

# STRESS MAGASINET

**UDVIKLINGSKONSULENT:**

LEDERNE BØR TAGE DERES EGNE  
ARBEJDSFORHOLD ALVORLIGT

**BAR SOSU**

UDVIKLER VÆRKTØJ MOD STRESS

**LEDERE OG ANSATTE**  
SKAL ANGRIBE  
STRESSEN I HVERDAGEN



NR. 03 | MAJ 2006



## STRESS MAGASINET

NR. 03 | MAJ 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

19.500

### Download

[www.personaleweb.dk/stressmagasinet3](http://www.personaleweb.dk/stressmagasinet3)  
[www.lederweb.dk/stressmagasinet3](http://www.lederweb.dk/stressmagasinet3)

# INDHOLD

- 3** LEDER
- 4** FÆLLES INDSATS I HVERDAGEN  
Fokus og fakta
- 6** DE AFTALER, HVORDAN DE VIL HAVE DET  
Emma Gad på Områdecetret Virumgård
- 9** LEDEREN SOM PERSONALEANSVARLIG  
Professor Henrik Holt Larsen
- 12** SUND LEDELSE – SUNDE MEDARBEJDERE  
Arbejdspsykolog Michael Martini Jørgensen
- 14** STRESS-ALARMEN RINGEDE  
Måltrettet kampagne på Nordre Skole i Viborg
- 16** DET MODERLIGE INSTINKT GIVER STRESS  
Kortlægning af stress blandt skolelærere
- 18** PROFESSIONEL HJÆLP ER ALFA OG OMEGA  
Den professionelle supervision
- 19** EN GOD SNAK BLANDT KOLLEGER  
Den kollegiale supervision
- 20** STRESS BEGYNDER MED EN VITS  
Mobningsekspert Inger Lise Eriksen-Jensen
- 22** DET GODE MØDE FOREBYGGER STRESS  
Lektor Ib Ravn, Learning Lab Denmark
- 24** FRAVÆRS-INDSATS LØSER IKKE ALT  
Døgntilbud-boligerne Gefion gør status
- 26** MAN BØR UDSITTE SINE SVAGHEDER  
Tidligere fodboldtræner Poul Hansen
- 28** HVORDAN FINDER VI OG MÅLER STRESS  
Fokus og fakta
- 29** ER VI KLAR?  
Fokus og fakta
- 30** FRA MÅLING TIL HANDLING  
Fokus og fakta
- 32** GØR DET SELV  
BAR SoSu-projekt på 20 arbejdspladser
- 34** VI PYLRER IKKE, VI VÆRDSÆTTER  
Århus Sygehus har stor glæde af stress-projekt
- 36** TILLIDSREPRÆSENTANTEN ER IKKE TERAPEUT  
Fællestillidsrepræsentant Kirsten O. Jensen
- 38** DET ER MEGET EFFEKTIVT AT GØRE LIDT  
Stressramt fik hjælp af leder

# LEDERENS ANSVAR

I dette tredje nummer af Stress Magasinet sætter vi fokus på, hvad ledere og medarbejdere kan gøre for at identificere, håndtere og forebygge stress på arbejdspladserne rundt om i kommuner og amter.

Lederne har et væsentligt ansvar for og interesse i, at der bliver arbejdet med stress. De har til opgave at være opmærksomme på, om nogle medarbejdere udviser symptomer på stress. I givet fald skal der tages fat i den ansatte, og der skal findes en god måde at håndtere det på. En stresset person er også en anledning til at forebygge den arbejdsbetingede stress, hvis årsagen til medarbejderens stress findes i arbejdet.

Men selv om lederen har det overordnede ansvar for et godt stressarbejde, vil det ikke lykkes at få bugt med et eventuelt problem, hvis ikke medarbejderne aktivt tager del i løsningen. Arbejdsbetinget stress er nemlig resultatet af vore oplevelser, fortolkning og reaktioner på begivenheder i arbejdet. Afhængigt af, hvordan dette samspil er hos den enkelte, kan han eller hun blive stresset eller ikke stresset.

Med en sådan forståelse af stress er det nødvendigt, at den enkelte medarbejder og hele gruppen af ansatte bliver inddraget. En leder kan ikke alene organisere og tilrettelægge arbejdet eller sikre

samarbejds- og kommunikationsformer, der på en god måde skaber et arbejdsliv med mindre stress.

I dette nummer af Stress Magasinet slår vi til lyd for, at det er i det daglige arbejdsliv den arbejdsbetingede stress skabes. Det er derfor også der, den skal håndteres og forebygges. Det er

ikke altid lige let i en travl hverdag, når driften og opgaveløsningen kræver stor opmærksomhed, tid og energi. Derfor kan det være godt en gang imellem at foretage en "måling" af stresstilstanden og foretage de nødvendige opfølgninger. Det er en ledelsesopgave, men den skal løses i samarbejde med SU/MED og sikkerhedsorganisationen. ◀



# FÆLLES INDSATS I HVERDAGEN

Når ledere og medarbejdere går på arbejde og passer deres job dag efter dag, er de alle med til at skabe et godt eller mindre godt psykisk arbejdsmiljø og trivsel. Det er i løsningen af arbejdsopgaverne og i samarbejdet omkring dem, man kan blive stresset. Identificering, håndtering og forebyggelse af stress skal derfor finde sted i den selvsamme hverdag på arbejdspladsen.

Ledere og medarbejdere har altså i fællesskab ansvaret for at skabe gode arbejdsforhold, som ikke medfører stress. En særlig forpligtelse ligger dog på lederens skuldre – på grund af hans eller hendes personaleansvar.

## SÅDAN FÅR I ØJE PÅ STRESS

Man kan ikke se stress. Men stress viser sig i en persons adfærd, måde at tænke på og i kropslige symptomer. Et højt stressniveau i et team eller afdeling kan f.eks. vise sig ved dårlig stemning, små eller større uoverensstemmelser, manglende åbenhed, øget fravær eller dårlig kvalitet af arbejdet. Stress kan på den måde alligevel være synlig og observerbar af alle, der har øje for symptomerne.

Men selv om man løbende har fokus på stress, kan der være behov for af og til at få et mere systematisk overblik over omfanget og de mulige årsager. Det kan

man få ved at lave nogle større eller mindre kortlægninger. Gennemførelsen af en kortlægning kan være begyndelsen til en proces, hvor man arbejder sig frem mod gode stressforebyggende initiativer og en arbejdsplads præget af god trivsel.

## SÅDAN KAN I HÅNDTERE STRESS

Lederen skal være opmærksom på sit personale, have viden om stress og være udfarende, når der viser sig symptomer på stress. Lederen må i samarbejde med den stressede medarbejder sørge for, at der tages de nødvendige initiativer. Det kan være at tilbyde eksperthjælp og/eller ændre på de ting i hverdagen, som kan være med til at skabe stress.

Medarbejderen skal selv være opmærksom på egne stresssignaler og symptomer, og handle på dem. Det kan være vigtigt at opsøge støtte fra kolleger eller leder for at komme videre – både hvad angår de personlige overvejelser og i forhold til, hvad der skal gøres ved arbejdsituationen. Kollegerne har ligeledes en opgave i at være opmærksom på stresssymptomer og efterfølgende handle på det, de ser. Det kan gøres ved at vise omsorg og støtte til en stresset kollega, at inddrage lederen eller bringe stressetemaet op til en mere generel drøftelse på arbejdspladsen.

## SÅDAN KAN I FOREBYGGE STRESS

Ideelt set er forebyggelse af stress den væsentligste opgave på arbejdspladsen i hele stressarbejdet. Men i praksis nok også den vanskeligste. Lederen vil være i et krydsfelt mellem at sikre drift/økonomi og personaleledelse/gode job/godt psykisk arbejdsmiljø. Der kan tillige være rammer og kulturer, som det tager tid at ændre.

Men der er ingen undskyldning for ikke at gå i gang med at forebygge stress - meget kan gøres:

- Konkrete ændringer for den enkelte i dennes arbejdssituation.
- Organisere og tilrettelægge arbejdet, så det ikke fremmer stress.
- Skabe gode arbejdspladsforandringer gennem information og inddragelse.
- Sikre klare prioriteringer og kompetencer.
- Udvikle og overholde retningslinier for godt samarbejde og kommunikation på arbejdspladsen.
- Gøre stressproblematikken til et fælles anliggende for medarbejdere og ledere.
- Få mere viden om stresshåndtering og -forebyggelse gennem kurser og uddannelse.

Det forebyggende stressarbejde kræver en højere grad af systematik og organi-

HVIS MAN FORVENTER, AT MEDARBEJDERNE SKAL KUNNE TRIVES OG HÅNTERE STRESS, SÅ ER DET MÅSKE RART, AT MAN SOM LEDER SELV VISER VEJEN. DET HAR NOGET MED TROVÆRDIGHED AT GØRE. ”

MICHAEL MARTINI JØRGENSEN, ARBEJDS- OG ORGANISATIONSPSYKOLOG.

sering end de andre sider af en stressindsats. At ændre arbejdsgange, kompetenceforhold, prioriteringer, samarbejde eller kommunikation kræver ofte organisatoriske ændringer, ændringer i adfærd, normer og selvforståelse. Men et sådant arbejde er både spændende og givende for de (amts)kommunale ydelser, for fællesskabet, for lederen og for medarbejderne.

### LEDERENS SÆRLIGE OPGAVER

De steder, hvor der udøves god ledelse, er ofte de steder, hvor der er mindst stress blandt personalet. Den gode leder er således en stressforebyggende faktor i sig selv. KL og KTO har i 2005 (i Væksthus for ledelse) gennemført en interviewundersøgelse blandt ledere, som af både chefer og medarbejdere betegnes som "succesfulde". Og de egenskaber, den succesfulde leder har, er ifølge undersøgelsen:

- De kan læse og forstå menneskelige relationer.
- De insisterer vedholdende på at uddelegere ansvar og opgaver.
- De indgyder tillid og indbyder til sparring.
- De holder fast i deres personlige grundværdier – også når de udfordres.
- De er offensive og direkte, når de griber ind. ◀

Læs mere om undersøgelsen i "Ledere der lykkes" på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

## FOREBYGGENDE INDSATS MOD STRESS

Når man vil forebygge stress, kan der arbejdes med potentielle stressfremmende faktorer på flere niveauer. Disse kan hver for sig eller i kombination bevirke stress. Sådanne stressfremmende faktorer er f.eks.:

### Organisatorisk og opgavemæssigt:

- Ubalance mellem krav i arbejdet og personens kvalifikationer og ressourcer.
- Uklarhed med hensyn til prioriteringer, indflydelse, roller eller kvalitet.
- For store eller modstridende krav i arbejdet.
- Arbejdspres og/eller mange deadlines.
- Uforudsigelighed i forhold til fremtiden – på kort og lang sigt.

### Socialt, kollegialt og ledelsesmæssigt:

- Lav støtte og/eller anerkendelse fra leder og kolleger.
- Sociale uoverensstemmelser og konflikter.
- Mobning og chikane.
- Lav ledelseskvalitet.

### Videns- og praksisniveauet hos ledere og medarbejdere i forhold til stress:

- Modstrid mellem personlige og/eller faglige normer/værdier og krav i arbejdet.
- Et arbejde der ikke er meningsfuldt og/eller udfordrende.
- Manglende personlig viden om stresssymptomer, -håndtering og -forebyggelse.

