OFFENTLIG

LEDELSE

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK/KOMMUNAL
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING
SOCIALPÆDAGOGERNES LANDSFORBUND

1:2008:MARTS

TEMA: OVERBELASTNING – Få overskuddet tilbage Side 3-14

De store syndere er reform og administration Side 7-9

Fra 60 til 37 timer – sådan! Side 10-11

Offentlig Ledelse 4/2007
ISSN 1602-3765

Oplag
7.400 eksemplarer

Tryk og produktion
Schultz Grafisk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Udgivere
Chefgruppen, HK/Kommunal
Ledersektionen i DS
Socialpædagogernes Landsforbund

Ansvarshavende redaktør
Mette Marie Langenge,
HK

Redaktionen
Koordinator og redaktør:
Journalist Lis Lyngbjerg Steffensen
Telefon 20 92 50 20
Mail: lis@lyngbjerg.dk

Charlotte Holmershøj, DS
Mette Ellegaard, DS
Telefon 33 38 61 68
Mail: me@socialrdg.dk

Mette Marie Langenge, HK
Bettina Chimera, HK
Telefon 33 30 43 43
Mail: chefgruppen@hk.dk

Bjarne Hesselbæk, SL
Christian Jensen, SL
Telefon 33 96 28 00
Mail: bhe@sl.dk

Forsidefoto: Ulrik Samsøe Figen

Adresseændring:
Bettina Chimera – telefon 33 30 43 43

OffentligLedelse er medlem af

Næste blad udkommer 17. juni 2008
Deadline: 16. maj 2008

Jobs i jobcentret er mere end regler

Foto: Per Gudmann

Af Birgitte Thybo Dahl,
jobcenterchef, jobcenter Gentofte

Når jeg som kommunal jobcenterchef skal rekruttere en ny medarbejder til Jobcenter Gentofte, har jeg under en jobsamtale 10 minutter til at tænde gejsten og 50 minutter til at overbevise ansøgeren om, at det er et fantastisk job at være medarbejder i et jobcenter.

Vi har mange forskellige – og endnu flere udfordrende – opgaver, som hver dag kræver vores faglighed. I Gentofte har vi på nuværende tidspunkt en meget lav ledighed på kun 1,8 procent. Det vil sige, at de borgere, som på nuværende tidspunkt modtager kontanthjælp eller skal have hjælp til andet end cv-skrivning, ofte har store begrænsninger i deres beskæftigelsesmæssige muligheder. Det betyder, at vores socialrådgivere og socialformidlere dagligt bliver udfordret på deres faglighed.

Men det er jo desværre ikke altid det indtryk, en ansøger har!

Gode udfordringer

Gennem medierne har ansøgeren i stedet fået et indtryk af, at jobcentrene ikke laver andet end at registrere og dokumentere, og at medarbejderne har meget lidt tid til at tale med borgeren, hvilket hæmmer mulighederne for at lave et godt stykke socialfagligt arbejde, der rent faktisk bringer borgeren tættere på at få et job.

Det er jeg rigtigt, rigtigt ærgerlig over, fordi vi i virkeligheden leverer et godt og solidt stykke socialt arbejde hver eneste dag. Vi udreder, afklarer, motiverer, osv. Vi har borgere med psykiske problemer, misbrug, dårlige sociale kompetencer, intet netværk eller er traumatiseret, hvilket betyder, at vi jævnligt er i kontakt med læger, hospitaler, behandlingssteder og masser af andre aktører inden for det socialfaglige område. Og det er spændende og udfordrende og sætter i høj grad vores faglighed i spil.

Derfor håber jeg på, at en decideret regelforenkling på vores område også vil bevirke, at vi fremover har lettere ved at rekruttere nye medarbejdere til det, der burde opfattes som en attraktiv arbejdsplads for socialrådgivere og socialformidlere.

Birgitte Thybo Dahl: btd@gentofte.dk

Mange offentlige ledere er overbelastede. Temaet handler om, hvad den enkelte leder kan gøre for at vende overbelastning og stress til trivsel og mere styr på tiden og opgaverne. Lederen skal først og fremmest tage vare på sig selv, før hun eller han kan hjælpe andre, på samme måde som man selv først skal tage iltmasken på ved tryk-fald i flyet, før man hjælper andre.

Tag selv iltmasken på først

Helt naturligt vil vi gerne hjælpe andre, hvis det kniber. Men nogle gange skal vi hjælpe os selv først, før vi kan hjælpe andre. Over-belastning, mangel på søvn og bekymringer i rigelige mængder er med til at hæmme din evne til overblik og strategisk tænkning. Og hvis du taber over-blikket, gør dine medar-bejdere det også.

Af Lis Lyngbjerg Steffensen, freelancejournalist, lis@lyngbjerg.dk

Hver gang du sidder i et fly, hører du den samme sikkerhedsinstruktion: Tag selv iltmasken på, før du hjælper andre. Hvis der er video til instruktionen, ser man et barn, der sidder ved siden af, mens den voksne først tager iltmasken på selv.

Egoistisk, kunne man umiddelbart tænke.

Og remsen har vi hørt før, kan være næste tanke.

Men meningen er god nok. Hvis man ikke selv sørger for at få ilt, så dør man – og mister muligheden for at hjælpe andre, der har dårligere forudsætninger for at hjælpe sig selv.

Viden på rygmarven

På samme måde er det med overbelastning og stress. Hvis du ved – eller får at vide af kolleger eller partner – at du er overbelastet, så er der risiko for, at din afdeling eller organisations medarbejdere også er det.

Trin 1 er at fokusere på dig selv.

Trin 2, når dit overskud er tilbage, er at fokusere på de medarbejdere, der er i risikozonen, så afdelingen eller organisationen som sådan kan vende tilbage til at være præget af overskud og energi til arbejdet.

Temaet her handler om trin 1. Det giver en beskrivelse af, hvad stress og overbelastning er – og ikke er. Det giver et overblik over de mest generelle og ofte forekommende årsager til overbelastning som offentlig leder i øjeblikket. Og det giver gode råd til at sænke stressniveauet hos dig selv.

Hvis du synes, at du har hørt det før, er det ikke spild af tid at læse om det igen, fordi du får noget basal viden på rygmarven, som du kan bruge til at handle automatisk og helt efter bogen, hvis du kommer i situationen selv, eller hvis én af dine medarbejdere står med problemer med overbelastning.

Foto: Ulrik Samsøe Figen

Fakta

Hvad er stress?

Stress er overbelastning i en længerevarende periode. Overbelastning og stress er, at den enkelte oplever, at der er for mange krav i forhold til vedkommendes ressourcer.

Man er stresset, når man oplever en række stress-symptomer, som ikke har en fysisk forklaring.

Overbelastning kan hænge sammen med for eksempel for mange arbejdsopgaver, for lidt uddannelse, for mange forandringer for tæt på hinanden, for mange opgaver i forhold til antal medarbejdere til at udføre opgaverne, private problemer som skilsmisse, personlige problemer eller problemer i forhold til ens kerneværdier – at ens arbejdsliv eller familieliv strider imod det, man dybest set tror på og sætter højt. Årsagerne er forskellige fra person til person.

"Go'dag. Du taler med psykologen...."

HK, SL og DS har haft stor succes med tilbuddet til ledermedlemmerne om rådgivning fra psykologer i situationer, hvor kommunalreformen blev en lidt for stor mundfuld at tackle.

Af Berit Andersen, freelancejournalist, berit@komm-a.dk

Der var dem, der bare havde brug for et enkelt godt råd. Og så var der dem, der befandt sig på randen af et nervøst sammenbrud. Alle variationer over stress var motivet bag langt de fleste opringninger til psykologerne i den anden ende af den telefon – Lederlinjen – som HK/Kommunal, SL og DS stillede til rådighed for medlemmerne hele året inden og i det første år med kommunalreformen.

Nu er kommunalreformen ved at være på skinner, og psykologerne har netop gjort deres erfaringer med Lederlinjen op i en rapport til brug for organisationernes videre arbejde.

Ifølge rapporten forklarede lederne selv deres henvendelser til telefonrådgivningen med at være røget ud i konflikter med kolleger, medarbejdere eller chefer, angst for at blive degraderet, oplevelser af dårlig ledelse, tvivl om, hvilket karrierespor de skulle vælge, følelsen af personlig krænkelse som følge af at have fået deres livsværk destrueret og meget andet. Og de symptomer psykologerne bemærkede, gik på fysisk og psykisk udmattelse, eksistentiel krise, tab af overblik, akut eller ligefrem traumatisk stress, depression og i værste tilfælde selvmordstanker.

Kunne tale frit fra leveren

I alt henvendte knap 100 medlemmer til Lederlinjen, som hver talte i gennemsnit tre-fem gange med psykologerne. Og så godt som alle udtrykte efterfølgende stor tilfredshed med samtalerne.

"Det er mit klare indtryk, at lederne har følt sig godt hjulpet af vores samtaler. Flere har nævnt fordelen ved at kunne tale med en udenforstående, der var i stand til at se det hele lidt fra oven, og som gjorde det muligt for dem at tale mere frit fra leveren, end de normalt kan over for personer inde i systemet," siger Solveig Hansen Gjerding, der er en af de tre erhvervspsykologer, som på skift har taget telefonen.

