snak om praktiske problemer i hverdagen.

"Det har betydet utroligt meget, at alle tør sige noget, og at alle lytter til hinanden. Vi har gjort op med forestillingen om, at alle skal være ens og kunne det samme, og det har lettet presset fra mange. Nu gør man det, man er bedst til, og det, man ikke er så god til, er der nogle andre, der kan. Det hele handler om at se helt praktisk på det og finde praktiske løsninger, alle er glade for," siger børnehavederen, der kommer mange stresssituationer i købet, fordi personalet på forhånd har sat fingeren på problemet. For eksempel taler de allerede i efteråret om flyverdragsæsonen, og hvad den medfører af ekstra arbejde og bøv, og sørger så for, at tørreskabene er i orden, og rutinerne pudset af, så ingen behøver at stresse.

ERFARINGER SKAL DELES

Netop denne praktiske tilgang til hverdagens stressfaktorer er et forbillede for, hvordan stafetprojektet i Ny Roskilde Kommune skal foregå. "Vi skal tale med Bredgades Børnehave om at få deres gode erfaringer spredt ud til andre. Det ville være tosset andet, når de har sådan en god historie," siger Eva Gyldvig. Og Birgit Schwarzbart fra børnehaven er helt enig. "Vi gør selv meget ud af at fortælle den gode historie. Vi videregiver vores gode erfaringer til hinanden og til børnene, og vi vil meget gerne hjælpe andre omkring os til den samme positive måde at tænke på, som vi har lært. Den kan alle have glæde af." ◀

BEKYMRINGERNE FORSVINDER, NÅR VÆRKTØJSKASSEN ER FYLDT

Med et ambitiøst kompetenceudviklingsprojekt har Ny Kerteminde Kommune klædt sine administrative medarbejdere på til sammenlægning

"Jeg er overhovedet ikke nervøs for, hvordan sammenlægningen vil gå. Vi er klædt så godt på, at vi vil undgå mange problemer, og skulle der opstå nogle, så har jeg en stor værktøjskasse, jeg kan dykke ned i."

Sådan siger sundhedsplejerske i Børne- og Kulturforvaltningen i Kerteminde Kommune Dorte Sorgenfri. Gennem det seneste år har hun været på fire gange to dages kursus i kompetenceudvikling. Hun har sammen med 219 kolleger fra rådhusene i Munkebo, Kerteminde og Langeskov blandt andet lært, hvordan hun samarbejder, hvordan hun kommunikerer, og hvem hun er som menneske. Og ikke mindst har hun lært en masse nye mennesker at kende, som hun skal til at arbejde sammen med, nu hvor kommunerne er smeltet sammen til en stor.

"Det har været rigtig hyggeligt, at jeg gennem det sidste år har mødt kendte ansigter, hvis jeg for eksempel har været på

Besøg hos dagplejen i Langeskov," fortæller Dorte Sorgenfri. Også hendes nye kollega Ove Eriksen, tidligere souschef i Børne- og Ungdomsforvaltningen i Munkebo Kommune og nu stedfortrædende leder af Kultur- og Fritidsforvaltningen i den nye kommune, har været begejstret for muligheden for at møde de nye kolleger, inden sammenlægningen var en realitet.

"Vi har fået sat ansigter på folk fra de andre kommuner og fundet ud af, at de ikke er så slemme, som vi måske havde frygtet. Samtidig har kurset pilleret masken af os alle, og det er rigtig rart," siger han.

ALLE MED I FREMTIDSSCENARIE

Hele uddannelsesdelen af kompetenceudviklingsprojektet er baseret på et fremtidsscenarie, hvor borgere, erhvervsliv, politikere og medarbejdere har tegnet et billede af, hvordan de ønsker kommunen skal fungere. Samtidig er der udarbejdet

et nyt værdisæt for personalet på rådhusene, som blandt andet fastslår, at medarbejderne er troværdige, åbne og kompetente.

For at fylde alle de fine ord ud har medarbejderne udfyldt et dialogskema om egne udviklingsbehov i forhold til kompetenceområderne. Svarene har derefter været udgangspunkt for den kursusrække, som samtlige medarbejdere på rådhusene nu har været igennem.

"Som mellemlider har jeg lært mange af tingene før, men der er også helt nye ting. For eksempel har jeg aldrig tænkt på, hvad der er nødvendigt for mig, for at jeg fungerer godt i en gruppe," siger Ove Eriksen.

Han og Dorte Sorgenfri mener begge, at processen før kursusrækken har været med til at skabe en følelse af medejerskab hos medarbejderne og et godt engagement blandt kursusedtagerne.