# DE AFTALER, HVORDAN DE VIL HAVE DET

Virumgård vil ikke bare acceptere, at det psykiske arbejdsmiljø generelt er hårdt i branchen.

For år tilbage blev der gennemført en trivselsundersøgelse blandt medarbejderne på Områdecentret Virumgård. Arbejdspladsen scorede generelt gode point blandt plejehjemsassistenterne, hjemmehjælperne og de øvrige medarbejdergrupper – på nær på det følelsesmæssige område.

Sådan er det på arbejdspladser inden for socialområdet, lød vurderingen. Og det er da også almindeligt kendt, at de mange daglige skift mellem borgere, der har det og opfører sig meget blandet, er psykisk belastende.

Men Virumgårds leder, Lone Wettergren, mente, at der måtte kunne gøres noget. Hun gik til et konsulentfirma for at få vejledning til at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø og fik midler til det via kommunens koordinationsudvalg. Arbejdet for bedre mental helse blev sat i værk med en plejegruppe á omkring 15 medarbejdere ad gangen.

"Vi fandt ud af, at det handlede om måden, vi kommunikerer på eller rettere,

hvordan vi opfører os over for hinanden. Så efter nogle opfølgende kurser, indgik plejegrupperne indbyrdes samarbejdsaftaler, som handler om gensidig respekt", forklarer Lone Wettergren.

## EMMA GAD PÅ JOBBET

"En af måderne at vise respekt er at lytte til hinanden. Når en kollega fortæller om en frustrerende oplevelse, skal vedkommende opleve, at de andre lytter, og at man kan forvente hjælp og råd. Det kan også handle om, at man altid hilser ordentligt goddag og farvel. Det er jo egentlig bare høflighed og almindelig

god opførsel, men det er ingen selvfølge. Og husker man på det, kan man vende frustrationer til overskud", fortsætter hun. Lone Wettergren erkender, at områdecentret ikke kan ændre på de opgaver, det er sat til at udføre.

"Men vi har indflydelse på, hvordan de udføres. Og når man kan få luft for negative oplevelser i arbejdet hos sine kolleger og tale sig frem til en anden måde at gribe tingene an på, så står man ikke tilbage som mislykket og uden selvværd."

Lederen ranker selv ryggen, når ansøgere til stillinger på Virumgård henvender sig, fordi de har hørt, at det er et godt sted at være.

"Vi fortæller også nye medarbejdere, at arbejdspladsen bliver, som man behandler sine kolleger", siger Lone Wettergren.

## KOMMUNIKATION GIVER TRIVSEL

Hun er klar over, at lykken ikke er gjort med to dages kursus, så derfor er der efter nogle måneder blevet fulgt op på samarbejdsaftalerne, så de hele tiden

### OMRÅDECENTRET VIRUMGÅRD

Plejehjem med 78 døgnpladser, heraf 26 demenspladser, og 78 kollektivboliger for fysisk hæmmede samt med udkørende hjemme- og sygepleje i Virum-Sorgenfri.

Omkring 200 medarbejdere, heraf 3 assisterende områdeledere.

DET KAN LYDE FRELST,  
MEN DET ER OFTE  
BARE SMÅ TING, DER  
SKAL TIL. ”

LONE WETTERGREN,  
LEDER AF OMRÅDECENTRET  
VIRUMGÅRD

passer til den enkelte gruppes ønsker og mål. Det er meningen, at aftalerne fremover skal ses efter hvert halve år.

Men ikke alle grupper har indgået aftaler for den indbyrdes omgangsform. Det er op til den enkelte assisterende områdeleder, om gruppen skal have en, og chefen slår fast, at der ikke er grund til at indgå en aftale, hvis den ikke bliver brugt eller overholdt.

”Men det er tydeligt, at grupperne fungerer bedre, når der er en aftale, som bruges aktivt. Og det er min klare fornemmelse, at sygefraværet generelt er faldet, efter at vi har indgået de her samarbejdsaftaler med hinanden.”

Lone Wettergren kan kun anbefale, at man laver lignende aftaler på sin arbejdsplads. Det kan være effektivt at bruge eksterne konsulenter i processen, fordi det kan virke mindre 'farligt', at udefrakommende stiller de dristige spørgsmål. Men man kan også komme igang med udgangspunkt i spørgeskemaerne til arbejdspladsvurderingen (APV). ◀



# Arbejdsbetinget stress



## - det nye aftalestof

Fællesvirksomheden KL/COK indbyder til kursus for Personale- og HR-chefer og – konsulenter samt repræsentanter fra HSU/MED-udvalgene.

Kurset fokuserer på forebyggelse og håndtering af stress, og samtidig på stressprotokollatet fra EU og KTO, der indeholder konkrete forventninger til kommunerne om, at man i samarbejdssystemet udarbejder retningslinjer og handleplaner på området.

Kurset veksler mellem teoretiske oplæg, workshops og diskussioner, der er baseret på deltagernes egne erfaringer.

Oplæg fra bl.a. Erhvervspsykolog Helen Eriksen og Lektor Einar Balduursson.

Kurset byder bl.a. på:

- identificering, håndtering og forebyggelse af stress
- et begrebsapparat om stress og stresshåndtering
- inspiration til en ledelsesmæssig og organisatorisk forankring af stressarbejdet
- erfaringer med integration af stressforebyggelsen i HR-arbejdet
- konkrete bud på implementeringen af stressprotokollatet i samarbejdssystemet

**Sted: COK-Den Kommunale Højskole i Grenaa**

**Tid: Tirsdag den 13.06. - torsdag den 15.06.2006**

Se mere og tilmeld dig på:

<http://cok.dk/dkh/kursus.asp?kursus=5860>

Se nyt om aktiviteter og opgave- og strukturreformen:  
[www.kl.dk/faellesvirksomheden](http://www.kl.dk/faellesvirksomheden)



# LEDEREN SOM PERSONALEANSVARLIG

"Det er svært at måle en god eller dårlig personaleledelse. For hvordan sætter vi pris på den. Pris på personaleomsætning, fravær og ineffektivitet på den ene side, og på den anden side, hvordan måles lederens "sætten pris på" medarbejderen", spørger Henrik Holt Larsen, professor ved Copenhagen Business School. Han er dog ikke i tvivl om, at lige præcis den offentlige sektor stiller høje krav til sine ledere.

## KERNEYDELSEN ER MENNESKELIG ADFÆRD

I de (amts)kommunale institutioner går ledelse i mindre grad ud på at styre fysiske produktionsprocesser. Her er det ydelser til borgerne, der er i centrum. Det stiller krav til medarbejderne om at være kompetente, engagerede og indlevelsesfulde. Ledelse bliver derfor i højere grad et spørgsmål om ledelse af de menneskelige ressourcer – og ledelse af værdier.

"Den største del af medarbejderne er beskæftiget med immateriel produktion, hvor der er sammenfald mellem produkt/ydelse og menneskelig adfærd", siger Henrik Holt Larsen og fortsætter:

"Dermed er mennesket blevet en central ressource, og den vigtigste faktor i nutidens ledelse. Selve organisationens effektivitet er afhængig af det. Derfor handler det om at få folk til at fungere bedre – og stressede personer er sjældent effektive og velfungerende. At satse på medarbej-



derne er derfor ikke blot et ideologisk felt-tog, men en økonomisk nødvendighed!"

## UDFORDRING AF LEDERROLLEN

Ledelsesbestræbelserne har i mange år gået på at flytte lederansvaret fra faglig ledelse og specialistudøvelse til personaleledelse og tværgående ledelse. Men det er ikke sådan ligetil, understreger Holt Larsen. "Det er op ad bakke at beskæftige sig med personaleledelse i den offentlige sektor. Den offentlige sektor er præget af et højt uddannelsesniveau, professionsuddannede, monofaglige miljøer, arbejdsdeling mellem 2 til 3 professioner (f.eks. på sygehuse)

og ledere udpeget blandt fagfæller. Det gør det svært for ledere at finde deres rolle. Det kræver nærmest, at de gør vold på sig selv for at kunne lægge specialitilværelsen bag sig. Og det gør det jo sværere at oprioritere personale- og udviklingsledelsen."

## KOORDINERET DECENTRALISERING

Tendensen i ledelses- og organisationsudvikling i disse år er det, Holt Larsen kalder koordineret decentralisering. Der sker en centralisering på det ideologiske/værdimæssige område samtidig med en decentralisering i forhold til konkrete ledelsesbeføjelser. Det er lederne decentralt, som skal omsætte de centralt formulerede værdier til konkrete handlinger. "Den værdibaserede ledelse er udtryk for et ønske om at vise, hvad vi står for, hvem vi er, og hvad vi vil. Det betyder, at man skal kende værdierne, være enige i dem og udøve dem som ambassadør i sin daglige ledelse. Det er her, den koordinerede decentralisering kommer ind i billedet. Lederen får nemlig en vigtig rolle som mellemstation for strategiske/værdimæssige processer op og ned i organisationen – og det er jo ikke altid lige let."

## PERSONALELEDELSE OG STRESS

Den offentlige sektors arbejdsopgaver er ofte knyttet til vigtige begivenheder i et menneskes liv. Selve opgaven lægger

## LEDERENS PERSONALEANSVAR

### Job design

- bruge jobbet som handlingsparameter

### At være hovedperson i udvælgelsesprocessen

- der er penge (og meget andet) på spil

### Indslusning af nyansatte

- den oversete indføring i organisationskulturen

### Samtalepartner ved medarbejdersamtaler

- det årlige serviceeftersyn og kig i krystalkuglen

### Aktiv medspiller i dagligdagen

- give feedback

### De klemte medarbejdere

- forebygge og evt. gå ind i afhjælpning

### At gøre medarbejderne fremtidssikre

- funktionel og personlig fleksibilitet

### Udnytte jobbet ivoende læremuligheder

- at bruge jobbet som pædagogisk katalysator

### At være det gode eksempel (bærer af kulturen)

- du kaster en lang skygge

### Resultatbaseret lønfastsættelse

- at kunne fastlægge og legitimere individuelle forskelle

### Strategisk ledelse i øjenhøjde

- at kunne forbinde den overordnede strategi med enhedens vilkår

### At kunne afskedige medarbejdere

- et spørgsmål om mod, talent, rutine og etik

derfor et øget pres på medarbejdere og ledere, og kan i sig selv være stressfremkaldende. Personaledelse kræver derfor en daglig dialog og kontakt med medarbejderne – i øjenhøjde.

"På den måde udspringer god eller dårlig ledelse – stress eller ikke stress – af de samme forhold: Lederens håndtering af arbejdets tilrettelæggelse, kompetenceudvikling, påskyndelse og samarbejdsudvikling. Det er den store lederudfordring og noget, som ofte tager lang tid", slutter Henrik Holt Larsen - uden dog at miste troen på, at det kan blive endnu bedre. ◀



# SUND LEDELSE

## – SUNDE MEDARBEJDERE

Følelser smitter, og det gør stress også. Derfor bør lederne tage deres egne arbejdsforhold meget alvorligt.

Der er på mange arbejdspladser ikke tradition for, at ledere og mellemledere bruger APV-arbejdet til at sætte fokus på deres egne arbejdsforhold. Det er en stor fejl, mener to udviklingskonsulenter fra Århus Kommune.