Efter den første samtale med psykologen har nogle ledere selv fundet vej videre frem. De er typisk blevet i jobbet og har håndteret problemerne på stedet. Andre er af psykologerne blevet opfordret til at skabe sig et netværk, som de derefter har haft god hjælp af. Og atter andre er blevet rådet til at søge penge til for eksempel en ledelses-coach eller en supervisor.

Store omkostninger

Men en del af de, der har ringet, har haft behov for langt mere dybtgående hjælp, fordi de har været alvorligt traumatiserede og syge i en længere periode. De er typisk enten blevet afskediget eller har selv sagt op.

"I denne kategori finder vi dem, der ventede alt for længe med at ringe – dem, der troede, at de kunne klare tingene selv, for det plejer de jo. Men i denne situation har de altså undervurderet presset på sig selv og overvurderet deres egen dømmekraft," siger Solveig Hansen Gjerding.

For disse ledere har konsekvenserne af reformen været frygtelige. De har skullet starte helt forfra med store omkostninger til følge for

Fakta

Hvad er stress ikke?

Stress er ikke travlhed og slet ikke travlhed i en kort periode. Det er ikke stress eller udbrændthed, hvis man er træt om eftermiddagen og ikke kan se, hvordan man skal blive færdig til at hente børnene. Det er heller ikke stress, hvis man i en uge har nok at se til, men i øvrigt har et naturligt leje af krav og opgaver.

Man er ikke nødvendigvis stresset i tilfælde af større kriser, for eksempel skilsmisse, dødsfald, fyring. Men man er i livskrise og ofte sørgende, og det skal man tage hensyn til, når man planlægger sit arbejdsliv i den periode.

Dårligt humør, travlhed, tristhed eller mangel på energi kan være helt almindelige sunde reaktioner på dagligdags problemer, og her er gode venner, gode kolleger, en god nattesøvn og motion den bedste hjælp.

Stress er ikke dårligt humør, ligesom man ikke er deprimeret, når man er ked af noget.

Alvorlig stress og depression kan hænge sammen, men har hver sin kliniske diagnose, og her skal der professionel hjælp til.

Foto: Ulrik Samsøe Figen

Fakta

Sådan fungerede Lederlinjen

HK/Kommunals, SL's og DS's ledermedlemmer kunne fra 2005-2007 ringe til en telefon, der var åben 24 timer i døgnet. Her kunne de indtale en besked, hvorefter de inden for et døgn blev ringet op af en erhvervspsykolog for at aftale et møde.
Derefter var forløbet typisk endnu en eller flere samtaler eller en henvisning til en psykolog i lederens lokale område.
Knap 100 ledermedlemmer fra de tre organisationer valgte at tage imod tilbuddet og ringede til Lederlinjen i løbet af perioden. De fordelte sig jævnt på institutionsledere, kontorchefer, afdelingschefer og lignende.
Rapporten om Lederlinjen ligger på hjemmesiden www.offentligledelse.dk

Omkring 100 ledere har taget imod tilbuddet om direkte telefonkontakt til tre psykologer hos Lederlinien. De fleste ringede i tide, men enkelte kom i alvorlige problemer, fordi de ventede for længe med at søge hjælp.

Foto: Ulrik Samsøe Figen

Fakta

Psykologordningen fortsætter i HK/Kommunal

"Jeg er utroligt glad for, at vi forudså behovet og fik oprettet lederlinjen som et ekstraordinært tilbud i reformperioden. Det viste sig – desværre – at være et helt nødvendigt tiltag," siger HK/Kommunals formand, Bodil Otto.

"Jeg føler meget med de mange ledere, der virkelig har hængt i for at få den nye struktur til at hænge sammen. Der er alt for mange, der i alt for lang tid har måttet ofre egen trivsel og arbejdsglæde. Desværre er der meget, der tyder på, at de hårde tider stadig er et vilkår. Der er uro og mange opgør i de kommunale ledelser lige nu. Det gælder især på rådhus-området, og derfor har vi i HK/Kommunal valgt fortsat at stille psykologerne til rådighed for ledermedlemmerne – blot med den ændring, at kontakten tages via HK-afdelingen," fortæller Bodil Otto.

Fakta

Vil du vide mere?

Bøger

Mihaly Csikszenmihalyi, Flow og engagement, Dansk Psykologisk Forlag, 2005.

Marianne Breds Geoffroy, Hvem får stress – og hvorfor? Børsens Forlag, 2007.

Trine Kolding, Få styr på tiden, Børsens Forlag, 2007.

Bo Netterstrøm, Stress på arbejdspladsen, Hans Reitzel, 2002.

Bo Netterstrøm, Stresshåndtering, Hans Reitzel, 2007.

Nadja Prætorius, Det moderne traume, Dansk Psykologisk Forlag, 2007.

Lis Lyngbjerg Steffensen, Ledelse og Stress, JyllandsPostens Forlag 2008.

Lis Lyngbjerg Steffensen, Effektiv uden stress, Børsens Forlag, 2003.

Links:

www.arbejdsmiljoviden.dk/Aktuelt/Temaer/stress-tema.aspx

www.stressbarometer.dk

www.stressogsucces.dk

både dem selv og deres familie. Det er, ifølge psykologen, et drøjt forløb at stå igennem, og det kan nemt vare et år eller halvandet, før man atter helt finder sine ben.

Flere af de alvorligt ramte blev af psykologerne henvist til en længerevarende psykologisk behandling og har måske også haft god brug for deres faglige organisation til at hjælpe sig videre. Psykologerne vurderer, at omkring halvdelen af de, der ringede, valgte at blive på jobbet, mens den anden halvdel stoppede helt eller søgte nye græsgange.

Behov for professionelle

Efter de to år med Lederlinjen er Solveig Hansen Gjerding ikke i tvivl om, at der altid vil opstå situationer med behov for en god, faglig sparring eller anden hjælp fra uddannede psykologer, som er i stand til at gå i dybden med problemerne og give en kvalificeret rådgivning – og i øvrigt kan sætte det hele i det rette perspektiv.

"Jeg er træt af stress-konsulenterne og deres letkøbte råd om at spise sundt, holde op med at ryge, sørge for sjove fritidsaktiviteter, eller hvad de nu kan finde på at råde folk til for at undgå stress og andre problemer. Den slags råd udspringer af den herskende samfundsmæssige måde at opfatte arbejdslivet på, nemlig at det er den enkeltes eget ansvar ikke at blive stresset og syg og dermed også den enkelte, der selv skal løse problemerne. Det holder ikke. For det er lige præcis denne individ-orienterede tankegang, der gør, at folk bliver stressede. Den får dem til at føle, at det hele er deres egen skyld, hvor det i virkeligheden er virksomhedens/organisationens og i sidste ende politikernes ansvar, da det jo er dem, der bestemmer, hvilken slags arbejdspladser vi har," siger Solveig Hansen Gjerding.

"Når man bliver meget stresset – eller måske ligefrem syg – er det utrolig vigtigt at kunne se, at det skyldes nogle sammenhænge uden for en selv, og at det altså ikke bare er, fordi man er svag eller har begået fejl. Arbejdslivet er i dag indrettet med nogle mekanismer, man ikke kan beskytte sig imod, heller ikke ved at tænke sig om," understreger hun.

Forebyggelse er bedst

Behovet for en psykologisk rådgivning til lederne i den kommunale verden er efter Solveig Hansens opfattelse ikke et, der nødvendigvis forsvinder. Derfor mener hun, at et tilbud á la Lederlinjen i mange konkrete tilfælde kan være en god mulighed for organisationerne.

"Men hovedindsatsen skal selvfølgelig altid lægges på forebyggelse. På hvordan man undgår eller omgås disse belastende måder at forstå arbejdet på, som gør, at folk bliver syge. Og på, hvordan vi organiserer os, indretter arbejdspladserne og håndterer, når der opstår problemer. En psykologisk rådgivning vil altid kun være en sidste udvej – og for den faglige organisation kun et ekstra tilbud," siger Solveig Hansen.

Solveig Hansen Gjerding – sh@erhvervspsykolog.net

De store syndere er reform og administration

To undersøgelser dokumenterer, at offentlige ledere er under dobbelt pres. Strukturreformen mærkes stadig, og lederne bruger mere og mere tid på administration. Tiden går fra de rigtige ledelsesopgaver, og det stresser.

Af Lisbeth Egeskov, freelancejournalist, lisbeth@lisbethegeskov.dk

Mere end en tredjedel af HK-lederne, 38 procent, i fire fusionerede kommuner havde i sommeren 2007 stress-symptomer hele tiden eller det meste af tiden.

"Det er næsten dobbelt så mange, som jeg havde forventet. Så selv om situationen lige efter strukturreformen er atypisk, vil jeg stadig kalde tallet på 38 procent for alarmerende," siger overlæge dr. med. Bo Netterstrøm fra Arbejdsmedicinsk klinik i Hillerød, der har lavet en undersøgelsen af medlemmernes belastningsniveau for HK/Kommunal.

Bo Netterstrøm forventer dog at finde væsentligt færre kommunale ledere med alvorlige stress-symptomer, når han til sommer gennemfører en ny undersøgelse halvandet år efter strukturreformen.