"Vi har fået sat nogle fælles begreber på vo-



VI HAR FÅET SAT ANSIGTER PÅ FOLK FRA DE ANDRE KOMMUNER OG FUNDET UD AF, AT DE IKKE ER SÅ SLEMME, SOM VI MÅSKE HAVDE FRYGTET. ”

OVE ERIKSEN, STEDFORTRÆDENDE LEDER

res følelser og arbejds gange, og det giver mere klarhed over hverdagen. Nu ved vi alle, hvad vi snakker om, når vi griber til nogle bestemte redskaber, for vi har alle været på det samme kursus. Samtidig har det været godt, at vi er blevet taget ud af hverdagen. Vi har fået sat fugleperspektiv på vores arbejdsliv, og det giver mulighed for at tænke anderledes og finde nye måder at gøre tingene på," mener Dorte Sorgenfri.

Ud over kurserne er der også blevet skabt en række netværksgrupper, som har fået

hjemmearbejde for. Ove Eriksen og Dorte Sorgenfri er i samme gruppe.

"Hjemmearbejdet har givet os noget at mødes om, men det viste sig hurtigt, at det var her, hvor vi fordomsfrit kunne servere vores problemer," fortæller Ove Eriksen.

PLADS TIL FØLELSER

"Her har vi luft til at sige, at vores kolleger er nogle idioter, uden først at skulle sige 'jamen, det er ikke, fordi de ikke er søde og rare, men ...! I netværksgruppen ved de

lige præcis hvad man mener. Gruppen er helt sikkert medvirkende til, at det hele ikke virker nyt og fremmed. Jeg har tænkt på, hvornår der kommer en reaktion på alle de her forandringer. Måske reagerer jeg først, når alt flytteriet er på plads. Men nu er jeg ikke urolig," fastslår Dorte Sorgenfri.

Kursusrækken i Ny Kerteminde Kommune blev afsluttet i 2006, men Dorte Sorgenfri og Ove Eriksen håber, at de fortsat kan bruge netværksgruppen til at læsse af på - både personligt og fagligt. ◀

NU HAR VI FOKUS

Det var sværere, end de havde troet, men i 2006 lykkedes det Ny Varde Kommune at vende blikket fra stress hen mod trivsel



"Trivsel er den positive pendant til stress, og det var en helt bevidst holdning at bruge det positive ord for at få en positiv proces."

Sådan siger Henrik Jensen, leder af HR-teamet i Ny Varde Kommune. Og på trods af tidsmangel, uheldige sammenfald og personalemangel har det været den positive holdning, der har båret Ny Varde Kommunes stafetprojekt om trivsel frem. Projektet har indeholdt en trivselsundersøgelse og et arrangement med teatergruppen Da Capo om stress, hvor alle deltagerne var udnævnt til trivselsagenter inden dagen var omme. Tilbage står det mere praktiske arbejde med at få udmundet resultaterne fra undersøgelsen og agenternes viden i nogle konkrete tiltag ude på arbejdspladserne.

FINGEREN PÅ TRIVSEL

Stafetprojektet i den nysammenlagte kommune har fra starten været centreret om at sikre trivslen for de omkring 5.500 medarbejdere både før og efter sammenlægningen.

"Vi startede med at prøve at definere trivsel. Hvad er det, der gør mig glad hver dag, når jeg går på arbejde?" fortæller Henrik Jensen, der som leder af HR-teamet også

ledede hele stafetprojektet omkring trivsel. Sammen med en arbejdsgruppe med repræsentanter fra både medarbejdere og ledere har han trukket læsset med projektet. Det var en svær opgave at sætte fingeren på trivsel, og det konkrete udfald var mere fine ord, end det var en ren definition på trivsel. Men arbejdet i sig selv var vigtigt.

"Selve processen endte i en god bevidsthed om trivsel, som vi kan bruge som en slags internt arbejdsredskab gennem hele resten af projektet. Det var vigtigt at få sat ord på trivsel, selv om ordene var lidt forblommede til tider."

110 TRIVSELSAGENTER

I det hele taget har det betydet meget for arbejdet med trivsel i Ny Varde Kommune, at man på flere forskellige niveauer har fået snakket om trivsel og stress helt konkret. Derfor var en dag med det interaktive teater Da Capo også en stor succes for de inviterede.

"Selve det arrangement har givet det fokus, vi havde brug for ved at rette opmærksomheden mod, hvad det er, der fylder i folks hoveder til daglig på arbejdet. Det var absolut super," siger Henrik Jensen.

Han havde inviteret 110 ledere, sikkerhedsrepræsentanter og tillidsrepræsentanter, der ud over at få en god oplevelse, gik hjem med en noget ansvarsfuld titel på brystet.