"Vi har brugt megen tid på at lave APV'er i de sidste 10 år, og erfaringerne viser klart, at det ikke er ledernes problemstillinger, der kommer frem, når det gælder psykisk arbejdsmiljø. Det ligger meget fjernt for nogle ledere at tænke på deres eget miljø", forklarer Jens Henrik Thulesen Dahl, civilingeniør og udviklingskonsulent.

Hans kollega, arbejds- og organisationspsykolog, ph.d., Michael Martini Jørgensen tilføjer:

"Lederne tænker ofte, at det ikke nytter noget at klynke. De opfatter måske det at være leder som, at de må klare sig selv - også selvom de har ondt i arbejdslivet. Men det er en fejl. Og med sine mange muligheder for at påvirke arbejdskulturen,

SPØRGSMÅLET ER, OM VI SKAL SÆTTE IND VED DE STRESSEDDE MEDARBEJDERE, ELLER OM VI FÅR EN BEDRE EFFEKT VED AT STARTE PÅ LEDELSESNIVEAU. ”

MICHAEL MARTINI JØRGENSEN, ARBEJDS- OG ORGANISATIONSPSYKOLOG.

udgør en stresset leder faktisk let kimen til et generelt dårligt arbejdsmiljø”.

### LEDEREN VISER VEJEN

Ud fra den tankegang har Udviklingshuset (en fusion af det tidligere BST og Center for Kompetence udvikling) i Århus Kommune udarbejdet en vejledning med titlen "APV for ledere – et værktøj til udvikling af ledernes psykiske arbejdsmiljø". Heri skriver de to udviklingskonsulenter blandt andet om ledernes arbejde med egen stresshåndtering og om "sund ledelse" - et begreb de gerne vil have bragt ind i debatten om det psykiske arbejdsmiljø.

"Med den ny vejledning ønsker vi at betone vigtigheden af sund ledelse og understøtte

lederne i, sammen med ligestillede lederkolleger, at arbejde med deres eget psykiske arbejdsmiljø. Lederne mangler simpelthen nogle redskaber, som kan hjælpe dem til at få taget fat om det her. Og et vigtigt sted at sætte ind, når vi taler arbejdsmiljø, det er netop ledelsen. Det er dem, der skal vise vejen. Vi tror på, at en sund ledelse også giver sunde medarbejdere", forklarer Michael Martini Jørgensen.

### EN KONTO FOR TRIVSEL

Formålet med at lave "APV for ledere" er blandt andet at få lederne til at sætte ord på deres egne kilder til (arbejds-)stress. I den sammenhæng introducerer de to udviklingskonsulenter begrebet trivselskonto.



"Traditionel APV-tankegang er meget problemfikeret, men når vi taler psykisk arbejdsmiljø, så er den tankegang ikke så god, for det bliver hurtigt til en diskussion om placering af ansvar og skyld. Det handler om, at der skal skabes et rum for den her dialog. Hvis man samler flere ledere og giver dem mulighed for at snakke om det at være leder, så giver det også anledning til at få snakket om problemerne med det psykiske arbejdsmiljø", forklarer Jens Henrik Thulesen Dahl.

### **FOKUS PÅ DET POSITIVE**

Et skema udgør rent fysisk lederens

trivselskonto. Her er kolonner, som skal udfyldes med henholdsvis det trivselsfremmende og det trivselshæmmende fra arbejdslivet. For i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, og herunder stress, mener de to udviklingskonsulenter, det er vigtigt også at fokusere på det positive og ressourcerne.

"Ved at have både det positive og negative med på trivselskontoen, sker der noget i processen, som vi mener, er med til at gøre den mere fremadrettet. Hvis lederne får plads til også at dele ud af deres positive erfaringer og fortælle om det, de gerne vil

have mere af i deres job som ledere, ja så åbnes der op for et mere fremadrettet forløb. Hvem har egentlig lyst til kun at mødes om det negative? Det er måske også derfor, at lederne nogle gange stritter lidt imod det her APV for ledere, fordi de har et billede af, at det ofte kun handler om at finde fejl", forklarer Michael Martini Jørgensen. ◀

Vejledningen "APV for ledere" udgives af Udviklingshuset i Århus Kommune, og den udkommer i løbet af et par måneder.

# STRESS-ALARMEN RINGEDE

Da lærerkredsens kortlægning af stress på skolerne kom frem, startede Nordre Skole i Viborg en målrettet kampagne for at nedbringe stress-niveauet.



INGEN HAVDE TROET, AT DET STOD SÅ SLEMT TIL, AT NOGLE  
SIMPELTHEN VAR NØDSAGET TIL AT SØGE PROFESSIONEL HJÆLP. ”

Gertrud Tessing, medarbejderrepræsentant, Nordre Skole.

I det lange frikvarter er der for alvor aktivitet på gangene. Skolens omkring 600 elever går til og fra boder og klasseværelser, mobiltelefoner ringer og snakken går, mens drenge og piger bevæger sig tilsyneladende planløst rundt om hinanden.

På lærerværelset hersker der mere ro. Medarbejderrepræsentant Gertrud Tensing fortæller om Nordre Skole og det, lærerne har gjort for at forebygge stress, efter at stress-undersøgelsen blandt Viborg-egnens lærere blev offentliggjort. "Resultatet af undersøgelsen var nemlig en stor overraskelse", siger hun. "Ingen havde troet, at det stod så slemt til, at nogle simpelthen var nødsaget til at søge professionel hjælp."

## NY MØDEKULTUR

Viceinspektør Ida Jensen er inde på det samme. Kortlægningen af problemet indebar med hendes ord et mindre chok. "Den satte fingeren på et ømt punkt, og det var også årsagen til, at vi tog lidt hårdt fat på at finde en medicin", siger hun.

Undersøgelsen pegede i viceinspektørens vurdering på en række forskelle i lærerkollegiet, som tæller omkring 40 personer. Det viste sig nemlig, at det, der stresser nye lærere, er at have mange timer, mens det, der stresser rutinerede lærere, er at holde mange møder.

Derfor gik lærerne i gang med at effektivisere skolens mødekultur. Fremover skulle alle møder have en dagsorden og et sluttidspunkt, ligesom der skulle skrives referat. Gertrud Tensing bekræfter, at mødeformen blev reformeret og fordelt over skoleåret, og hun mener, at det har hjulpet meget på disciplinen og har været med til at forebygge stress.

## FRA PC TIL SYGDOM

Samtidig har skolen indrettet et forberedelsesrum til lærerne i skolens kælder. Her står nu 10 skriveborde med pc-udstyr, og der er tre mindre rum til møder. Mange lærere vælger at arbejde her i forberedelsestiden, så de undgår at tage opgaver med hjem, oplyser Gertrud Tensing. Før foregik forberedelsen typisk på lærerværelset, hvor der sagtens kunne være op til flere møder samtidig. Ida Jensen betragter kælderen som et kontorlandskab, hvor lærerne har fred og ro til at passe deres skrive- og læseopgaver, og det har de med hendes ord "været rigtig glade for".

Skolen har tillige afsat kræfter til at sørge for, at skolens AV- og pc-udstyr altid virker. Ida Jensen indskyder, at det kan lyde som en lille ting, men at det har vist sig at være en stressfaktor i hverdagen, hvis teknikken ikke fungerer.

Der er også lavet nye retningslinjer ved sygdom. Bliver man syg i en længere periode, træder et netværk i gang, som skal sikre, at man ikke mister kontakten til undervisningen og skolen.

"Det er så vigtigt, at man ikke ryger ud, men i stedet bliver inddraget i de arbejdsopgaver, man er i stand til at varetage", siger Gertrud Tensing og tilføjer: "Sygdom er ikke en privatsag men alles ansvar."

## BRUG GARDEROBEN

På spørgsmålet om, hvorvidt stressundersøgelsen har ret i, at mandlige lærere er bedre end kvinder til at undgå stress, svarer både viceinspektør og medarbejder bekræftende.

"Mænd er bedre til at sige fra, det er helt klart min erfaring. Men derudover er det tit klassens piger, som har emotionelle problemer, og dem har kvindelige lærere en større tendens til at ville hjælpe. Det kan jo være svært at vende ryggen til, når vi taler om et menneske i nød", siger Gertrud Tensing.

Ida Jensen mener, at kvinder er dårligere til at gå hjem fra arbejde og holde psykisk fri. "Kvinder er – med al respekt for mit eget køn – dårligere til at hænge lærergerningen i skolens garderobe, når de går hjem, og det skyldes, ja, det skyldes kort fortalt, at vi kvinder er udstyret med det dér morgen." ◀

# DET MODERLIGE INSTINKT GIVER STRESS

Kvinder er mere udsatte for stress end mænd. Det viser en kortlægning af stress blandt skolelærere i og omkring Viborg.

Der er forskel på mænd og kvinder, når det gælder stress. Sådan forklarer kredsformand for Viborgegnens Lærerkreds, Flemming Kjeldsen, at kvinder slår mere ud end mænd i den undersøgelse, som lærerkredsen har lavet for at få et billede af stressniveauet på skolerne i Viborg, Tjele, Møldrup og Aalestrup Kommuner. Undersøgelsen viser bl.a., at næsten 80 procent af de kvindelige lærere i aldersgruppen 30-40 år oplever stress, mens det kun gælder for ca. 40 procent af de mandlige kolleger i samme aldersgruppe.

Undersøgelsen blev besvaret af mere end 400 personer eller næsten totredjedele af kredsens medlemmer. Der er i undersøgelsen spurgt noget upræcist til oplevelsen af stress, og begge køn svarer samlet at 3,2 procent altid er stresset, 50 procent er ofte stresset, 36 procent føler sjældent stress mens 1,6 procent svarer "aldrig".

## HØJE KRAV TIL SIG SELV

"Kvinder er af natur mere ambitiøse med hensyn til at rumme eleverne", siger Flemming Kjeldsen.

"I forhold til deres mandlige kolleger tager kvinderne det mere personligt på sig, at alle børn trives og lærer noget. Dermed stiller de høje krav til sig selv i forhold til de muligheder, de har for at indfri dem. Det giver mere stress især blandt kvinder i 30'erne", pointerer han.

Spørgeskemaundersøgelsen indeholdt en stribe konkrete spørgsmål til arbejdet i hverdagen, f.eks. hvordan læreren oplever folkeskoleloven i forhold til praksis, eller hvordan han eller hun vurderer de specifikke krav til lærerarbejdet, mødedeltagelse, timeantal mm. Svarene blev behandlet i en database, og sammenhænge blev trukket op. Til sidst skrev Flemming Kjeldsen en samlet konklusion, hvori det bl.a. hedder, at stressoplevelsen blandt lærerne er "markant og alarmerende" og "bekræfter indtrykket af, at det psykiske arbejdsmiljø er truet i alvorlig grad."

## STRESS I FREMTIDEN

Dette øjebliksbillede ser i Flemming Kjeldsens øjne ud til at have brændt sig fast, ikke mindst fordi der er mange flere kvin-

delige end mandlige lærere på de danske skoler. Han siger:

"Når det forholder sig, som det gør med stress, og når vi véd, at der på vore lærerværelser sidder op mod 70 procent kvinder, så påvirker det arbejdspladsen og vil sandsynligvis udløse endnu mere psykisk belastning og stress i fremtiden."