"Dels vil eftervirkningerne af fusionerne efterhånden være aftaget, og dels vil nogle af de mest stressede ledere simpelthen have forladt skuden," siger Bo Netterstrøm.

Han er overbevist om, at færre HK-ledere ville have fået alvorlige stress-symptomer, hvis kommunalreformen lokalt havde været planlagt bedre, så de kommende ledere i god tid havde kendt deres roller og opgaver.

Men også almene arbejdsmiljøforhold kan øge belastningen.

"Mange har måttet finde sig i at skulle fungere i dårlige fysiske rammer igennem lang tid, for eksempel flytterod og elendige lys- eller lyd-forhold. Nogle sidder stadig et år efter reformen i midlertidige lokaler, og det tærer alt sammen," siger Bo Netterstrøm.

Ledere under dobbelt pres

Selv om Bo Netterstrøm havde forventet færre stressede HK-ledere, end undersøgelsen viste, mener han, at situationen er forståelig.

"De kommunale ledere er i forvejen pressede, og med kommunalreformen kom fusionsledelse oveni de øvrige opgaver. Det har man som HK-leder typisk hverken teoretisk baggrund for eller erfaring med. Samtidig blev organisationerne større, så mellemlederne selv fik længere til deres egne ledere," siger Bo Netterstrøm.

Dertil kommer, at det i det hele taget er

Foto: Polfoto

- At være belastet i 14 dage gør ikke noget, og en måned er også ok, men sådan er virkeligheden ikke for de kommunale ledere. Her er belastningen ofte skruen uden ende, og det er bekymrende, siger overlæge dr. med. Bo Netterstrøm, Arbejdsmedicinsk klinik i Hillerød.

Foto: Michael Bo Rasmussen / Baghuset.

"Det er en slem klemme, de offentlige ledere er i. Jeg tror, vi kommer til at se en stor vækst i behovet for hjælp og supervision til ledere og mellemledere," siger erhvervspsykolog Kitty Dencker.

mere belastende at være leder under en fusion, fordi medarbejderne er usikre og derfor kræver mere ledelse.

Erhvervspsykologerne Kitty Dencker og Finn Luff ser også de kommunale ledere som pressede af både strukturreformen og af den øgede belastning på den administrative front. Det dokumenterer en undersøgelse, som Kommunalbladet har lavet blandt kommunale institutionsledere.

Undersøgelsen viser for eksempel, at 93 procent af lederne mener, at omfanget af administrativt arbejde er vokset de sidste fem år. 54 procent af dem mener, at omfanget er vokset med 50-100 procent, altså op til det dobbelte.

"De kommunale ledere er klemt, fordi summen af administrative opgaver har gjort deres råderum mindre. Jeg oplever, at de mister fokus på organisationens opgave og deres egen ledelsesopgave, fordi hovedfokus er at få rapporteret nogle fine tal. Det er fuldt forståeligt, for hvem har lyst til at blive kritiseret, men konsekvensen er, at det er frygten for ikke at leve op til alle kravene, der sætter dagsordenen og ikke ledernes ledelsesfaglighed," siger erhvervspsykolog Kitty Dencker.

Tiden går fra ledelsesopgaverne

Næsten 40 procent af lederne bruger mellem halvdelen og tre fjerdedele af deres personlige arbejdstid på administrative opgaver. Og 85 procent af alle lederne mener, at den tid, de personligt bruger på administration, er vokset de sidste fem år.

"Indberetninger, resultatkontrakter, rapporter og kvalitetsmål indsnævrer til sammen lederens mulighed for at være leder. Lederens arbejdsrum er blevet reduceret til et resultatrum, og det sætter lederen under pres med masser af negative konsekvenser til følge for både lederen selv og medarbejderne," siger erhvervspsykolog Finn Luff.

Fakta

HK/Kommunals medlemsundersøgelse stress 2007

Stress-undersøgelsen blandt medlemmer af HK/Kommunal et halvt år efter kommunalreformen er udført af overlæge dr. med. Bo Netterstrøm fra Arbejdsmedicinsk klinik i Hillerød sammen med Markana for HK/Kommunal blandt medarbejderne på rådhusene i fire kommuner. Der er anvendt både spørgeskemaer og interviews. I alt 80 HK-ledere deltog. Af dem havde:

- **26 procent søvnproblemer hele tiden eller det meste af tiden.**
- **38 procent stresssymptomer hele tiden eller det meste af tiden.**

Hans løsningsforslag er kontant:

"De offentlige ledere skal i højere grad koncentrere sig om de tre ben, de står på arbejdsmæssigt, nemlig medarbejderne, borgerne og deres egen nærmeste leder i organisationen. De bliver nødt til at tage deres fokus væk fra resultatkontrakterne og alt det andet, som peger opad i det politiske system," siger Finn Luff.

Men hvordan komme væk fra situationen, hvor de offentlige ledere i stigende grad sidder inde på kontoret og udfylder skemaer, mens organisationen sejler, medarbejderne mangler ledelse, og borgerne lades i stikken?

Fordel opgaverne og tal med andre

"Jeg ser det som en del af løsningen, at lederen fordeler så mange af sine administrative opgaver som muligt til administrativt personale. Dels er det fornuftigt ikke at bruge dyre ledertimer til rapportering. Og dels er det vigtigt, at lederen får mere tid til de rigtige ledelsesopgaver," siger Kitty Dencker.

Bo Netterstrøm peger på, at ledelsesniveauet oven over de meget stressede HK-ledere har et stort ansvar for at gribe ind.

"Men lederne selv tager også ofte mere ansvar, end de egentlig behøver. Det bør de lade være med," siger Bo Netterstrøm.

Han anbefaler desuden lederne at deltage i erfagrupper og netværk, selv om de ikke synes, de har tid.

"Det er enormt sundt at opdage, at man ikke er alene, at snakke med andre i samme situation og støtte hinanden," siger Bo Netterstrøm.

Kitty Dencker anbefaler også erfagrupper, sparring, netværk og alt, hvad man kan komme på af frirum, for at overleve som person.

"Det er vigtigt at tale med andre og dele erfaringer og få gode ideer. Og så er det vigtigt at tage sig af sig selv, før det går ud over helbredet," siger Kitty Dencker.

Kitty Dencker: kitty.dencker@get2net.dk
Finn Luff: finnluff@mail.dk
Bo Netterstrøm: bone@noh.regionh.dk

Fakta

Kommunalbladets undersøgelse blandt institutionsledere 2007

- **93 procent af lederne mente, at omfanget af administrative opgaver er vokset de sidste fem år**
- **Af de 93 procent, som mente, at omfanget af administrative opgaver er vokset de sidste fem år, mente 18 procent, at omfanget var vokset til mere end det dobbelte.**
- **52 procent mente, at omfanget var vokset med mellem 50 procent og det dobbelte.**
- **38 procent af lederne siger, at de bruger mellem 25 og 50 procent af deres personlige arbejdstid på administrativt arbejde.**
- **39 procent af lederne siger, at de bruger mellem 50 procent og 75 procent af deres personlige arbejdstid på administrativt arbejde.**
- **14 procent af lederne bruger mere end 75 procent af deres arbejdstid på administrativt arbejde.**
- **Kun 2,5 procent af lederne mener, de bruger mindre arbejdstid på administration end for fem år siden.**

1.600 institutionsledere i kommuner og regioner fik tilsendt et spørgeskema fra Kommunalbladet. 793 ledere svarede – det giver en svarprocent på cirka 50.

