

# Hæng stressberedskabsplanen op på væggen!

**I Gentofte Kommunes opgaveområde, Teknik og Miljø er det lederne ansvar, at medarbejderne ikke går ned med stress, og at støtte medarbejdere, der allerede er havnet i en stress-situation**

/ Af Irene Brandt

"Da vi stod med den første stressrelaterede sygdomsmeddelelse i afdelingen, var lederne usikre overfor, hvordan de skulle forholde sig – og hvad de skulle have gjort, så sygdomsmeddelelsen kunne have været forhindret," siger Eva Zelander, der er HR-konsulent i afdelingen Gentofte Ejendomme i Teknik og Miljø. Hun fortsætter:

"I dag har lederne redskaber og viden, der gør dem i stand til at tage hånd om medarbejdere med tegn på stress."

Lederne har fået disse redskaber og den nødvendige viden i takt med, at Gentofte Kommune har udarbejdet en generel politik om arbejdsrelateret stressforebyggelse og -håndtering. Samtidig har Teknik og Miljø taget initiativer decentralt til en stress-indsats, der blandt andet er resulteret i en stressberedskabsplan, der i kort og præcis punktform opfrisker, hvordan man som leder bør forholde sig, hvis en medarbejder er enten ramt af

” Direktionen i Gentofte Kommune har meldt ud, at kommunen - set i lyset af den stramme økonomi - vil blive nødt til at prioritere mellem opgaverne, og at borgerne ikke vil kunne forvente at få den samme service som før. Der er også en politisk opbakning til, at denne besparelse meldes ud til borgerne.

Vi håber, at denne udmelding fra kommunens øverste ledelse giver medarbejdere og afdelingsledere muligheden for at lede opad, hvilket er en forudsætning for, at stressforebyggelsen kan blive en reel succes. ”

HR-konsulent i Gentofte Ejendomme, Eva Zelander.

stress eller allerede er sygemeldt med stress. Derudover indeholder stresspolitikken gode råd om forebyggelse af stress samt vejledninger til samtaler mellem leder og medarbejder.

"I stedet for magtesløshed har lederne i dag fået en stressberedskabsplan, som er lige til at hænge op på væggen, så den altid er til stede i opgaveområdet," siger Eva Zelander.

## Led opad

Eva Zelander er overbevist om, at tiden vil vise, at de stressforebyggende tiltag bliver en succes. Både den øverste politiske ledelse i Gentofte Kommune og Teknik og Miljø's direktør, Trine Lindegaard Holmberg, har nemlig taget de skridt, der skal sikre, at stress-

forebyggelsen kan gennemføres optimalt.

"Dels har Trine Lindegaard Holmberg været meget tydelig omkring, at vi vil arbejde med stressforebyggelse i opgaveområdet. Nu skal vi den kommende tid bruge alle tilgængelige kommunikationskanaler, så budskabet drypvis spredes i hele organisationen.

Direktionen i Gentofte Kommune har meldt ud, at kommunen - set i lyset af den stramme økonomi - vil blive nødt til at prioritere mellem opgaverne, og at borgerne ikke vil kunne forvente at få den samme service som før. Der er også en politisk opbakning til, at denne besparelse meldes ud til borgerne.

Vi håber, at denne udmelding fra kommunens øverste ledelse gi-

ver medarbejdere og afdelingsledere muligheden for at lede opad, hvilket er en forudsætning for, at stressforebyggelsen kan blive en reel succes," siger Eva Zelander. Hun tilføjer:

"Afdelingsledere og medarbejdere er først beskyttet, hvis der opstår en ubalance mellem opgavemængde og ressourcer, når de øverste ledelseslag har meldt ud, at serviceniveauet er ændret – og når dette er meldt ud til borgerne."

Sker dette ikke, frygter Eva Zelander, at lederne bliver taget som gidsler, når en medarbejder viser tegn på stress.

"De kan selvfølgelig altid aflaste den stressede medarbejder; men hvem skal så lave det arbejde, som vedkommende ikke magter? Hvis lederen bare giver opgaven til en anden medarbejder, så er der reel risiko for, at vedkommende er den næste, der rammes af stress. Afdelingslederen har med den nye stresspolitik fået mulighed for at gå tilbage til deres egen chef og spørge, hvilke opgaver, der skal nedprioriteres," siger Eva Zelander.