Undersøgelsen indgår nu i kredsstyrelsens arbejde, ligesom den skal danne udgangspunkt for dialogen med ledere, forvaltning og skolepolitikere på Viborgegnen. ◀



## FAKTA:

- Læs om undersøgelsen og dens resultater på lærerkredsens hjemmeside [www.dlfviborg.dk](http://www.dlfviborg.dk)





# www.personaleweb.dk

- personalepolitik i samarbejde

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

Gratis abonnement på personalepolitiske nyheder.

Publikationer, værktøjer og metoder om personalepolitik i kommuner og amter, fx:

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



Bag personaleweb.dk står overenskomstparterne KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune, Sundhedskartellet og KTO - Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte.

# PROFESSIONEL HJÆLP ER ALFA OG OMEGA

Lederen af børnehuset Reden tyer uden tøven til professionel supervision. Så undgår man sniksnak og overtræder ingen personlige grænser.

Hver anden måned sidder personalet i Børnehuset Reden i Roskilde i tre timer og udleverer sig selv til en gæst udefra foran deres kolleger. Det lyder måske ikke rart, men gæsten er en professionel supervisor, og resultatet er et bedre psykisk arbejdsmiljø og dermed mindre stress.

"Selv om det er barsk og vi tit har klee-nex'erne fremme, så kan jeg kan mærke, at jeg har fået lettet skuldrene dagen efter. Lysten til at komme på arbejde og engagementet er større," siger pædagog og souschef i Reden, Kirsten Falk Eiby.

Det betyder ikke, at de aldrig stresser i Reden.

"Men supervisionen kan tage brodden af det," mener Kirsten Falk Eiby.

Allerede da leder Helle Larsen startede institutionen for otte år siden, var hun fast besluttet på at bruge supervision. Og hun var ikke i tvivl om, at den skulle komme udefra.

"Man udleverer jo lidt sig selv, balancen er hårfin. Men fordi vores psykolog er dygtig og kompetent, bliver der ikke overskredet nogen grænser overhovedet. Hvilket er meget vigtigt."

Psykolog og professionel supervisor Karsten Wagener fra WorkLife Partners er enig.

"I lødig supervision er grænsedragningen utrolig vigtig. Man skal respektere og ikke overskride den personlige grænse. Det er jo ikke terapi, men skal holdes på et fagligt niveau," siger han og understreger, at en af fordelene ved ekstern supervision netop er, at det er en professionel person med faglig indsigt.

Lederen af Reden mener ikke, at supervision mellem kolleger kan det samme som den professionelle supervisor.

"Det forum ved supervisionen, hvor man kan tage problemer op og få den kompetente hjælp, er alfa og omega. Det lever selvfølgelig videre, når han eller hun er gået, men vedkommende kan ikke undværes," siger Helle Larsen. Og det er netop Karsten Wagens pointe.

"Den eksterne supervision skal leve videre i dagligdagen gennem supervisionen kolleger imellem. Men det bør formaliseres, så de to former supplerer hinanden." ◀



# EN GOD SNAK BLANDT KOLLEGER

De ansatte på plejecentret Lyngparken i Varde vil ikke undvære deres kollegiale supervision. Den giver nærvær og forståelse for hinanden.

Det tærer på de personlige og faglige ressourcer at arbejde med demente mennesker. Derfor har plejecentret Lyngparken i Varde længe tilbudt ekstern supervision til de ansatte. Men for godt et år siden prøvede de noget nyt.

"Den eksterne supervision begyndte at blive lidt af en sovepude, samtidig med at den egentlig også kostede mange penge. Og efterhånden var personalet blevet så kompetente, at vi mente, at kollegial supervision ville være godt for os. Det holdt stik," fortæller uddannelseskoordinator på ældreområdet i Varde Kommune, Mette Lykke.

Personalet i Lyngparken har stadig mulighed for at indkalde professionel supervision, men det sker næsten aldrig.

"Den interne supervision er jo ikke så farlig. Der er ingen, der styrer eller bedømmer, som der var, da vi havde ekstern supervision. Det er bare en snak blandt kolleger," siger Betty Nielsen, der er sygeplejerske i Lyngparken. Hun er en af de fem, der har taget den etårige supervisorundervisning hos WorkLife Partners.

"Det er klart, at berøringsangsten er min-

dre," fortæller Karsten Wagener fra WorkLife Partners om kollegial supervision.

"En ekstern supervisor er tillagt en særlig autoritet, hvor en kollega er mere ligestillet. Det kan hjælpe på den måde, at man har en intuitiv forståelse af, hvor skoen trykker," siger han.

"Men omvendt har du de samme blinde pletter som din kollega. Derfor er det så vigtigt at understrege, at de to former for supervision bør gå hånd i hånd."

Betty Nielsen lægger stor vægt på den forståelse, man møder i gruppen af kolleger, når man har det svært med et eller andet fagligt og hun understreger, at det tager toppen af stressen i hverdagen.

"Vi er blevet bedre til at bruge hinanden til at tænke i nye løsninger, og vi er ikke så bange for nye måder at gøre tingene på - fordi vi ved, at vores kolleger forstår os og kan rumme os." ◀

## SUPERVISION FAKTA

### Kollegial supervision i Lyngparken:

WorkLife Partners uddannede fem supervisorer gennem et år og lavede træningsforløb for hele afdelingen samt erfa-forløb. Faste grupper mødes nu hver sjette uge med deres supervisor.

### Professionel supervision i Reden:

Fem gange årligt kommer en ekstern supervisor til faste grupper i institutionen. En gang årligt laver supervisoren en overordnet skitse som bruges til en grundig evaluering af forløbet.

### Den perfekte supervision:

Karsten Wagener fra WorkLife Partners anbefaler, at man kombinerer ekstern og intern supervision.

Begge former har hver deres gyldighedsområder og absolutte fordele. De bør supplere hinanden.

# STRESS BEGYNDER MED EN VITS

Vejen fra drilleri til mobning og derfra til stress kan være overraskende kort, mener mobningsekspert. Hun opfordrer ledere til at blive bedre til at løse konflikter, før de bliver personlige.

Lidt drilleri skader vel ikke på arbejdspladsen. En komisk bemærkning, lidt sjov i en ellers rutinepræget hverdag. Sådan er der nok mange, der tænker. Men for mobningsekspert Inger Lise Eriksen-Jensen er humor eller rettere dårlig humor en alvorlig sag. I sit virke som virksomhedskonsulent i Specular, der er en psykolog- og kursusvirksomhed i Århus og København, har hun set mange eksempler på, hvordan vittigheder gradvist er blevet til mobning og chikane – som igen har udløst stress hos den, det går ud over.

Alligevel er mobning måske ikke det første, man tænker på i forbindelse med stress. Hertil siger Inger Lise Eriksen-Jensen:

"For nogle år siden lavede HK Handel en landsdækkende undersøgelse af, hvorfor forbundets medlemmer henvendte sig med problemer fra deres arbejdsplads. Her viste det sig, at ca. 70 procent klagede over mobning, mens 14 procent klagede over stress. Da slog det

mig, at mobning bestemt må være en af grundene til stress." Ifølge mobningseksperter vil det også sige, at man kan forebygge stress ved at komme mobning til livs.

I ALLE DE HENVENDELSER, JEG HAR HAFT, STIKKER MOBNING UTROLIGT HØJT OP. ”

INGER LISE ERIKSEN-JENSEN, MOBNINGSEKSPERT.

## MOBNINGSRAMT

Inger Lise Eriksen-Jensen definerer her mobning ud fra Arbejdstilsynets definition, hvor mobning beskrives som en situation, hvor en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid udsætter en anden person for handlinger, som denne opfatter som sårende eller nedværdigende. Handlingen bliver først til mobning, når personen ikke magter at forsvare sig, dvs. når der bliver tale om et ulige forhold.

"Når vi taler om, at en person er mobningsramt, så betyder det, at vedkommende ikke længere kan stille noget op overfor mobning. Og så har alle parter et problem, også arbejdspladsen. Derfor

gælder det om at skabe viden om, hvad mobning blandt voksne er, for ellers kan vi ikke komme det til livs."

## TAG KONFLIKTEN

Første skridt er ifølge eksperter, at mobning bliver sat i tale i virksomheder og organisationer. Italesættelsen spiller sammen med arbejdspladsens øvrige værdier.

"Jeg efterlyser i bund og grund, at arbejdspladsen spørger sig selv, hvad den vil stå for, og hvordan medarbejderne indbyrdes

I DAG ANSÆTTER MAN UTROLIG MANGE LEDERE, FORDI DE ER HAMRENDE GODE PROFESSIONELT TIL OPGAVEN, MEN FAKTISK IKKE ER GODE TIL MENNESKER - OG HVORFOR ER DET EGENTLIG, AT MAN HEDDER LEDER? DET ER JO FORDI, MAN SKAL KUNNE LEDE ET PERSONALE TIL AT YDE DET BEDSTE. ”

INGER LISE ERIKSEN-JENSEN, MOBNINGSEKSPERT.

og medarbejdere og ledere vil have det med hinanden”, siger hun og fortsætter: ”Det skal ikke kun ske ved festlige lejligheder men i dagligdagen, sådan at man simpelthen spørger hinanden: Okay, hvad skete der lige i den situation? Hvordan oplevede du det, og hvordan oplevede jeg det? Folk skal åbne deres øjne og ører, skal de!”

Næste skridt er, at virksomheder og organisationer bliver bedre til at løse konflikter på en saglig og konstruktiv måde. ”Der er altid konflikter på en arbejdsplads. Men når der er gået et stykke tid, så har uløste konflikter det med at komme til at handle om, hvorvidt vi kan lide hinanden – og så bliver selv nok så reelle konflikter personlige og usaglige.”

Derfor forebygges mobning bl.a. ved at man håndterer konflikter, før de skifter karakter, betoner mobningseksperter. ”Det vil sige, at lederne skal være bedre til at løse konflikter og tage de faglige

slag, der kræves - også selv om det skaber uenighed”, slutter Inger Lise Eriksen-Jensen, der spår, at vi kommer til at høre meget mere til forebyggelse af mobning på fremtidens arbejdsmarked.

Arbejds miljøkonsulent i FOA, Charlotte Bredal, er ikke uenig i, at mobning kan føre til stress men siger:

”Skal man se på samspillet mellem konflikt, mobning og stress, tror jeg ofte, at det forholder sig lige omvendt. Stressede arbejdspladser genererer dårligt samarbejde og mobning.” ◀



### FAKTA:

- Læs også Inger Lise Eriksen-Jensens pjese ”Mobning på arbejdet - til den mobningsramte og arbejdspladsen”, som er udgivet af Komiteen for Sundhedsoplysning. Den kan bestilles via [www.sundhedsoplysning.dk](http://www.sundhedsoplysning.dk)

# DET GODE MØDE FOREBYGGER STRESS

"Møderne fungerer dårligt!" Sådan lyder det ofte, når en arbejdsplads er samlet for at drøfte stress eller psykisk arbejdsmiljø. Kritikken gælder såvel personalemøder, gruppemøder og de mere formelle møder i SU/MED og SiO.

Lektor og Ph.d. Ib Ravn fra Learning Lab Denmark har gennem projekterne "Det lærende møde" og "Mere effektive møder" arbejdet med, hvordan mødekulturen kan forbedres. Og han er ikke i tvivl om, at der er en sammenhæng mellem mødekultur og stressniveau.