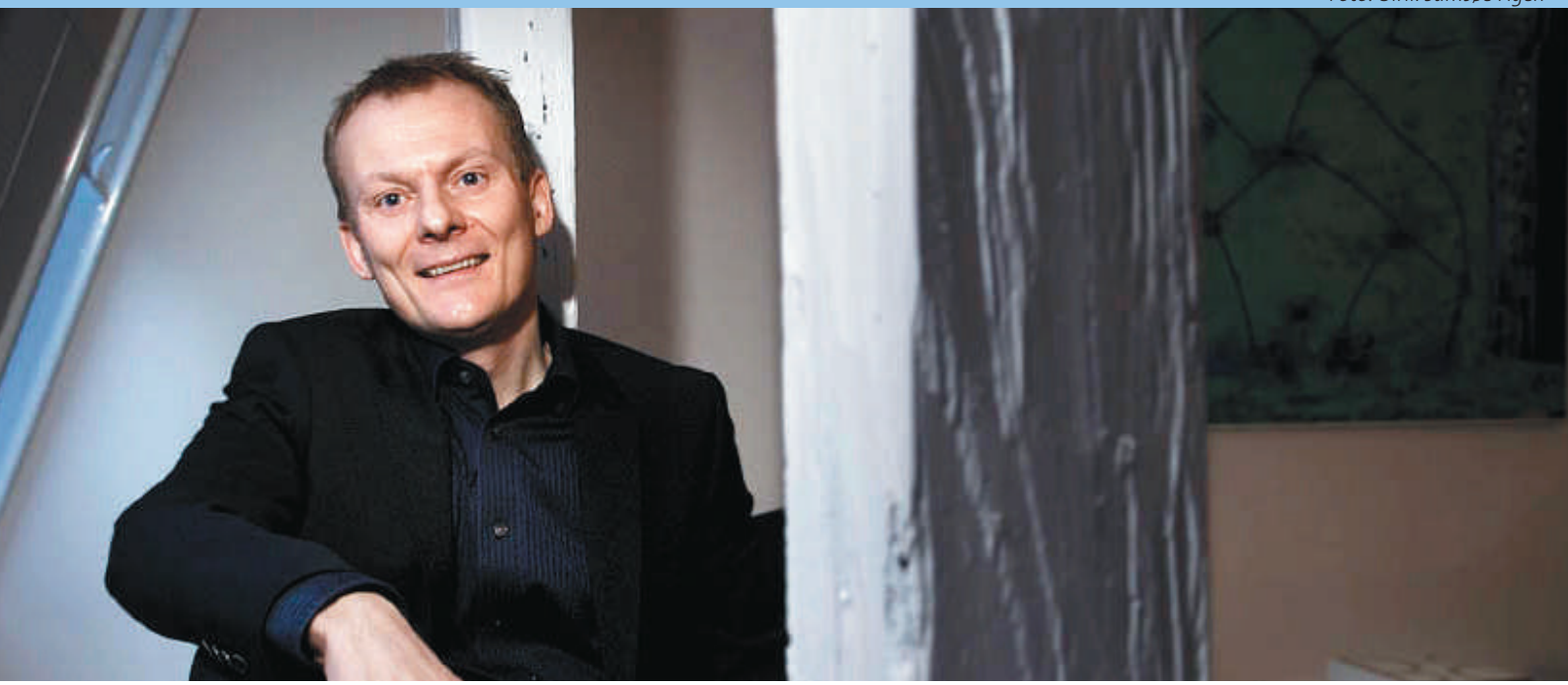
Klip ud og hæng op

Sådan kan du selv forebygge stress

1. **Når du ikke kan nå alle opgaverne, skal du ikke bare arbejde mere og mere.**
2. **Vær meget nøgtern og prioritér opgaverne.**
3. **Brug kræfter på at sige opgaver fra (det er ikke nemt og kræver hår på brystet).**
4. **Få helt styr på rammerne for ledelsesopgaven, og hvad der kræves af dig.**
5. **Prioritér privatlivet. Du har to ben: Et arbejdsben og et privatlivsben. Hvis du mister dit privatlivsben, vælter du.**
6. **Hav et socialt liv og lad være med at tænke på det arbejde, du ikke nåede.**
7. **Værn om nætterne og få en god nattesøvn.**
8. **Bliv fysisk træt. Du brænder stresshormoner af, når du motionerer.**
9. **Tøm ikke rødvinsflasken. Drik gerne et glas eller to til aftensmaden, men stop så. Ellers går det ud over søvnkvaliteten.**
10. **Hold fri om aftenen. Efter kl. 20 skal man slappe af, snakke med familie, venner eller se tv. Det er strengt forbudt at læse mails, arbejde, drikke alkohol eller motionere efter kl. 20.**

Kilde: overlæge dr.med. Bo Netterstrøm, Arbejdsmedicinsk klinik, Hillerød

Foto: Ulrik Samsøe Figen



Erhvervspsykolog Peter Klange oplever, at en del ledere har nedprioriteret hensynet til dem selv – hvad der ikke hænger sammen med lav selvfølelse. Det er dygtige, veluddannede og intelligente ledere, siger han.

Fra 60 til 37 timer – sådan!

Lederen bør prioritere sig selv, sit liv og sine egne ledelsesopgaver højere. Det er i hvert fald erfaringen fra 116 coachforløb, som erhvervspsykolog Peter Klange har gennemført med ledere og topledere. Afdelingschef i Region Midtjylland Annemette Digmann har lært ledere at gå fra 60 til 37 timers arbejde om ugen – med større overblik til både ledelse og medarbejdere.

Af Lis Lyngbjerg Steffensen, freelancejournalist, lis@lyngbjerg.dk

Hvis man er leder og typen, der løser opgaverne i den rækkefølge, de kommer ind, er risikoen for overbelastning til stede.

Hvis man derudover har en række automatiske reaktioner indlejret i kroppen, som for eksempel at sige: "Det ordner jeg", når en medarbejder kommer med et problem, eller at blive rastløs efter fem minutter, når man lige har bestemt sig for at bruge en halv time på at danne sig et overblik over en kommende fusion, så er risikoen for mange arbejdstimer, mange opgaver, stress og overbelastning i høj grad til stede.

"Vi har videofilmet ledere, der ikke kunne sidde stille mere end fem minutter, så måtte de ud på gangen for at finde noget andet, de kunne tage sig til. Og så fik de ikke tænkt de langsigtede tanker. En anden leder havde en fast sætning: "Det klarer jeg", hver gang en medarbejder kom. Vi talte op, hvor mange gange det lykkedes medarbejdere at delegere opgaver til lederen i stedet for omvendt," fortæller Annemette Digmann.

Hun er afdelingschef i Region Midtjylland og har gennemført et projekt, hvor ledere med et meget stort antal arbejdstimer skulle lære at organisere arbejdet, i stedet for at håndtere opgaverne efterhånden, som de kom ind. Det udviklede sig videre til endnu et projekt, hvor ledere i en kommune fik fem timers konsulentbistand for at se, hvor langt man kunne nå uden de store forkromede projekter.

Erfaringen fra begge projekter er, at det handler om at lære at organisere sig og være strategisk tilstrækkeligt tidligt.

"En leder sagde, at han ikke kunne være proaktiv og planlægge forud, fordi vi skulle bare vide, hvor mange akutopgaver, der kom ind på en dag. Vi tog ham på ordet og talte op. Det viste sig, at 70 procent af akutopgaverne havde han selv produceret, især ved ikke at gå i gang med opgaverne tidligt nok og se tilstrækkelig langt ud i tiden. Man ved, at budgettet skal lægges på et tidspunkt. Man ved også, at der på et bestemt tidspunkt hver måned skal køres løn, eller at der har været besparelser de sidste tre år, og at det bliver der nok igen. Det er bedre at bruge en halv time eller en halv dag til at få sat opgaverne i system, i stedet for at blive overrasket over, at de dukker op igen," siger Annemette Digmann.

Prioriterer sig selv ned

Peter Klange, der er erhvervspsykolog, har 116 ledere i coaching. Det er både offentlige og private ledere – fra afdelingslederniveauet til topledere og direktører. Hans erfaring er, at de fleste ved meget om stress og overbelastning, og at de typisk har koncentreret sig om at få foredrag eller kursus arrangeret for medarbejderne. De henvender sig som regel til ham med et konkret problem, og i mange tilfælde er baggrunden overbelastning eller stress.

"Kerneproblemet er som regel, at de har prioriteret sig selv ned. Deres respekt for dem selv og deres egne behov er ofte forsvundet. De er typisk meget loyale, pligtopfyldende og optaget af medarbejdernes ve og vel, men har glemt sig selv. At få dem til at prioritere

Hvordan bruger du din tid?

Kvadrant 1: Vigtig, haster:
- Visse kundehenvendelser, telefoner og mails
- Ad hoc-opgaver
- Kolleger, samarbejdspartnere
- Medarbejdere
- It-problemer
- Uløste kvadrant 2-opgaver
- Pludseligt opståede problemer
- Brandslukning

Kvadrant 2: Vigtig, haster ikke:
- Forretningsudvikling
- Ledelse, personaleudvikling
- Udviklingsopgaver
- Bogholderi og budget
- Udarbejdelse af skabeloner og standarder
- Egen efteruddannelse/kurser
- Pleje og udvikling af netværk
- Afslapning og pauser
- Nyhedsbreve, artikler
- Arkivering

Kvadrant 3: Ikke vigtig, haster
- Uklare mål – bruger tid på de forkerte ting
- Nogle kollega-afbrydelser, kunder og sælgere
- Nogle mails
- Uklare møder – manglende formål
- For lange møder
- Uafstemte forventninger
- Konfliktskyhed, forhaling af beslutninger

Kvadrant 4: Ikke vigtig, haster ikke
- Spam
- Tidsrøvere
- Unødvendigt mailcheckeri
- Udskydelse af opgaver
- Overspringshandlinger
- Rod, manglende arkivering

Overvej, hvor mange procent af din arbejdsdag, der ligger i hver kvadrant. Hvis man har flest procent i kvadrant 1, kan man overveje at få en del flyttet, så man laver opgaverne i tide, så de ikke bliver så akutte. Det giver overskud og plads til uforudsete hasteopgaver. Nogle trives med mange opgaver i kvadrant 1, men de kan risikere at sidde i "haster-fælden", hvor alt haster, og der ikke er tid til de vigtige kvadrant-2-opgaver.

Den mest rolige måde at arbejde på er at have flest procent i kvadrant 2.

Hvis man har et stort tidsforbrug i kvadrant 3 og 4, skal man overveje, om man kan minimere det.

(Kilde: Trine Kolding, Få styr på tiden, Børsens Forlag 2007)

sig selv, deres eget liv og helbred op, er som regel første og vigtigste trin, når jeg taler med dem. Når det er på plads, løser prioriteringen af resten af opgaverne som regel sig selv eller meget lettere," siger Peter Klange.