## Pilotprojekt

Da Gentofte Ejendomme stod med en sygdomsmeddelelse på grund af stress, gik afdelingens leder, Inge Sørensen, til HR-medarbejder Eva Zelander og bad hende om at gå i gang med at finde måder, som kunne forebygge nye tilfælde, samt anviser redskaber til at løse konkrete situationer med stressramte medarbejdere.

”Det er vigtigt, at lederen informerer afdelingens medarbejdere om den stressramte kollega på den rigtige måde. Dels skal kollegaerne acceptere, at den stress-ramte er syg, selvom det ikke kan ses og at det kan tage mange måneder at komme op på fulde omdrejninger igen. De skal også acceptere, at den syge skal skærmes mod de opgaver eller sammenhænge, der fremkalder stressen,” siger HR-konsulent i Gentofte Ejendomme, Eva Zelande.

”Vi gik i gang med at udvikle en indsats, der kunne løse problemerne, og mens vi arbejdede med at finde gode løsninger viste det sig, at den centrale HR-afdeling i kommunen arbejdede på samme opgave for hele kommunen. Dertil kom at Teknik og Miljødirektør fik øjnene op for problemet. Det endte derfor med, at Gentofte Ejendommens stress-forebyggende indsats blev pilotprojekt for stresshåndteringen i hele opgaveområdet,” fortæller Eva Zelande.

### Medarbejderne skal kende til egne stress symptomer.

Alle medarbejdere i Gentofte Ejendomme har gennemgået et to timers stresskursus, hvor de både har lært om, hvilke mekanismer og stresshormoner der har indflydelse på ens stresstilstand, hvordan de virker, hvad der kan udløse stress, og hvilke coping strategier den enkelte kan gøre brug af for at håndtere kroppens signaler. Desuden har der været fokus på at gøre stress til noget, vi kan tale om, så vi reagerer hurtigere og gør noget ved situationen, i stedet for at den enkelte går stille med sine stresssymptomer, indtil det er blevet alvorligt

### Samarbejde med stress-coach

Gentofte Ejendomme tilbyder i dag alle medarbejdere, at de kan få hjælp af en stress-coach, hvis de får symptomer på stress. Coachen og medarbejderen holder



et møde, hvor de sammen finder frem til, hvad der stresser medarbejderen. Derefter holder medarbejderen, dennes nærmeste leder og coachen et møde, hvor det aftales, hvilke initiativer der skal til for at aflaste medarbejderen. Efter et stykke tid mødes medarbejderen og coachen igen med henblik på at vurdere, om indsatsen har båret frugt. Forløbet afsluttes med endnu et møde, hvor alle tre parter er til stede.

”Målgruppen for dette tilbud er medarbejdere, der er på vej ind i en stress-situation. Med tiden håber vi, at dette kan resultere i, at vi helt kan undgå sygdomsmeldinger på grund af stress; men indtil effekten af den forebyggende indsats slår igennem, arbejder vi også med tilbud til medarbejdere, der allerede er sygdomsmeldte med henblik

på at lette deres tilbagevenden til arbejdspladsen. Det er af stor betydning, at arbejdsopgaverne tilrettelægges i forhold til, hvad den nyligt tilbagevendte medarbejder kan magte, så man kommer godt fra start og ikke får tilbagefald,” fortæller Eva Zelande.

### En særlig udfordring

Det er Eva Zelandes erfaring, at lederne har en særlig udfordring i forhold til de medarbejdere, der er sygdomsmeldte på grund af stress.

”Det er vigtigt, at lederen informerer afdelingens medarbejdere om den stressramte kollega på den rigtige måde. Dels skal kollegaerne acceptere, at den stressramte er syg, selvom det ikke kan ses. De skal også acceptere, at den syge skal skærmes mod de opgaver, der fremkalder stressen. Jeg

tror, at det i mange tilfælde er en rigtig god idé, at bruge en person udefra, som har viden om stress og stressforebyggelse til denne informationsopgave. Det har vi endnu ikke gjort brug af i Gentofte Ejendomme; men jeg overvejer, om ikke vi bør gøre det,” siger Eva Zelande. Hun fortsætter:

”En person, der kommer udefra, har lettere ved objektivt at gå ind i formidlingsprocessen omkring stress; men det fritager ikke lederen fra at skulle tage initiativer. Det er lederen, der skal opfange de signaler fra medarbejderne, der fortæller, at de for eksempel har dårlig samvittighed, når en kollega er blevet ramt af stress. Lederen skal – selvom det er svært – i talesætte situationen og give medarbejderne mulighed for at få luft for deres følelser.”