"Dårlige møder giver i sig selv stress. Mange oplever, at de sidder og spilder tiden. Samtidig er evnen til at holde gode møder måske et af de vigtigste værktøjer til at kunne håndtere stressbelastninger og pressede arbejdssituationer."

## VÆR TIL STEDE

Dårlige møder er kendetegnet ved, at kun et mindretal er optaget af det, der tales om. De andre vil hellere være et andet sted og tænker på andre opgaver, der venter. Det påvirker stemningen, og skaber hurtigt en ligeegyldighed overfor beslutninger og en manglende respekt for andres holdninger og tid.

## MØDELEDELSE

En slap mødeledelse er ofte et udtryk for, at ansvaret for mødets resultater ikke er



klart placeret. I nogle tilfælde et misforstået udtryk for, at alle deler ansvaret. Den slappe mødeledelse skaber en situation, hvor deltagerne tuner ind og ud af mødet og kun oplever det meningsfuldt, når de selv taler.

En anden type mødeledelse ser man, når typisk en leder påtager sig styringen og pisker mødet igennem i form af en række formelle informationer. Denne mødestil medfører også, at deltagerne kun er "tilstede", når informationerne opleves meningsfulde og ellers bare bliver stressede af at spille tiden.

### **FACILITATOR**

Ib Ravns erfaringer fra de to projekter er, at man skal forholde sig bevidst til mødeledelse. Han har arbejdet med at uddanne personer til at være "mødefacilitatorer". Facilitatoren skal sikre, at der skabes engagement om mødets emner. Først og fremmest skal facilitatoren sikre, at rammerne, formen og indholdet er afstemt efter hinanden. Er det de rigtige personer, der deltager, kan de nødvendige informationer bibringes til mødet, er tiden afpasset til opgaven, og er der klarhed over, hvad der skal og kan besluttes.

### **SKIL FORM OG INDHOLD**

Facilitatorens vigtigste opgave er, at alle bidrager og får udbytte af mødet. En facilitator skal ikke være den, der har mest at informere om eller den, der bærer ansva-

ret for de videre handlinger. Det er en fordel at skille ansvaret for formen fra ansvaret for indholdet. Det kan derfor sagtens være en "menig" medarbejder, der påtager sig rollen. Det skal dog være en person, der nyder almindelig respekt - og gerne en, der er stærk nok til også at holde lederen tilbage.

"Vores erfaringer viser, at det i høj grad er en opgave, der kan læres. Har man først oplevet "det gode møde", accepterer man ikke mere den dårlige planløshed", understreger Ib Ravn.

### **ALLE TIL ORDE – OG SPAR TID**

Facilitatoren har tillige et ansvar for at inddrage dem, der normalt ikke siger noget. Der kan eksempelvis indføres en kort summepause eller tages en kort runde med et minuts taletid til hver.

"Det interessante er, at møder hvor alle hurtigt kommer til orde, ofte kan gøres meget kortere end de møder, hvor få bruger det meste af taletiden," siger Ib Ravn og fortsætter:

"Facilitatoren skal guide gruppen frem til det resultat, som den i fællesskab ønsker at skabe, men ikke ville kunne gøre uden hjælp. Oplevelsen af at have deltaget i et godt møde er i sig selv stressnedsættende". Ib Ravn vurderer, at uddannelse af facilitatorer kan forbedre mødestilen på 80–90 % af alle arbejdspladser. ◀

**På [www.lederweb.dk/wn140503](http://www.lederweb.dk/wn140503) findes der andre råd til god mødeledelse.**

### **FACILITATORENS OPGAVER:**

- Forberedelse af dagsorden.
- Klargøre målet med mødet.
- Holde tiden.
- Fordele taleretten.
- Holde pauser.
- Opsummere når der kan drages en konklusion.

# FRAVÆRS-INDSATS LØSER IKKE ALT

Konkrete mål for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø har givet pote blandt personalet i døgntilbud-boligerne Gefion. Men der er også medarbejdere, der siger fra.





I slutningen af 2002 fik ledelsen af døgn-tilbud-boligerne Gefion et tilbud, de ikke kunne afslå. Det kom fra øverste niveau i Frederiksborg Amt.

Sammen med syv andre arbejdspladser skulle institutionen rette op på det psykiske arbejdsmiljø og sænke stressniveauet. Sygefraværet på amtets social- og sundhedsinstitutioner var ganske enkelt alt for højt - omkring de 10 procent.

"Vi startede med individuelt at udfylde AMIs spørgeskema, der måler det psykiske arbejdsklima på helt specifikke områder. Så blev der afholdt seminar for ledergruppen fra de enkelte arbejdspladser og seminar for medarbejderne. Det viste sig dog hurtigt, at både medarbejdere og ledelse var enige om, at seminarerne skulle afholdes sammen", siger lederkonsulent ved døgntilbud-boligerne Gefion, Kirsten Dahl-Sørensen.

### IKKE ALLE ER TILFREDSE

Resultatet af dialogen mellem ledelsen og medarbejderne blev et ammunitionsbælte af initiativer, der skulle afhjælpe det konkrete daglige arbejdspress, og dermed gøre det mere attraktivt at gå på arbejde. Arsenallet blev blandt andet mere synlig og nærværende ledelse, klar kortlægning af arbejdsopgaver, en rusmiddelpolitik og en fraværspolitik.

Med udgangspunkt i det fælles fodslag ledelse og medarbejdere imellem, blev krudtet fyret af. Og her tre år og adskillige nye AMI-undersøgelser blandt medarbejderne senere, er det nu muligt at gøre status over, om initiativerne var lutter pletskud.

"Hos os har det været en succes, men ikke en udelt succes. Ifølge vore undersøgelser har vi 20 procent "meget tilfredse" medarbejdere og omkring 50 procent "tilfredse". De 50 procent vil vi gerne have op i kategorien "meget tilfredse", siger Kirsten Dahl-Sørensen og tilføjer, at der altså også er en bagside af medaljen.

## DER ER NOGLE UDEFRAKOMMENDE FAKTORER, SOM ER SVÆRE AT LAVET POLITIKKER FOR. ”

KIRSTEN DAHL-SØRENSEN, LEDERKONSULENT.

"Tilbage står jo desværre 30 procent af medarbejderne, som ikke er tilfredse. De er ikke enige i ændringerne og føler sig ikke hørt. Vi opfatter ikke de 30 procent som værende uden for rækkevidde, men mener heller ikke, at vi skal bruge al energien der."

### FLERE FORHINDRINGER

Kirsten Dahl-Sørensen fortæller, at det især i begyndelsen var tydeligt, at der blev mindre stress blandt personalet i Gefion-boligerne, efterhånden som der blev talt om tingene, og medarbejderen og ledelses kommunikation blev forbedret.

Men så løb institutionen ind i nogle tunge sager, samtidig med at det gik lidt trægt med at rekruttere nye medarbejdere. Det gjorde det svært at fastholde strategierne, og stressniveauet steg som følge.

"Det er tydeligt, at der er nogle udefrakommende faktorer, som er svære at lave politikker for. Blandt andet har det vist sig, at det er meget svært at rekruttere nok

personale i Nordsjælland", siger Kirsten Dahl-Sørensen.

Det kan også være svært at få virkeliggjort visionen om den konstant nærværende ledelse i det daglige. Ikke fordi viljen mangler men på grund af mangel på tid. Institutionen har en lille lederstab,

mens behovet for sparring er meget stort, fordi det er en ekstrem arbejdsplads med mange voldsomme og følelsesmæssigt svære situationer.

Som alternativ er Gefion begyndt at bruge ekstern psykolog-supervision af medarbejderne.

### MÅLET ER NÅET

Selve amtets mål for hele initiativet er til gengæld nået - i hvert fald hos Gefion.

"Vi har fået mindre sygefravær af kortere varighed. Det er gået fra op mod 10 procent til 4", lyder den positive melding fra lederkonsulent, der til gengæld for tiden har en stor mængde arbejdsbetingede langtidssygemeldinger, der trækker ned i statistikken.

Sammen med de andre syv arbejdspladser i Frederiksborg Amts sygefraværssatsning er Gefion's strategier og løsninger samlet i et hæfte, der har karakter af en værktøjskasse til andre af amtets arbejdspladser med samme problem. ◀

# MAN BØR Udstille SINE SVAGHEDER

Alle på et hold har et ansvar for indsatsen og hinanden. Derfor er empati og sociale kompetencer lige så vigtige egenskaber som faglig dygtighed, mener tidligere fodboldtræner Poul Hansen.

"Man kan sige, at jeg først begyndte at arbejde med stress, da det var for sent, og jeg fornemmede det kun sjældent selv. Men i slutningen af min trænerkarriere havde jeg en underlig fornemmelse af, at jeg ikke kunne slippe arbejdet helt. Der kom hele tiden noget snigende, jeg burde tænke på, og jeg havde altid den forrige og den næste kamp i hovedet", fortæller Poul Hansen.

Så den tidligere fodboldtræner begyndte at "brænde" sig selv mere fysisk af ved blandt andet at spille golf og sætte sommerhus i stand, selv om han ikke havde forstand på nogen af delene.

"Det var et spørgsmål om at fokusere på noget andet, så fodbold ikke længere fyldte så meget."

Som tv-studievært og kommentator er arbejdsdagene stadig ind imellem stressede og uregelmæssige. Men til forskel fra tidligere har Poul Hansen nu fri i perioder.

## FØLELSERNE SPILLER MED

Poul Hansen opnåede som træner flotte resultater med fodboldspillerne, blandt

andet fordi han også arbejdede med de psykiske faktorer.

"Nogle skal have taget presset af, mens andre skal presses mere - i begge tilfælde for at yde det rigtige. På et fodboldhold er der både den individuelle og den gruppemæssige stress. Det handler som træner om at se de forskellige behov", forklarer han.

Fodbold er meget målbar. Man kan se på den enkeltes spil, om han trives. Derfor er det også svært at skjule personlige forhold i sportens verden, fordi de omgående influerer på resultaterne. Af samme grund er det efter Poul Hansens opfattelse mere legalt at tale om følelser og privatliv inden for idræt end i andre brancher.

"I en gængs virksomhed udstiller man ikke sine svagheder af ængstelse for konsekvenserne. Men man er nødt til at gå tæt på, hvis man vil opnå de rigtigt gode resultater. Og ja, det er svært, for får man først folk til at åbne op, skal man som leder stå til rådighed og være til stede. Man kan ikke sidde i et hjørne, men skal ud blandt medarbejderne og være nysgerrig,

opmærksom og have evnen til også at se tingene fra deres synsvinkel", mener Poul Hansen.

## STRESS FJERNER FORNUFTEN

For ham er der ingen modsætning i at skulle træffe de hårde lederbeslutninger og være betroet i forhold til de ansatte.

"Man kan ikke sikre tryk på alle områder hele tiden. Men har man opnået en åbenhed, så folk tør sige, hvad der trykker dem, kan man ændre på forholdene eller udnytte stressen positivt. For dårlige resultater kan også skyldes, at der ikke har været stress nok."

Men pumper adrenalin hele tiden, ryger fornuften.

"Så handler man udelukkende i nuet og uden eftertanke. Man må finde en metode, hvor man kan sætte sig op, når det kræves, så man ikke altid kører på rutinen."