Både Annemette Digmann og Peter Klange fortæller, at lederne typisk godt ved en masse om stress og overbelastning, de kender symptomerne og ved stort set godt, hvad man skal gøre ved det. Men handlingen halter.

"Vi kunne se, at nogle ledere for eksempel havde en helt indlejret adfærd, som for eksempel at tro, at scenen skal skifte hver 5. minut. Ellers blev de rastløse. De kunne simpelthen ikke sidde stille nok til at kunne overskue en større opgave. Det var noget, de ledere skulle vænne sig til, og det opdagede vi kun ved at følge dem i dagligdagen. Eller de tog sig selv af tjek af lønsedler hver måned i stedet for at bede en kompetent person om at tage sig af det," fortæller Annemette Digmann.

Peter Klange er enig og tilføjer:

"Nogle ledere kommer typisk og beder om værktøj til at blive mere effektive, end de er i forvejen. De tror, at de skal yde mere, end de i virkeligheden kan, og det er en opfattelse, der kommer af at prioritere sig selv lavt. Det hænger ikke nødvendigvis sammen med lav selvfølelse eller lignende – de er dygtige, veluddannede og intelligente. Men de har ladet pligtfølelsen og loyaliteten over for arbejdspladsen og medarbejderne overtrumfe pligten over for sig selv og deres eget helbred. Når vi får vendt det, falder resten som regel i hak," siger Peter Klange.

Peter Klange - klange@klange.dk
Annemette Digmann - amd@udd.aaa.dk

For nogle ledere gælder det om at finde roen midt i kaos og bevare overblikket. Nogle ledere fordyber sig i detaljer og opgaver, som andre burde løse, siger Annemette Digmann.

Foto: Ulrik Samsøe Figen

Det handler om at sige fra

Ved alvorlig stress er det ikke nok at blive bedre til at prioritere sit arbejde. Lederen må også genetablere sin mistede selvfornemmelse, få større selvindsigt og lære sig den svære kunst at sige fra. For stress skyldes dybest set angst for at blive udstødt af flokken.

Af Lisbeth Egeskov, freelancejournalist, lisbeth@lisbethegeskov.dk

Blandt stress-eksperter er meningerne delte om, hvor stor en rolle personligheden spiller for, hvor godt man kan tåle belastning uden at gå ned med stress.

Nogle eksperter mener, at man på forhånd kan udpege grupper eller enkeltpersoner, som vil knække sammen under pres. Mere robuste personligheder anses for nærmest immune for stress.

Andre stress-eksperter mener, at man ikke skal lede efter årsagen til stress i personligheden, men at stress-følsomhed snarere handler om, at man ikke har fået lært at sige ordentligt fra.

At sige fra er nemlig ikke vores naturlige førstevalg, når belastningen bliver for stor.

Vi er bange for at sige fra

Erhvervspsykolog Finn Luff advarer mod at fokusere på personligheden.

"Teorierne om stress og personlighed kan desværre misbruges til at berettige den vanvittige måde, folk efterhånden tvinges til at arbejde på. Jeg mener, at det er almenmenneskeligt at tvivle på, om man er god nok, og derfor kan vi også alle rammes af stress," siger Finn Luff, som mener, at stress dybest set har rod i angsten for ikke at være "god nok" eller "rigtig".

Han henviser til en engelsk undersøgelse om dilemmaer i ledelse, som viser, at der er forskel på lederens valg, når lederen er stresset eller under pres og skal forholde sig til disse ledelsesdilemmaer:

- **Nutid versus fremtid** (at have fokus og fornemmelse for her og nu frem for på det forventede resultat)
- **Viden versus usikkerhed** (at søge kontrol og sikkerhed frem for at have plads til tvivl og usikkerhed i forhold til retning og resultat og i forhold til medarbejdernes ve og vel)
- **Nærhed versus distance** (at turde involvere sig og reagere på medarbejderens signaler frem for at have berøringsangst og håbe, at det går over)
- **Medmenneskelighed versus at være firmaets mand** (at passe på medarbejderen over for at have blind loyalitet for firmaet)

Det viser sig, at lederne under pres entydigt vælger **fremtid, viden, distance og at være "firmaets mand"**.

"Ledernes valg, når de er stressede, skyldes, at vi alle reagerer på vedvarende, lidt-for-høje krav ved at gøre os mere umage og prøve at leve op til dem alligevel. Vores instinktive valg er ikke at sige fra, for det frygter vi er det samme som ikke at være "gode nok". Derfor bliver vi mere og mere fokuserede på at få anerkendelse, jo mere belastede vi er," siger Finn Luff.

Og derfor vælger de fleste ledere også at blive "firmaets mand", når det brænder på. For det er jo oppefra – fra chefen – at anerkendelsen normalt kommer.

Det oplagte valg er altså ikke at sige fra

Foto: Per Gudmann

Foto: Ulrik Samsøe Figen

- At komme af med stress er ikke kun et spørgsmål om at lære at håndtere arbejdsbelastningerne bedre. Uanset, hvor meget man omprioriterer sit arbejde, er man nødt til at lære at sige fra opad, ellers hjælper det ikke, siger erhvervspsykolog Finn Luff.

Fakta

Politik kan laves om, hvis lederne siger fra

"Det kan være nyttigt, hvis man som offentlig leder tænker politisk og agerer som et politisk menneske. Ledernes arbejdsopgaver er jo politisk styrede, og politik kan laves om. Pointen er, at hvis lederne melder tilbage til det politiske system, kan tilbagemeldingerne måske ændre de politiske beslutninger, som styrer ledernes hverdag. Det gælder ikke altid og ikke for alle beslutninger, men nogle gange virker det, og derfor er det meget vigtigt at sige fra."

Erhvervspsykolog Kitty Dencker

Fakta

Det er blevet sværere at sige fra – og nemmere at blive stresset

- **For 50 år siden var retninger og rammer givne. I dag er mulighederne for at vælge endeløse – men man skal vælge.**
- **På arbejdspladsen er det ikke længere nok at være fagligt god. Man skal også have den rigtige personlighed. Og det modsatte af at være rigtig er at være forkert.**
- **Vi frygter at være forkerte, for det kan betyde udstødelse at flokken. Men samtidig vil vi gerne være unikke.**
- **For på én gang at være en del af flokken og samtidig individualister, presser vi os selv og forfølger urealistiske idealer.**
- **Når vi har været belastede for længe, så får vi stress (og bliver alligevel udstødt af flokken).**
- **Og sådan er det moderne menneske sin egen værste fjende.**

Kilde: Erhvervspsykolog Finn Luff

under pres, men i stedet at knokle på som en terrier, fordi vi tror, alternativet er at være "forkert" eller "ikke god nok".

At sige fra kræver derimod en bevidst indsats for at overvinde den instinktive frygt for ikke at være god nok og blive udstødt af flokken.

Mistet og genfundet selvfornemmelse

Men når lederen ikke får sagt fra og bliver stresset, er konsekvensen også, som undersøgelsen om ledelsesdilemmaer viser, at lederen gradvist mister sin gode kontakt med de modsatte positioner i ledelsesdilemmaet: Nutid (realitetssans), nærhed, usikkerhed – og medmenneskelighed.

"Lederen får derfor en svigtende fornemmelse af, hvad der er rigtigt og forkert. Samtidig svigter lederen også sig selv, fordi den konstante spændingstilstand fører til en slags følelsesløshed for kroppens signaler og undertrykkelse af følelserne og dermed en dårlig fornemmelse for sig selv," siger Finn Luff.

Han mener derfor ikke, at man kan kurere stress alene ved at få omlagt sit arbejde og planlægge og prioritere bedre.

"Når man skal redde stressramte ledere i land, handler det først og fremmest om, at lederen får genetableret kontakten med sig selv, altså får selvfornemmelsen tilbage, og lærer at sige fra opad til. Det må man give lederen tid og redskaber til," siger Finn Luff.

Ovenikøbet vil det også komme medarbejderne til gode, at lederen ved arbejde med sig selv får en bredere psykologisk og menneskelig indsigt.

"En leder, der ved, hvad belastning gør ved mennesker, og ved, at det er svært at sige fra, er en meget bedre leder end en, der kan finde på at signalere til pressede medarbejdere, at de bare skal tage sig sammen, for det er ingen mennesker immune for – uanset personlighed," siger Finn Luff.

Finn Luff: finnluff@mail.dk

Fra overbelastning til trivsel

Vejen fra overbelastning til flow og trivsel behøver ikke være en langvarig proces. Når man begynder at prioritere sit eget helbred og et sundt familieliv op, er begyndt at lægge mere luft ind i kalenderen, så den er planlagt realistisk, kommer overskuddet nærmest automatisk. Også til at se, hvordan man kan forbedre planlægningen i afdelingen og for medarbejderne.

Af Lis Lyngbjerg Steffensen, freelancejournalist, lis@lyngbjerg.dk

Nogle arbejder med begrebet flow som udtryk for den bedste og mest effektive måde at arbejde på. Det er modsætningen til stress eller overbelastning. Andre kalder det sund stress, trivsel eller at arbejde med en fornemmelse af overskud i stedet for i en fornemmelse af ren overlevelse.