"Da Capo gjorde det, at de udnævnte alle deltagerne til "trivselsagenter". Indtil videre



lidt mere tid til trivselsarbejdet nu, hvor tingene er ved at lande efter flytninger og opgaveoverdragelser.

"Sækkepipen er helt tømt for luft, og nu skal der blæses luft i, så den kan begynde at spille igen. Når vi i HR-teamet bliver helt frigjort til arbejdet med trivsel, kommer der til at ske noget. Især på den gode baggrund vi har nu," siger Henrik Jensen.

TRIVSEL ER DEN POSITIVE PENDANT TIL STRESS. ”

HENRIK JENSEN, LEDER AF HR-TEAM

er det egentlig blot et ord, men lidt forpligtelse følger der da med. De her mennesker er i hvert fald meget fokuserede på, hvad der giver stress, og det kan jo kun komme andre til gode," mener Henrik Jensen.

MERE FAGLIG VIDEN

Sammen med en trivselsundersøgelse, der blandt andet viste en vældig mangel på rettidig information og ledelse, har teaterarrangementet dannet en god grobund for det trivselsarbejde, som skal i gang i 2007. "Nu har vi sat fokus, men det er ikke nok. Der skal også tilbringes viden på et højere fagligt niveau. Hvad er trivsel, hvad gør det ved folk? Det arbejde skal vi i gang med nu," siger Henrik Jensen og fortæller, at de blandt andet skal samarbejde med Work-Life Partners om forebyggelse af stress. Han ser frem til, at HR-teamet får frigjort

Han og hans for tiden eneste kollega i HR-teamet ser frem til, at også arbejdsgruppen får flere ressourcer frigjort, og sammen med den MED-struktur, som snart skal op at stå, skal de have højnet det faglige vidensniveau omkring trivsel på jobbet. Og ikke mindst ruste sig til, hvad mange mener, bliver den helt store udfordring for arbejdsglæden i de nye kommuner: Efteråret 2007, hvor der nok stadig er elementer af kaos, men adrenalin hos medarbejderne er sluppet op.

"Der er det vigtigt, at vi forbereder os og får samlet viden og redskaber. Og får forberedt hele organisationen på, at nu skal vi arbejde aktivt med det her," siger Henrik Jensen.

"Vi skal have udbredt tankegangen om at glæde sig over alt det, der fungerer. For det er jo faktisk langt det meste, der fungerer!"

STRUKTURREFORM MED KONSEKVENSER

Medarbejderne har deres eget beredskab klar, når strukturreformen rammer. Mange overvejer at skifte arbejdsplads eller karriere

Mange af de kommunale og amtslige ledere kan klappe sig selv på skulderen. 46 procent af dem har klaret kommunalreformens udfordringer tilfredsstillende eller meget tilfredsstillende, hvis man spørger deres medarbejdere. Og det er præcis, hvad KL, KTO og Danske Regioner har gjort i samarbejde med Gallup.

Det Personalepolitiske Forum har spurgt knap 3.000 kommunalt ansatte medarbejdere, hvordan de synes, deres nærmeste ledere har tacklet strukturreformens udfordringer.

Kun én ud af ti medarbejdere var utilfredse, mens en ud af fire syntes, at lederne hverken havde klaret reformen godt eller skidt.

Men selvom lederne for manges vedkommende har klaret skærene, så betyder det ikke, at medarbejderne vil belønne dem og forblive i deres job. De adspurgte blev

nemlig også bedt om at fortælle, hvordan de har overvejet at reagere, når deres arbejdsplads bliver berørt af kommunalreformen. 42 procent svarede, at de har overvejet deres fremtidige arbejdssituation, mens hver tredje faktisk havde søgt en anden stilling.

SÅDAN RAMMER REFORMEN MEDARBEJDERNE:

To ud af tre vil blive direkte berørt af kommunalreformen

10 procent af dem får ny arbejdsfunktion, 14 procent nyt arbejdssted, 46 procent beholder deres nuværende funktion, 42 procent beholder deres nuværende arbejdssted

42 procent ved ikke, hvordan kommunalreformen vil påvirke deres arbejdsmiljø

Det er de 18-49-årige, og de, der er mindst tilfredse med deres ledere, der er mest tilbøjelige til at sætte sig ned og tænke over deres arbejdsliv.

Af dem, der har overvejet deres jobsituation, har 57 procent overvejet at skifte arbejdspladsen ud. 42 procent har overvejet at skifte karriere, mens 12 procent tænker på at sige op eller gå på pension. Det er især mænd og medarbejdere over 50 år, der tænker på helt at sige op eller gå på pension.

De 18-39-årige i undersøgelsen er mere tilbøjelige til at skifte karriere, mens de 40-49-årige er mere tilbøjelige til at overveje at skifte arbejdsplads. ◀