Derfor skal alle på et hold eller en arbejdsplads ifølge Poul Hansen være bevidste om deres medansvar for, at alle bliver bedre, også til at håndtere stress.



DET ER SVÆRT AT SKJULE PERSONLIGE FORHOLD I SPORTENS VERDEN, FORDI DE OMGÅENDE INFLUERER PÅ RESULTATERNE. ”

POUL HANSEN, TV-STUDIEVÆRT OG TIDLIGERE FODBOLDTRÆNER.

”Det kræver empati og sociale kompetencer. Derfor vil man på et fodboldhold se, at nogle spillere får mere i løn, end deres tekniske færdigheder berettiger til. Men

man kan ikke kun holde på folk, fordi de er fagligt dygtige, hvis de ikke ved, hvordan de skal begå sig blandt andre. Så bliver resultatet ganske enkelt dårligt.” ◀

## FODBOLD & KARRIERE

Poul Hansen, 52 år, fodboldkommentator og studievært på TV3 Viasat siden 2004.

Foredragsholder inden for motivation, teamforståelse og coaching. Fodboldtræner på højeste niveau gennem 8 år – i Ikast, Lyngby, Farum (sportschef) og AGF.

Årets Træner 1999.

Før jobbet som professionel træner ansat i personaleafdelingen i Sydbank.

# HVORDAN FINDER OG MÅLER VI STRESS

For at kunne håndtere og forebygge arbejdsbetinget stress er det nødvendigt at identificere tilstedeværelsen og omfanget af den. Det kan gøres på to måder: Enten ved at iagttage symptomer på stress hos sig selv og kolleger eller ved at spørge medarbejderne, om de føler sig stressede eller oplever symptomer på stress.

## BRUG ØJNE OG ØRER

Individet kan i nogle tilfælde selv vurdere, om han eller hun er stresset – eller er på vej til at blive det. For at kunne håndtere og forebygge en sådan stresstilstand kræver det, at personen selv gør opmærksom på sin stress. Andre gange er individet ikke i stand til selv at vurdere sin tilstand. I så fald kræver det andre måder at identificere stressen på, for eksempel via leders og kollegers observationer.

Hvis man har et generelt kendskab til stress-symptomer og "stress-adfærd", er det et godt grundlag for at kunne være opmærksom på stress hos andre. Og jo mere man kender til personens normale adfærd, jo lettere er det at se, at vedkommende er stresset. I sådanne tilfælde er det godt, hvis kolleger og ledelse spørger ind til problemet og tager det op med vedkommende – for ad den vej at forebygge, at en akut stresstilstand udvikler sig til en mere kronisk.

## BRUG PEN OG PAPIR

Man kan også iværksætte større eller mindre systematiske undersøgelser, der identificerer og kortlægger udbredelsen af stress i hele organisationen eller i afgrænsede dele af den.

Forekomsten af stress på arbejdspladsen kan identificeres med forskellige former for kortlægningsredskaber. På mange arbejdspladser gennemføres i forvejen klimaundersøgelser, trivselsundersøgelser eller lignende. På alle arbejdspladser skal der gennemføres arbejdspladsvurdering (APV) hvert tredje år, og den skal også omfatte det psykiske arbejdsmiljø. Måske er det muligt at tilføje et eller flere spørgsmål om stress eller stresssymptomer til en sådan undersøgelse. Endelig kan man vælge at gennemføre en særskilt undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø og stress.

Fordelen ved at vælge en undersøgelse, som har spørgsmål om arbejdsforhold og arbejdsmiljø med, er, at man bagefter kan koble oplevelsen af arbejdsforholdene og arbejdsmiljøet sammen med en eventuel forekomst af stress. ◀

I Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalgs bog "Håndbog om psykisk arbejdsmiljø i praksis" (2005) er omtalt en lang række kortlægningsmetoder. [www.perst.dk](http://www.perst.dk) eller [www.cfu.dk](http://www.cfu.dk)

På Arbejds miljøinstituttets hjemmeside kan man finde et spørgeskema til kortlægning af psykisk arbejdsmiljø, som også indeholder spørgsmål om stress.

Før man går i gang, kan det anbefales at læse:

"Bløde retningslinier" for brugen af AMIs spørgeskemaer om psykisk arbejdsmiljø. Og "Indsatser til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø – hvad virker?"

Begge notater ligger som pdf-filer på [www.ami.dk](http://www.ami.dk)

# ER VI KLAR?

Systematisk stressarbejde kan sammenlignes med andre former for forandrings- og organisationsudvikling. Man skal vide, hvorfor man sætter det i gang og hvad, man vil opnå. Man skal have tilstrækkelig viden om stress – eller være indstillet på at skaffe sig den. Man skal afsætte de nødvendige ressourcer til det. Og endelig skal man opbygge et beredskab i organisationen, som kan tage vare på de problemstillinger, som måtte dukke op.

Sat på spidsen kan man sige, at disse faktorer er mere vigtige for et godt resultat af en stressindsats end selve stressarbejdet.

De er alle faktorer, som understøtter en arbejdsplads' motivation, vilje og kunnen til at skabe en mindre stresset hverdag.

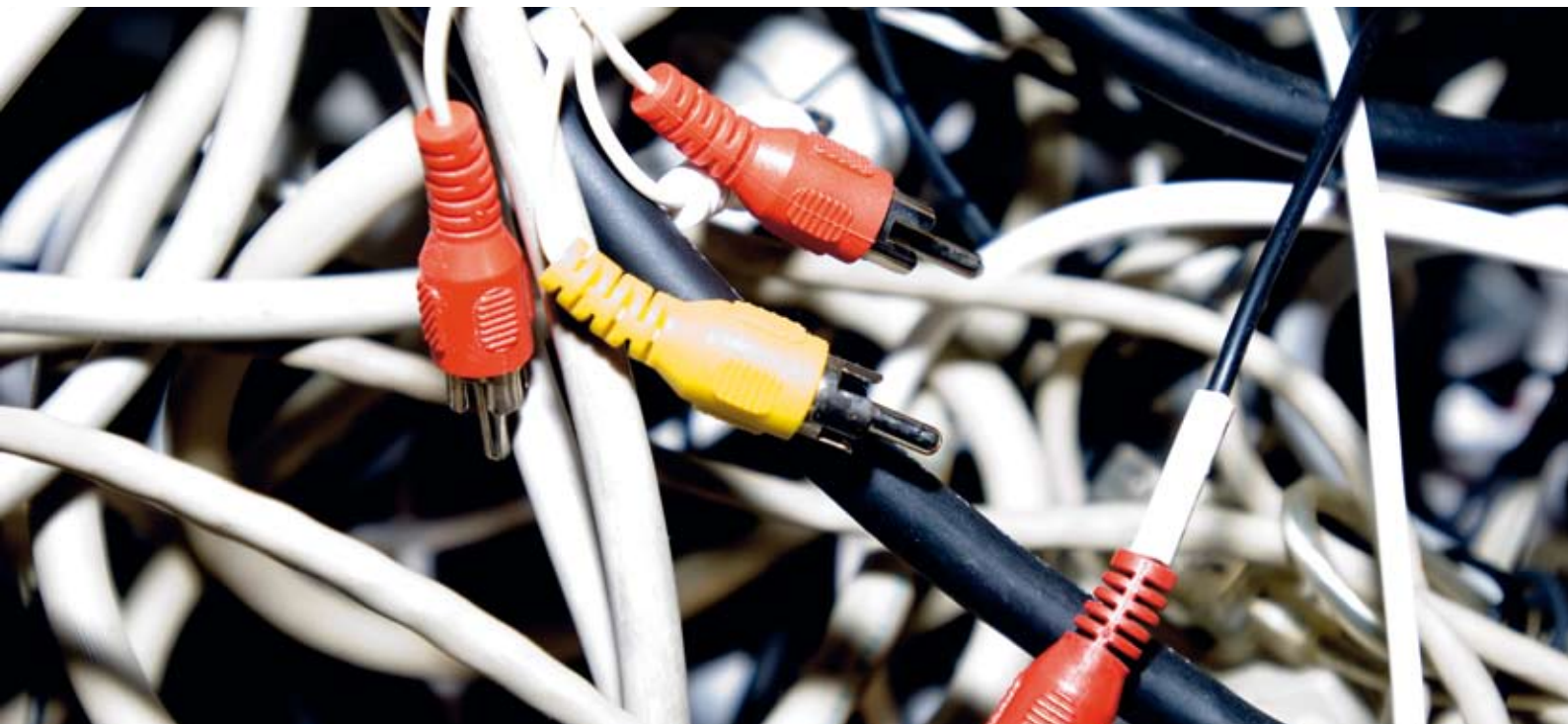
Det er værd at bemærke, at arbejdet med stress og psykisk arbejdsmiljø er noget andet end arbejdet med de mere traditionelle sider af arbejdsmiljøet. Individet, kommunikationen og samarbejdet er jo selv en del af de faktorer, der kan skabe stress. Og det at tale om stress kan betyde et løft til en mindre stresset hverdag, men det kan også skabe forværring - hvis der ikke bliver handlet på det, som kommer frem i afdækningen af problemstillinger.

Så inden man går i gang med en indsats, skal følgende spørgsmål stilles:

- Har vi viljen ...
- Har vi evnen ...
- Har vi ressourcerne ...
- Har vi ledelsens og medarbejdernes opbakning ...

... til at løse problemerne?

Hvis man ikke kan svare "ja" til samtlige spørgsmål, er det tvingende nødvendigt at overveje, hvad der så skal til for at blive klar til at gennemføre en seriøs indsats. ◀



# FRA MÅLING TIL HANDLING

Selv om både leder og medarbejdere har fokus på den arbejdsrelaterede stress i dagligdagen, kan der være god grund til at tage temperaturen på stresstilstanden og det psykiske arbejdsmiljø jævnligt. Altså arbejde systematisk med det.

Men en temperaturmåling ændrer sjældent så meget alene. Den skal følges op. En måling kan vise, om der er noget, som skal forbedres. Den kan måske også give et fingerpeg om, hvor der skal sættes ind. Men den kan sjældent levere en egentlig analyse af de konkrete årsager til stressen og hvilke indsatser, der skal til for at håndtere og forebygge den.

Et er altså at påpege et problem, noget andet er at finde løsninger. Derfor går mange i stå lige præcis på dette sted i processen. Andre oplever, at det er her, det bliver rigtig spændende.

## DEN FØRSTE TRÆDE- ELLER SNUBLESTEN

Erfaringsmæssigt er det vanskelige i denne fase at få lavet en analyse, som kommer bag om konstateringen af de lidt mere sammensatte problemstillinger – at finde de dybere årsager og ikke kun de umiddelbart synlige. Hvis der eksempelvis er samarbejdsproblemer mellem to eller flere personer, er det naturligt vigtigt at



få løst op for konflikten. Men det betyder ikke nødvendigvis, at en forebyggende løsning skal findes hos de involverede personer. Måske skal løsningen findes i arbejdets organisering og tilrettelæggelse eller i manglende klarhed om opgavefordeling. Der er derfor i analysefasen brug for en vis grundighed og søgen bagom den måde, en problemstilling viser sig på. Nogle gange vil man måske finde ud af, at de elementer, der er stressende, er et vilkår i arbejdet og derfor kræver håndtering mere end forebyggelse. Det gælder for eksempel utilregnelige klienter, kaotisk trafik for buschauffører, deadlines eller skifteholdsarbejde.