Flow er den situation, man kan opleve, når man sidder med en opgave og er så optaget, at man glemmer tid og sted. Der er tilstrækkelige udfordringer og tilstrækkelige ressourcer, og man arbejder meget effektivt og kvalitetsmæssigt på et højt niveau. Nogle beskriver flow som en kortvarig tilstand, som man kan være heldig at opleve indimellem, andre beskriver det som en tilstand over længere tid.

Er man presset i en periode, er det en god ide at overveje: Hvor lang tid tager det? Det spørgsmål skal besvares ærligt og gerne med hjælp fra en kollega, en god ven eller partneren, der kan svare på, om man bilder sig ind, at det er en spidsbelastning, eller om man har været presset i lang tid (måneder, år), uden at det har bedret sig.

Hvis det viser sig, at der er tale om en længerevarende periode, kan man overveje: Vil jeg sætte mit eget helbred og eventuelt min familie over styr? Det bliver ofte konsekvensen ved langvarig og massiv overbelastning.

Hvis svaret er, at nu må der handling til, så er første skridt at få styr på den akutte del. At geare ned, så man kan få sovet ud – eller få nattesøvnen tilbage, eventuelt med hjælp fra sin praktiserende læge.

Foto: Ulrik Samsøe Figen

De næste trin skal tilpasses ens temperament og kan handle om at bestille tid hos en ledelsescoach, en erhvervspsykolog, eller selv lægge en plan for, hvordan man skal skaffe luft i hverdagen. Mange, også læger og psykologer, har problemer med at behandle sig selv, så det er at anbefale at gå direkte til en, der har forstand på det og som kan være sparringspartner i forløbet.

Det kan være en hjælp at huske tilbage på forløb, hvor man var glad, effektiv, havde overskud og overblik. Hvis man tænker over, hvordan situationen var, hvem der var med i forløbet, og hvad der særligt kendetegnede forløbet og ens egen situation, kan man bruge det til at forberede sig til at skaffe en lignende arbejdssituation tilbage igen.

Næste skridt er at udføre handlingerne. Det vil sige uddelegere det, som skal uddelegeres, aflyse de ting, der kan aflyses, få nattesøvnen, motionen og familielivet stabiliseret, hvis det har været påvirket.

Fakta

Overskud

Når du trives og har det godt, er det som regel kendetegnet ved:

- **Fysiske symptomer: Normalt helbred, effektivt immunforsvar, normal fordøjelse, afslappet maveregion, normal og stabil vægt, normalt blodtryk, afslappet brystmuskulatur, god grundkondition, dybt og godt åndedræt, afslappet og stærk muskulatur.**
- **Psykiske symptomer: Normal engagement og lyst, normal seksuel lystfølelse, at kunne være nærværende, normal indlæringshastighed, normal orienteringssans, normal hukommelse, normal koncentrationsevne, normal humoristisk selvdistance, normalt humør.**
- **Adfærdsmæssige symptomer: Veludhvilet, sover normalt, normalt energiniveau, normal tolerance, taler normalt, normalt alkoholforbrug, normalt forbrug af stimulanser, beslutsom, handlekraftig, tillidsfuld, selvsikker, normalt selvværd, social aktivitet på det normale niveau.**

(Kilde: Henrik Krogh, www.stressogsucces.dk)

Fakta

Ophedet

Når du er belastet og har travlt:

- **Fysiske symptomer: sårbart helbred, svækket immunforsvar, let forstoppelse eller diarre, oppustet eller øget mavesyre, let svingende vægt, let forhøjet blodtryk, anspændt brystmuskulatur, overfladisk og kort åndedræt, anspændt muskulatur.**
- **Psykiske symptomer: Mindre engagement og lyst, mindre seksuel lystfølelse eller overdreven lystfølelse, langsommere indlæring, svækket orienteringssans, glemmer småting, mindre koncentrationsevne, mere nærtagende, mere svingende humør.**
- **Adfærdsmæssige symptomer: Småtræt, sover dårligere, mindre energiniveau, irritabel og mindre tolerant, hyppigere talefejl, større alkoholforbrug, øget forbrug af stimulanser, mindre beslutsom, mindre handlekraftig, mindre tillidsfuld, forbigående usikkerhed, lavere selvværd, mindre social aktivitet eller overdreven social aktivitet.**

En ophedet tilstand er ikke nødvendigvis farlig, hvis den kun varer i dagevis, men den kan blive det, hvis overbelastningen varer i ugevis og især i månedsvis. Husk, at langvarig stress skal tackles gradvist over længere tid. Efter en ophedet tilstand kan følge overophedning. Det kan følge til kollaps eller kronisk stress, som ikke er medtaget her, og som kræver behandling.

(Kilde: Henrik Krogh, www.stressogsucces.dk)

Foto: Per Gudmann

Dilemmas faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på Offentlig Ledelses Dilemma-serie, er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I Dilemma deler han ud af sine bedste råd til ledere, der føler sig ramt af det valgte dilemma, og giver mulighed for at reflektere over egen situation.

Usikkerhed er en styrke

"Hvad kan du gøre for at præge klimaet i ledergruppen, så det bliver okay at tale åbent om usikkerhed og sårbarhed med hinanden, uden at du risikerer mistillid til dine evner som leder?"

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

"Der kan ligge stor klogskab og indsigt bag usikkerhed. Jo mere indsigtsfuld og reflekterende du er, jo mere usikker kan du også blive, fordi du evner at se nuancerne i et emne. Opfat derfor din usikkerhed som udtryk for en kvalitet i dig selv. Hvis du sidder med i en ledergruppe og kan fornemme din egen tvivl i en sag, hvor de andre ledere virker sikre, så brug din tvivl konstruktivt. Læg op til en generel diskussion i gruppen om fordele og ulemper, styrker og svagheder. Kvalitet har nemlig ikke noget med sikkerhed at gøre, men med eftertænksomhed og refleksion.

Forstå, at i enhver svaghed er der en styrke, og i enhver styrke er der en svaghed. Hvis du får ledergruppen til at se svaghederne i en given sag og analysere dem, så vil I også se modsætningerne, styrkerne. Det løfter kvaliteten af jeres fælles ledelse. Det er det, som kaldes kvalitativ dialektik.

Så kom frem med dine argumenter og få gruppen til at diskutere fordele og ulemper og kom hele vejen rundt om emnet. Brug hinanden til at løfte niveauet sammen.

Løft kvaliteten

Som udgangspunkt er det den overordnede leder, som har ansvar for, at der er et åbent kommunikationsmiljø i en ledergruppe. Sker det ikke, så appellér til dine lederkolleger og dig selv om, at det er nødvendigt, at I kan tale åbent om usikkerhed og tvivl, hvis I skal kunne løfte kvaliteten af jeres ledelse op på et højere niveau.

Opfat dit behov for at tale om usikkerhed som et tegn på ansvarlighed og ikke sårbarhed. Der skal nødvendigvis være én, som kaster et emne op til diskussion og får startet en fælles refleksion. Ellers får ledergruppen ikke den optimale kvalitet i sin ledelse.

Frygter du at miste din position og anseelse, hvis du åbent tvivler eller viser usikkerhed i ledergruppen, så skal du hurtigst muligt søge et andet job. Lad ikke andre have håndsret over dit arbejdsliv, men tag selv styringen og vælg et andet job.

Og endelig: Handler din usikkerhed om dig selv som leder og dine personlige lederegenskaber, så er ledergruppen ikke det rette forum at diskutere i. Få dig en coach, der kan hjælpe dig med din personlige udvikling."

Stig Kjerulf: stk@kpas.dk

Et kodeks med udfordring

Der er masser af inspiration og afklaring af lederrollen i "Kodeks for god ledelse", men ledelsesrummet er under stort pres, mener tre ledere, som vi inviterede til en rundbordssamtale om kodekset.

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Der er ikke noget nyt eller overraskende i "Kodeks for god ledelse i regioner og kommuner". Og det er svært at være uenig i de 11 udsagn, som kodekset indeholder. Men selvom den lange liste med krav og forventninger til den gode, offentlige leder kan give åndenød, så er den vigtig som god inspiration og måske en tiltrængt anledning til at reflektere over egen ledelse.

Sådan lyder den overordnede kommentar fra tre ledere fra Slagelse, Hvidovre og Køge kommuner, som Offentlig Ledelse har inviteret til en rundbordssamtale om det nye kodeks.

"En stor del af udsagnene er jo egentlig bare beskrivelser af det, vi allerede gør. Ellers ville vi ikke passe vores arbejde som ledere," siger Helga W. Jørgensen. Hun peger på kodekssets formuleringer om, at ledere skal have forståelse for den faglige kontekst og balancere mellem økonomiske og faglige muligheder.

"Men da jeg læste det om at være bevidst om sit ledelsesrum og værne om det, så gav det mig noget at tænke over," siger hun.

Ledelsesrum en øm tå

Punktet om ledelsesrum sprang også Otto Dræby og Birgitte Wold i øjnene. Det er et emne, som de alle tre har både behov og lyst til at diskutere, fordi det rammer lige ned på en øm tå. Mere og mere central styring indsnævrer ledernes handlemuligheder, og samtidig er der et politisk pres på at skabe innovation og nytænkning i den offentlige sektor. Det er svært at navigere mellem så modsatrettede krav.