Resultatet af denne fase er oftest en prioritering og en handleplan, der viser hvilke initiativer, der skal tages – enten helt konkrete løsninger, der iværksættes med det samme, eller igangsættelse af en proces, som skal finde frem til løsninger.

## DEN ANDEN TRÆDE- ELLER SNUBLESTEN

Realiseringen af handleplanen er den anden store milepæl i et systematisk stressarbejde. Det svære i denne fase er ofte at finde holdbare løsninger. Løsninger som i deres indhold kan synes små og banale. Det kan være at ændre arbejdsfordelinger mellem medarbejdere, undgå arbejdsmæssig sårbarhed, skabe en bedre kommunikation og få fællesmøder til at fungere bedre. Det kan også være mere komplicerede forandringer, som berører uløste konflikter i afdelingen, uhensigtsmæssig kommunikation eller uoverensstemmelse mellem krav til opgaveløsning og afdelingens ressourcer.

Udfordringen her er blandt andet at fastholde motivationen og det aktivitetsniveau, der er nødvendigt for at nå i mål med de prioriterede indsatsområder. Realiseringsfasen er nemlig dér, hvor mange gode hensigter strander, fordi motivationen daler, andre projekter eller den daglige drift presser sig på. Det kan også være, at "plejer" og modstand mod nye måder at gøre tingene på, er på spil.

Men realiseringsfasen er spændende, fordi de første resultater begynder at vise sig. Eller også gør de ikke, og så er der jo også noget at tage fat på! ◀

# TANKEVÆKKENDE INDSPARK PÅ MESSEN

Den Personalepolitiske Messe byder på både sjove og interessante arrangementer.

## STAKÅNDET HVERDAGSSATIRE

Kan et menneske gå gennem en gennemsnits hverdag med alt hvad det indebærer af arbejdsopgaver, sociale forpligtelser, familiesamvær, indtagelse af mad, små episoder og dårlige vaner på kun 15 minutter? Fire skuespillere gør i hvert fald forsøget i den hæsbælende forestilling "BLOW JOB".

Den islandske komiker, kropskunstner og skuespiller Kristján Ingimarsson står bag det dynamiske teaterstykke, som avisernes anmeldere beskriver som top-professionelt, overrumplende og hylende morsomt.

Forestillingen gik for fulde huse sidste år i Det Kongelige Teater, Turbinehallerne.

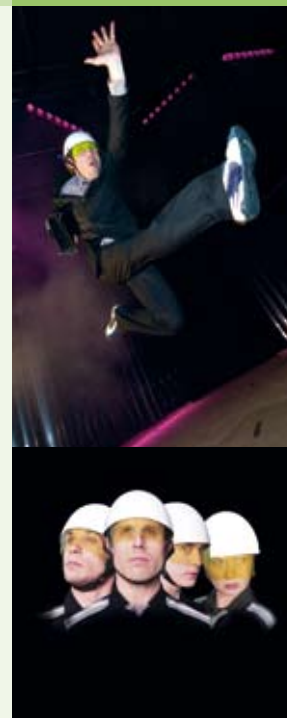
## FÅR MAN STRESS AF FORANDRINGER?

Strukturreformen medfører større og anderledes krav til medarbejdere og ledere – hvilket kan føre til stress. Men er det den "gode" eller den "dårlige" stress, de oplever? Hvordan skabes det udviklende arbejde, hvor den "gode" stress bidrager til bedre resultater og hvordan forebygges eller håndteres den "dårlige" stress, så sygdom undgås?

Forskeren bag krav/kontrol-modellen, som er et væsentligt grundlag for, hvordan vi forstår menneskets møde med arbejdet – Robert Karasek – sætter sammen med to forskere fra AMI fokus på stress – relateret til:

- › forandringer (med henblik på opgave- og strukturreformen)
- › arbejde i det offentlige
- › forskelle og ligheder i forhold til stress i andre lande
- › arbejdets sociale forandring og globaliseringen

Med arrangementet ønsker Det Personalepolitiske Forum at inspirere til arbejdet i MED og SU i forhold til den aftale, der blev indgået ved overenskomstforhandlingerne i 2005 om identificering, håndtering og forebyggelse af arbejdsbetinget stress i kommuner og amter.



DEN PERSONALEPOLITISKE MESSE

**2006**  
AFREJSE MOD  
FREMTIDENS  
ARBEJDSPLADS

**BELLA CENTER**  
**31. AUGUST**

# GØR DET SELV

Arbejdspladserne må selv gøre mere for at få et bedre arbejdsklima, frem for at hyre eksterne eksperter – mener en ekstern ekspert.

Det lyder paradoksalt. Men for Pia Ryom, der er ledende psykolog ved Arbejdsmedicinsk Institut på Aalborg Sygehus, giver det god mening. Til trods for at hun er hyret af Branchemiljørådet Social & Sundhed (BAR SoSu) til at lede et projekt, som skal udvikle stressforebyggende værktøj på 20 udvalgte arbejdspladser, opfordrer hun arbejdspladser til selv at gøre mere ved problemer med stress.

"Stress forebygges ikke ved, at man hyrer en konsulent, som så kommer og underholder en enkelt dag. Stress begynder hos én selv", siger hun.

Derfor er et af succeskriterierne i BAR SoSu-projektet, at arbejdspladserne ikke kontakter hende, mens projektet kører. Hvis dét er nødvendigt, så virker det ikke, vurderer hun. At hun næsten ikke har hørt noget, tager hun således som et godt tegn.

## DEN VÆRDSÆTTENDE METODE

BAR SoSu, der repræsenterer arbejdsgivere og -tagere inden for social- og sundhedsområdet, skød projektet i gang i september sidste år. Det bliver nu testet ude på de enkelte arbejdspladser, som skal give feedback, hvorpå den færdige

værktøjskasse præsenteres på en konference i begyndelsen af det nye år. Derefter er det meningen, at de pågældende arbejdspladser – gerne flere – skal bruge værktøjskassen i deres daglige virke. Her tror Pia Ryom på succesens magt:

"Når noget duer, skal det nok rygtes", som hun siger.

Projektet bygger på en metode, som kaldes den "værdsettende metode". Den har tre antagelser. For det første at det, der udvikler os som mennesker, er at fokusere på succes frem for på det modsatte. For det andet at vores forestilling om stress betyder noget, dvs. at vi kan have en tendens til at tænke stress frem. Og for det tredje, at det er bedre at fokusere på, hvad man gerne vil opnå i stedet for, hvad man gerne vil undgå.

## "SKAL" OG "KAN" OPGAVER

Metoden skal bl.a. bruges til at identificere skal- og kan-opgaver på arbejdspladsen. Skal-opgaver er kerneydelsen, dvs. mindstekravet eller standarden, mens kan-opgaver er de opgaver, der evt. kan sættes i bero, hvis skal-opgaverne kræver det.

"Det kan være en stor lettelse at isolere "skal" fra "kan" på en arbejdsplads. Det,

der stresser, er typisk kan-opgaverne, fordi de i princippet er uendelige. Hvis man løber efter dem, så risikerer man at miste sit indre kompas eller sin proportionssans", forklarer arbejdspsykologen.


Pia Ryom mener, vi tit har illusioner om perfektion og lykke med på arbejde.

"Vi har i det hele taget urealistiske tanker om vores liv; vi tror, det kan være Superliga hele tiden. Og den forestilling tager vi med ind i vores arbejdsliv, hvilket i sig selv kan være stressende."

Derfor er en af de mest centrale indsigter ifølge psykologen, at man godt kan skabe meningen med livet andre steder end på arbejdspladsen.

"Hvis arbejdet skal rumme det hele, så skal stress nok finde vej til dig." ◀





DET KAN VÆRE EN STOR LETTELSE AT ISOLERE SKAL-  
OPGAVER FRA KAN-OPGAVER PÅ EN ARBEJDSPLADS.  
DET, DER GIVER STRESS, ER TYPISK KAN-OPGAVER,  
FORDI DE I PRINCIPPET ER UENDELIGE. ”

#### FAKTA

- Ved annonceringen meldte 48 arbejdspladser sig til BAR SoSu-projektet. Derpå blev 20 udvalgt i forhold til geografisk spredning og type af arbejdsplads.
- Værktøjskassen tager udgangspunkt i at arbejde med 8 temaer, bl.a. visioner og ressourcer, personalemøder, supervision og kollegial respons og "Når skaden er sket".
- Mere information om Branchearbejdsmiljørådet på [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk)



# VI PYLRER IKKE, VI VÆRDSÆTTER

Køkken- og kantinepersonalet på Århus Sygehus deltager i BAR SoSu-projektet. Og der er udbredt enighed om, at det hjælper.

Klokken er 11.09 og den sidste madvogn afgår om senest seks minutter. Der er hektisk aktivitet i køkkenet på Århus Sygehus sådan en ganske almindelig torsdag, hvor den varme frokost står for at skulle bringes ud til sygehusets ca. 300 patienter. Ledende økonoma Maja Ramsgaard dirigerer sine tropper fremad: Maden skal "udportioneres", som det hedder på fagsprog – dvs. den skal sendes af sted til de rigtige afdelinger, før den bliver kold.

Kampen mod uret i køkkenet skulle nok kunne gøre én og anden stresset, men både husassistent Margit Andreasen og køkkenassistenterne Eva Kristensen og Peter Løbet Hansen afviser, at stress er et alvorligt problem.

"Vi tager ting i den rækkefølge, de kommer", som sidstnævnte siger. Alligevel har køkkenet taget imod det tilbud fra BAR SoSu om udvikling af værktøj til forebyggelse af stress, som pt. testes på 20 arbejdspladser i hele Danmark. Og erfaringerne er gode.

"Vi har bl.a. indført en morgenbriefing på 10-20 minutter, afholdt temadage med oplæg udefra, vi har arbejdet i grupper og skrevet udsagn ned, og er nok i det hele taget begyndt at tale mere åbent om stress. Samtidig kan vi se, at det har hjulpet i hverdagen", siger Maja Ramsgaard. Hun forklarer, at briefingene bliver brugt til at orientere om eventuelle spidsbelastninger i løbet af dagen. Eva Kristensen istemmer:

"Det er blevet legitimt at sige det højt, hvis man føler sig under pres, eller ikke kan nå det, man er blevet sat til. Det skal ikke forstås sådan, at vi pylrer om hinanden. Vi

værdsætter hinanden – f.eks. med ros og komplimenter."

### TEMADAGE HJALP

At værdsætte hinandens hjælp var også på temadagenes dagsorden. Og der blev snakket om forskellen på kan- og skal-opgaver.

## HVIS VI BLIVER ENIGE OM EN KVALITETSSTANDARD, SÅ SKAL VI STILLE OS TILFREDSE MED DEN. ”

MAJA RAMSGAARD, LEDENDE ØKONOMA

"Det gælder om at prioritere det, der bare skal laves, før man laver det, man ellers kan lave. Her er det godt, at vi har vores morgenbriefing", siger Margit Andreasen.

Der blev også sat ord på forskellen mellem negativ og positiv stress.

"Positiv stress er f.eks. hvis du pludselig står og mangler en vare, men tids nok finder et alternativ. Det er en sejr, mens negativt stress er forbundet med en følelse af nederlag", siger Maja Ramsgaard, som indrømmer, at hun godt kan lide lidt positiv stress, fordi det får adrenalinen til at pumpe og gør hverdagen lidt sjovere. Man vil jo gerne udfordres.

De er begge inde på, at perfektionisme godt kan udløse negativ stress.

"Hvis vi bliver enige om en kvalitetsstandard, så skal vi stille os tilfreds med den", siger Maja Ramsgaard. Og at køkkenet faktisk kan have grund til at være tilfreds, antydes af, at det for nylig blev ringet op af

en tidligere patient, som gerne ville have opskriften på en af de retter, vedkommende havde fået under sin indlæggelse.

### KVINDER OG MÆND

Det er da også den positive stemning, der dominerer køkkenet denne torsdag formiddag. Arbejdstempoet er højt, men

grinet sidder løst. Køkkenassistent Peter Løbet Hansen - en af tre mænd blandt personalets 37 kvinder - har arbejdet her i fem år, og han er vant til at arbejde med mange kvinder.

"De behandler mig ikke anderledes, fordi jeg er mand", siger han. Han mener, at jævnbyrdighed mellem kønnene er godt for arbejdskulturen, og at forskelsbehandling kan være årsag til stress. Køkkenassistenten afviser også, at hans kvindelige kolleger drukner hinanden i omsorg:

"Så omsorgsfulde er de nu heller ikke", svarer han med et smil, inden han pakker den sidste stålvogn med dagens frokostret.

Toget kører. Til tiden atter en gang. ◀

# TILLIDSREPRÆSENTANTEN ER IKKE TERAPEUT

Når fællestillidsrepræsentant Kirsten O. Jensen, Børn og Unge Områdets institutioner i Århus Amt, møder en stresset kollega, tager hun hånd om sagen med en vis portion erfaring. Det er nemlig en problematik, hun har stået med mange gange før.

"Det første jeg gør, er at bede vedkommende om at sætte sig ned og med egne ord beskrive den aktuelle situation. Tankerne vokser jo i hovedet på folk og de kan ikke finde ud af så meget. Mange står på en isflage og ved ikke, i hvilken retning, den driver".

Med de store forandringer i amterne oplever Kirsten O. Jensen den store usikkerhed, det efterlader. Hvad skal vi lave i den nærmeste fremtid? Hvor skal jeg arbejde? Hvem skal jeg arbejde sammen med? Disse og mange andre helt grundlæggende spørgsmål bliver stillet af ansatte og tillidsrepræsentanter i disse måneder.

Og det er ikke kun kollegaerne, der søger hjælp hos Kirsten O. Jensen. Også lederne ringer og vil måske have hjælp til at komme igennem en periode med langtidssygemeldinger på grund af for stort arbejdspress.

## GODE RÅD

"Papiret" er navnet på en samling gode råd, som Kirsten O. Jensen og hendes



kolleger støtter sig til, når de skal videre i stressarbejdet. Papiret hænger overalt på institutionerne med gode råd til at finde ud af, hvad der kan være problemet, hvis man oplever stress. Rådene er med tiden stykket sammen fra mange forskellige pjecer og bøger.

"Jeg går papiret igennem med den stressede kollega, der skal svare på spørgsmål som: Hvad er tidsrøveren i dit arbejde? Har du store arbejdsmængder? Eller er opgaverne for svære for dig?"

Her understreger Kirsten O. Jensen det væsentlige i også at få lederen i tale, så den stressede medarbejder kan få hjælp til at prioritere sine opgaver.

"Det kan også være nødvendigt at inddrage lederen, når en stresssygemeldt per-

son vender tilbage. Der skal måske løftes nogle opgaver væk for at tilbageslutningen bliver god, og lederen skal tage stilling til, hvordan vi i fremtiden undgår at komme i en lignende situation."

## KEND DINE GRÆNSER SOM TR

En af grundene til, at Kirsten O. Jensen bliver inddraget i stresstilfældene er, at kollegaerne hellere går til hende som tillidsrepræsentant eller kollega end til lederen. Det kan nemlig være vanskeligt at sige til sin leder, at man ikke længere føler sig i stand til at klare jobbet, eller at der er samarbejdsvanskeligheder med en anden.

"Jeg er dog meget bevidst om, at jeg ikke er psykolog og der er klare grænser for, hvor langt jeg kan gå i forhold til mine kolleger. Jeg holder det på det daglige plan. Men jeg har også mødt hende, hvor blikket var tomt og energien sivet ud. Hun blev opfordret til at gå til egen læge og tage kontakt til HK. Jeg kunne ikke hjælpe mere", erkender Kirsten O. Jensen.

Samtidig opfordrer hun andre tillidsrepræsentanter til at tage initiativ til, at det bliver legalt at tale om stress ude på arbejdspladserne.

"Der er brug for, at sætte konkrete ord på hverdagens job-oplevelser." ◀

# 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.

# DET ER MEGET EFFEKTIVT AT GØRE LIDT

Den erfaring fik en psykolog ved Århus Kommune, efter at hun gik ned med stress.

"Det hele begyndte med, at jeg var voldsomt træt. Først satsede jeg på, at jeg manglede nogle vitaminer, men jeg var også bange for, at jeg var blevet gravid", fortæller Tine Ravn Holmegaard.

Hun arbejdede på det tidspunkt som organisationspsykolog i det daværende BST i Århus Kommune. Det er nu et år siden, at hun gik til sin læge, som kunne fortælle hende, at hun hverken var gravid eller manglede vitaminer – hun led af stress. Alligevel skulle der gå yderligere et par måneder, før Tine valgte at gå til sin leder.

"Jeg havde hørt, hvad lægen sagde, mit system tog bare ikke imod beskeden. Men på et tidspunkt sagde min mand, at nu kunne han ikke holde til det mere. Jeg blev rædselsslagen, da han endelig sagde fra og jeg vidste ikke, hvad jeg skulle stille op. Han rådede mig til at tage en snak med min chef. En tanke, jeg slet ikke havde tænkt selv, men nu slog det mig: Selvfølgelig!", fortæller Tine Ravn Holmegaard.

## ØJEBLIKkelig HANDLING

Tine erkender i dag, at man bliver dum af

at være stresset, og dengang havde hun hverken overblikket eller overskuddet til at række hånden ud og sige "hjælp".

Da hun endelig gik til sin leder, var der kun to uger til, at hun selv skulle på fire ugers ferie. Alligevel besluttede Lone Justesen, der dengang var leder af BST i Århus Kommune, at der straks skulle gøres noget ved Tines arbejdssituation.

"Hvis jeg kan se, at en medarbejder er presset - og det kunne jeg tydeligt se at Tine var - så lægger jeg alt, hvad jeg har. Jeg vidste bare, at der skulle ske noget, og at det var nu.

For hvis ikke jeg havde taget opgaver fra Tine i de 14 dage op til hendes ferie, ville jeg jo køre hende i sænk og hun ville sandsynligvis have været rædselsslagen for at komme tilbage efter ferien", forklarer Lone Justesen.

## IKKE KONFLIKTSKY

Lone Justesens vilje til med det samme at tage sin medarbejders situation alvorligt var helt afgørende for, at Tine Ravn Holmegaard kom gennem forløbet uden én eneste sygedag.

"Lone sagde straks til mig, at det her jo ikke kunne vente, og det blev jeg selv meget overrasket over. Men at hun med det samme tog nogle arbejdsopgaver fra mig, og at hun tog det så alvorligt, det gav mig et kæmpe puf opad. Jeg var enormt lettet", fortæller Tine Ravn Holmegaard.

De er begge to enige om, at det i sidste ende var meget lidt handling, der skulle til, mens dialogen var meget afgørende for Tines situation. Når det gælder det psykiske arbejdsmiljø, er det ofte en meget personlig snak, der skal til for at få sat ord på situationen, og den intimitet kan skræmme nogle ledere – men ikke Lone Justesen.

"Jeg er ikke bange for, at folk begynder at græde og er ulykkelige. Det må de gerne, og så må vi prøve at komme videre derfra. Jeg er ikke konfliktsky. Jeg ved, at mit arbejde bliver endnu større, hvis ikke jeg tager mig af problemet nu og her", siger Lone Justesen, der i dag er udviklingschef i "Udviklingshuset" - en sammenlægning af Århus Kommunes BST og Center for Competenceudvikling.

### **SÅ LIDT SKAL DER TIL**

Den måde Lone Justesen reagerede på, er for Tine et skoleeksempel på, hvor lidt der rent faktisk skal til, for at aflaste en medarbejder med stress.

”Det er uendeligt effektivt at gøre utrolig lidt, hvis man gør det på det rigtige tidspunkt. Jeg tror, der er mange ledere, der ikke ved, hvad de skal gribe og gøre i. Men bare sig, at du har forstået, og at du er der for at hjælpe. Tag medarbejderens kalender og hiv en enkelt opgave ud, så skal du se mirakler”, siger Tine Ravn Holmegaard. Hun har i dag forladt Århus Kommune og arbejder som psykolog hos CRECEA i Århus. Hun fik et jobtilbud, hun ikke kunne sige nej til og understreger, at hun ikke forlod Århus Kommune på grund af oplevelsen med stress. ◀

A close-up portrait of Tine Ravn Holmegaard, a woman with dark, spiky hair, wearing a light-colored turtleneck sweater. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred indoor setting with a window.

**BARE SIG, DU HAR FORSTÅET OG HIV EN ENKELT OPGAVER UD. SÅ SKAL DU SE MIRAKLER. ”**

TINE RAVN HOLMEGAARD, PSYKOLOG.

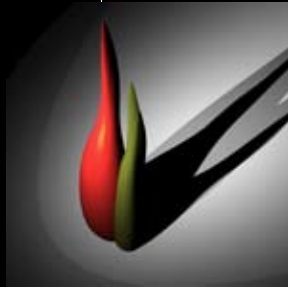
## STAFET FOR TRIVSEL

Den nye strukturreform betyder, at udfordringerne vil stå i kø for personalet i kommuner og amter. Der kommer nye opgaver, andre kolleger og større enheder. Og med ændringerne lurer risikoen for, at trivslen forsvinder, mens stressniveauet stiger.

Derfor står Amtsrådsforeningen, KL og KTO bag et såkaldt stafet-projekt. Stafettens deltagere er sammenlægningskommuner og regioner, der har budt ind med projekter, der tager udgangspunkt i netop de forandringer, som sker hos dem. Og trods store forskelle i projekterne, så har de et fælles mål om at sikre medarbejdernes trivsel og engagement trods forandringerne.

Stafet-projektet blev skudt i gang ved en konference i Vejle i februar måned af Det Personalepolitiske Forum. Det kører i to omgange, hvor kommunerne Guldborgsund, Egedal og Rebild samt Fyns Amt deltager i første runde. De er hver især koblet sammen med en af stafetholderne fra næste runde og skal gennem konferencer og netværk udveksle erfaringer fra deres projekter.

I efteråret 2006 overgiver de stafetten til deltagerne i anden runde, som består af Ny Roskilde, Ny Varde og Ny Kerteminde kommuner samt Region Midtjylland. Hele stafet-projektet bliver samlet op og evalueret i efteråret 2007.



## DET PERSONALEPOLITISKE FORUM:

- er et debatforum bestående af overenskomst-parterne 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