"Som leder i den offentlige sektor bliver jeg hele tiden udfordret på alle leder og kanter. Jeg må konstant tænke over, hvor mit ledelsesrum er i de mange forandringer og organisationsændringer, og det er krævende, næsten kvalmende i perioder," siger Helga W. Jørgensen.

Otto Dræby kommer fra en direktørstilling i Korsør Kommunes flade organisation og er nu afdelingschef i Slagelse Kommunes hierarkiske organisation med op til fem ledelseslag. Lederne har betalt en høj pris i den sammenlagte kommunes organisationsmodel, mener han.

"Jeg bruger meget af min tid på at forsøge at skabe fornuft i organisationen og få skabt rammer, der giver et ordentligt ledelsesrum til mine ledere. Derfor synes jeg, at det er vigtigt, at kommunerne diskuterer, hvor meget plads de egentlig giver medarbejderne til at løse opgaverne, og om ikke det manglende ledelsesrum kan have indflydelse på kommunernes høje sygefravær," siger han.

Begrænser os selv

Otto Dræby foreslår, at ledere bruger kodekset til at stoppe op og sammen med medarbejderne gennemgå punkterne for at evaluere kommunens ledelse. De fine ord skal omsættes til handling og trivsel for medarbejderne.

"Faktisk mener jeg, at der stadig er mulighed for et stort ledelsesrum i kommunerne, trods den stigende detailstyring fra staten. Men vi skaber selv arbejdsgange, som begrænser os og indsnævrer ledernes mulighed for at lede og skabe handlerum til medarbejderne. I den sidste ende bliver det meget vanskeligt for den enkelte medarbejder at trives, og det gør ikke arbejdspladserne mere attraktive," siger Otto Dræby.

Birgitte Wold er ansat til at lede medarbejdere, der i deres arbejdsfunktion har en meget høj grad af selvledelse. Det kræver særlige overvejelser om hendes ledelsesrum. I den forbindelse finder hun stor inspiration i at lytte til reaktioner fra medarbejdere, der tidligere var ansat i amtet.

"Det er jo paradoksalt, når de medarbejdere oplever, at de nu har fået længere til direktionen, end da de var en del af en meget større organisation," siger hun og fortsætter:

"De kommer med en anden kultur end vores, og de stiller spørgsmål, som aldrig har været stillet før hos os, og som ingen forventer. Jeg tror virkelig, at vi kan flytte os, hvis vi hægter os på deres undren," siger Birgitte Wold.

Kager til alle

"Kodeks for god ledelse" kan også bruges som direkte inspiration til handling. Det gjorde Helga W. Jørgensen, da en medarbejder glædesstrålende fortalte, at afdelingen havde fået medhold i ankenævnet i en sag, der havde drillet længe.

"Normalt plejer jeg at vise min anerkendelse til medarbejdere verbalt, men efter at jeg havde læst kodekset, tænkte jeg, at her var en anledning til at vise begejstring – også synligt. Så jeg købte kager til hele afdelingen," fortæl-

Fakta

Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner

KL, Danske Regioner og KTO står bag Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner, som ligger på blandt andet Væksthus for Ledelses hjemmeside, www.vaeksthusforledelse.dk

Kodeks bliver trykt i en pixiudgave, der bliver sendt ud til læserne med næste nummer af Offentlig Ledelse, der udkommer i juni.

Foto: Per Gudmann

Helga W. Jørgensen, Otto Dræby og Birgitte Wold diskuterer Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner. En af de væsentligste emner var ledelsesrummet og hvordan de hver især skabte plads til at træffe egne beslutninger.

I rundbordssamtalen deltager:

Helga W. Jørgensen
Leder i Arbejdsmarkedsforvaltningen i Hvidovre Kommune med direkte ledelse af socialrådgivere og overordnet ledelse af projektledere af aktiveringsprojekter.
Samlet antal medarbejdere: 25
Ledelseserfaring: 14 år.

Otto Dræby
Chef for Arbejdsmarkedsafdelingen i Slagelse Kommune med overordnet ledelse af tre afdelingsledere med hvert deres ansvarsområde.
Samlet antal medarbejdere: Ca. 200.
Ledelseserfaring: 32 år – heraf 25 år i topledelse.

Birgitte Wold (mørkt hår)
Leder af socialt tilbud for voksne med senhjerneskade. Pr. 1. februar leder af tilbud til voksne udviklingshæmmede. Dertil MPA-studerende (Master of Public Administration).
Samlet antal medarbejdere: 10.
Ledelseserfaring: 4 år.

ler Helge W. Jørgensen. Effekten var lynhurtig og mærkbar. Medarbejderne delte sejren med hinanden rundt om mødebordet på Helga W. Jørgensens kontor, og det skabte et hyggeligt fællesskab en tirsdag formiddag.

"Sådan nogle initiativer kan jeg godt glemme i hverdagen, men kodekset mindede mig om at fejre succeserne," siger Helga W. Jørgensen.

Synliggør succeserne

Birgitte Wold finder også punktet om at skabe fællesskab og begejstring i kodekset vigtigt. Især fordi det er så let at boltre sig i elendighed og brokkeri.

"Det er en lederopgave at fokusere på de gode historier og få medarbejderne til at se alt det, som lykkes. Det er med til at skabe trivsel og arbejdsglæde. Vi skal jo heller ikke undervurdere de historier, som medarbejderne fortæller videre om deres arbejdsplads. De er med til at profilere os og spiller en stor rolle i vores mulighed for at rekruttere og fastholde medarbejdere," siger hun.

Helga W. Jørgensen mindes en MUS-samtale, hvor en medarbejder roste hende for at altid at sige "prøv det", når han eller kolleger kom med en ny idé.

"Jeg havde slet ikke tænkt på, at det kunne opfattes som en bevidst ledelsesstil. Det er bare min måde at være på. Men det havde åbenbart bredt sig som en slags kultur i afdelingen," fortæller hun.

Birgitte Wold supplerer:

"Som leder skal man være risikovillig. Det kan medarbejderne godt lide. Der skal være plads til at eksperimentere. Der er ikke noget så dræbende som en leder, der altid siger nej."

Træde i karakter

Punkt 8 i kodekset giver også de tre ledere grund til at stoppe op, da de mener, at en god leder virkelig har mulighed for at gøre en forskel her. Otto Dræby hæfter sig især ved, at lederen skal være opmærksom på medarbejderes og fællesskabets trivsel.

"Det er vigtigt, at lederen er villig til at træde i karakter. Er der problemer, skal lederen bakke op med handling og vise, at han eller hun tør udfordre organisationen og gå lige til grænsen, hvis det virkelig gælder. Det gør medarbejderne glade og trygge, når lederen tør tage kampe på deres vegne," siger han.

Helga W. Jørgensen kan også nikke anerkende til kodeksets påmindelse om, at en leder skal vise tillid til, at medarbejdere selv kan løse opgaver.

"Men når jeg fortæller medarbejdere, at jeg tror på, at de kan tackle en opgave, så er det både for at vise dem min tillid og for at undgå at blive "ædt" som leder. Bare fordi jeg er leder, er jeg jo ikke et orakel," siger hun.

Sæt tid af til refleksion

Som rundbordssamtalen skrider frem, kan de tre ledere alle finde eksempler fra hverdagen, hvor de efterlever kodekset. Og de kan også alle finde afklaring og inspirerende input til at udvikle deres ledelse.

"Jeg mener, at enhver leder har ret til at afsætte tid i kalenderen hver uge til refleksion over sin egen ledelse. Jeg gør det selv to timer hver uge. I det tidsrum kommer jeg langt omkring i mine overvejelser om, hvad jeg selv gør, og hvordan vi reagerer i organisationen," fortæller Otto Dræby. Han mener, at der ligger et stort, ubrugt potentiale i kommunernes og regionernes medarbejderstabe, som kan komme frem ved øget fokus på god ledelse.

For Birgitte Wold udkommer "Kodeks for god ledelse" på et godt tidspunkt. Køge Kommune er ved at revidere sin ledelsespolitik, og hun mener, at kodekset kan give masser af inspiration i den forbindelse.

"Men hvis et kodeks skal have en effekt, så bliver den kommunale sektor også nødt til at diskutere, hvad der skal til, for at ledere kan lede ifølge kodekset. Hvad skal der til, for at den ideelle ledelse kan lade sig gøre?" siger Birgitte Wold og tilføjer, at et kodeks ikke er nok i sig selv.

Helga W. Jørgensen: hjo@hvidovre.dk
Birgitte Wold: birgitte.wold@koege.dk
Otto Dræby: otdra@slagelse.dk

Status på Trepartsaftalen

Hvor langt er arbejdsmarkedets parter med at realisere Trepartsaftalens fire vigtige punkter for bedre ledelse i det offentlige?

Af Lotte Winkler, freelancejournalist, mail@winklers.dk

Lederuddannelse på diplomniveau: Offentlige institutionsledere og afdelingsledere på sygehuse har ret til en anerkendt lederuddannelse på diplomniveau. Uddannelsen skal være opbygget af godkendte moduler, så den enkelte leder selv kan sammensætte et relevant forløb. Forløbet skal både være generelt ledelsesfagligt og praksisnært.
Status: De offentlige arbejdsgivere (a-siden) har diskuteret kvalitetskrav til uddannelser, som kan blive certificeret som moduler i lederuddannelsen. Certificeringsgrundlaget præsenterer a-siden for et advisory board, som har repræsentanter fra både LO, FTF og AC samt Staten, KL og Danske Regioner. Sammen skal parterne desuden diskutere, hvem der skal varetage certificeringen og andre praktiske forhold.
Målet er, at de første certificerede lederuddannelser er klar til udbud i efteråret 2008.

Master: Der skal etableres en ny, fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse. Uddannelsen skal være forskningsbaseret og fokusere på både ledernes praksis og teoretiske ballast.
Status: A-siden definerer lige nu, hvad der skal kendetegne den fleksible master og krav til udbyderne af den. Målet er, at den nye masteruddannelse skal udbydes på videregående uddannelsesinstitutioner i 2009.

Lederevaluering: Alle offentlige ledere bør evalueres mindst hvert tredje år. Medarbejderne skal deltage i evalueringen. Samtidig bør alle ledere have en årlig lederudviklingssamtale med deres overordnede.
Status: A-siden diskuterer, om der er behov for konkrete initiativer, som for eksempel redskaber til evaluering eller videreformidling af gode eksempler.

Ledelsesnetværk: For at styrke erfaringsudvekslingen mellem ledere i den offentlige sektor vil de offentlige arbejdsgivere styrke ledernes netværk og etablere en "bank" af erfarne ledere, som kan sparre med nye ledere.
Status: A-siden arbejder på et koncept for "banken" af erfarne ledere og diskuterer behovet for at etablere netværk ud over de eksisterende.
Målet er, at alle ledere, der ønsker det, skal have adgang til et relevant netværk.

Dialogforum: Parterne ønsker et dialogforum, hvor man kan diskutere, udvikle og evaluere god offentlig ledelse. Forummet skal også sikre en fælles retning for de ledelsesorienterede initiativer i Trepartsaftalen.
Status: A-siden har udarbejdet et oplæg til diskussion om forummets omfang, mødefrekvens og arbejdsform, som skal diskuteres med LO, FTF og AC i det tidlige forår.

Kilder: Finansministeriet, Personalestyrelsen og KL.

To forskellige coachingbøger - bygget på erfaring

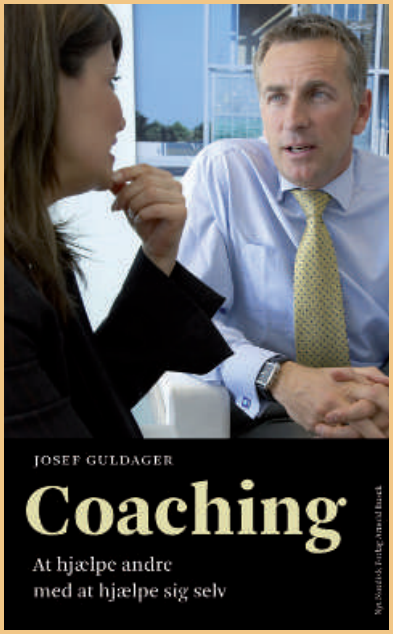
Af Mette Marie Langenge, chefkonsulent HK/Kommunal

Ole Vadum Dahl: "Coaching – og kunsten at leve" Borgens bogklub

Ole Vadum Dahls bog om coaching er delt i to hovedafsnit. Det første og det væsentligste handler om at hjælpe sig selv til et bedre liv og arbejdsliv – ved at give sine drømme og ønsker opmærksomhed og at gøre op med selvpåførte begrænsninger. Forfatteren har trukket en række forskellige teknikker ind i bogen og sat dem sammen på en ganske inspirerende måde. Der er øvelser, som skal udføres undervejs, og læseren bliver taget kærligt i hånden på den uhøjtidelige måde. Forfatteren deler gerne ud af egen utilstrækkelighed og hjælper læseren til at se på egne selv-, over- og undervurderinger og sætte tingene ind i sammenhæng.

Anden del af bogen handler om coaching af andre. Her er vi efter min mening ude over det rum som en leder coacher sin medarbejder i. Afsnittet retter sig mod den professionelle coaching, hvor fokuspersonen selv vælger sin coach, og relationen ikke er mudret ind i arbejdsforhold. Men interessant er det, også for os lægfolk, der skal bruge bogen for os selv.

Bogen er velskrevet og interessant. Du når ikke igennem på en formiddag, der er alt for meget at tænke over. Her er muligheden for at se på sig selv og få hjælp til at komme videre. Bogen er til dig som menneske og til overvejelse af dine fundamenter og overbevisninger. Ikke en håndbog i, hvordan du coacher dine medarbejdere. Men er det ikke også det rigtige sted at starte - med sig selv?



Josef Guldager: "Coaching – at hjælpe andre med at hjælpe sig selv" Nyt nordisk Forlag Arnold Busck

Her er til gengæld 90 siders tilgængelig hjælp til den coaching, du som leder har brug for at beherske i hverdagen, når du skal hjælpe medarbejdere med problemer på jobbet og med den stadige kompetenceudvikling, der fordres overalt i dag.

Spørgsmål og udfordringer som dine sikkert højt specialiserede medarbejdere og kolleger står i, og som du alligevel ikke kan svare på, fordi du ikke længere er den alvidende faglige ekspert, og som du derfor i stedet for må kunne stille op til at sparre på.

Hvordan er det, man på en fornuftig måde kan hjælpe ved nysgerrigt og søgende at stille spørgsmål, der bringer fokuspersonen nærmere sin egen løsning?

Her er svaret, enkelt og overskueligt opbygget og derfor let at finde rundt i. Det er en erfaren coach og leder, der skriver, og det mærkes tydeligt. Der er gennemtænkte ideer til spørgeteknik, egenrefleksion, tips om coaching i grupper osv.

En praktisk inspirationsbog til den del af ledelsesopgaven, der bliver mere og mere efterspurgt.

PP

Afsender: Portoservice, Postboks 9490, 9490 Pandrup

UMM
ID-nr. 46409

DET SKARPE HJØRNE

Skal jeg stave det for dig?

Foto: Velfærdsministeriet

"Kan du se pointen, eller skal jeg stave det for dig? Sådan lyder opfordringen fra Danmarks Radio til at betale licens. Idéen er, at det er mere effektfuldt at appellere til sortseernes dårlige samvittighed end møjsommeligt at kontrollere hver enkelt husstand. Og hvad er så min pointe? Min pointe er, at kontrol sjældent er den bedste løsning. Mere kontrol giver mere bureaukrati og er ofte ikke mere effektivt.

Af Karen Jespersen, velfærdsminister

Vi har i den seneste tid oplevet nogle ubehagelige sager om overgreb på bosteder for psykisk udviklingshæmmede. Det gør mig både meget ked af det og meget vred. Jeg bliver ked af det på beboernes og de pårørendes vegne. Og jeg bliver vred, fordi der er sket et åbenlyst svigt fra kommunens side.

Den første reaktion for os politikere er ofte at iværksætte alle tænkelige foranstaltninger, der skal forhindre, at noget lignende sker. Og her er vi ofte tilbøjelige til at spille kontrol- eller tilsynskortet. Men det kan ofte betale sig at tage en dyb indånding, holde hovedet koldt og tænke sig rigtig godt om. Problemet med kontrol er, at man som regel er ét skridt bagefter. Vi opdager først problemet, når det er for sent.

Hvis vi i stedet skal være ét skridt foran, skal vi rette fokus på ledelse og rammerne for det kommunale selvstyre.

Ledelse indgår som en central del af kvalitetsreformen. Det er der en god grund til. For ledelse er altså krumtappen, hvis vi skal tage denne type sager i opløbet. Den enkelte institutionsleder har ansvar for at motivere og udvikle medarbejderne, ansvar for at institutionen når sine mål og ansvar for institutionskulturen. Det er et stort ansvar, der kræver veluddannede og motiverede ledere.

Men det kræver også, at lederen har noget at sætte sin ledelse i forhold til. Og her er det, at rammerne for det kommunale selvstyre kommer ind i billedet. Forudsætningen for god institutionsledelse er, at kommunalbestyrelsen og forvaltningen gør sit arbejde godt nok. Den enkelte institutionsleder må og skal have noget at styre efter. Lederen skal have klare mål at arbejde hen imod og have tilgængelig viden om, hvilken indsats der virker.

Her har kommunalbestyrelsen og forvaltningen ansvaret for at fastsætte et klart serviceniveau og sikre en forsvarlig sagsbehandling. En sagsbehandling, hvor der sker en grundig udredning af borgerens problem, og hvor der efterfølgende stilles en klar diagnose. På baggrund af diagnosen – og på baggrund af dokumenteret viden om effekten af et givent tilbud – kan det rette tilbud iværksættes. Jeg mener, at man på det sociale område kan lære meget af sundhedsområdet, hvor der en langt større tradition for at arbejde på denne måde.

Overordnet set mener jeg, at mål, rammer og dokumentation langt hen ad vejen kan erstatte kontrol. Kommunalbestyrelsens rolle er at fastsætte kommunens serviceniveau. Men for at kunne opstille det rette niveau, kræver det dokumentation fra institutionernes side. Dels for at sikre, at målene nås, og dels for at tilvejebringe viden om, hvad der virker.

Karen Jespersen: vfm@vfm.dk