

Mads Lindholm
Nadja Lagoni Holst
Maja Lausten
Maria Louise Pedersen

Trivsel og balance i byrådsarbejdet

- En undersøgelse af, hvordan det er at være byrådsmedlem

Mads Lindholm, Nadja Lagoni Holst,
Maja Lausten og Maria Louise Pedersen

**Trivsel og balance i byrådsarbejdet
– en undersøgelse af, hvordan det er
at være byrådsmedlem**

Udgave 1.0 – November 2017

© Forfatterne og WICE.

WICE

Ny Kærvej 43b

9000 Aalborg

info@wice.dk

www.wice.dk

Rapporten må citeres frit
med tydelig kildeangivelse.

Opsummering

Denne rapport undersøger, hvordan det er at være byrådsmedlem med særligt fokus på medlemmernes trivsel og balance mellem byrådsarbejdet og øvrige liv.

Rapporten bygger på den tilgængelige litteratur på feltet samt på interviews og stikprøveundersøgelser blandt mere end 30 byrådsmedlemmer i København, Aarhus, Aalborg og Odense.

Rapporten konkluderer at:

- **Tidsforbruget** for byrådsmedlemmerne er stigende. Det er særligt et problem ifht. yngre medlemmer og kvinder. Andre grupper i byrådet trives med arbejdspresset.
- Byrådsmedlemmerne er mere **stressede** end gennemsnittet. En relativt stor gruppe af byrådsmedlemmerne oplever sig konstant stressede.
- Den kollegiale **støtte** blandt byrådsmedlemmerne er stor, og det er en væsentlig faktor ift. at forebygge og undgå stress.
- Mange byrådsmedlemmer oplever at gå på **kompromis** med sig selv, og det beskrives som et problem, der må formodes at ligge udover det forventelige kompromis, der ligger i det politiske arbejde.
- Trivslen er vigtig for **demokratiet**, fordi et for stort tidsforbrug kan være en barriere ift. rekrutteringen af nye kandidater og er dermed et problem for det repræsentative demokrati.

På baggrund af undersøgelsen anbefales det:

- At der **samfundsmæssigt** sættes øget fokus på det kommunalpolitiske for at skabe øget forståelse for byrådsmedlemmernes indsats og udfordringer.
- At der **kommunalt** skabes bedre arbejdsvilkår for byrådene, herunder en reduktion i tidsforbruget fx igennem bedre mødeplanlægning, samt at der etableres et beredskab for de, der rammes af mistrivsel og stress.
- At det enkelte byrådsmedlem på **individuel** plan træner sin evne til prioritering, søger støtte i de sociale relationer både i og uden for byrådet – og om muligt skaber politik-fri zoner.

Undersøgelsen er forfattet af *Mads Lindholm*, erhvervspsykolog, ph.d., og bygger på data og research foretaget i samarbejde med *Nadja Lagoni Holst*, *Maja Lausten* og *Maria Louise Pedersen*, alle stud. psych. Rapporten er blevet til uden ekstern finansiering eller nogen form for tilknytning til politiske interesser.

Indhold

Indledning	5
1. Hvad påvirker trivlsen?	6
Trivsel i lederskabet.....	7
2. Temperaturen	9
Den dødsensfarlige borgmesterpost.....	9
Pressets konsekvenser for byrådsmedlemmerne	10
Der er flest mænd i byrådene	10
Det er svært at forene byrådsarbejde med anden karriere.....	11
3. Tid og balance	13
Tidsforbruget stiger – specielt i store kommuner.....	13
Tidsforbruget presser balancen – særligt for kvinder og yngre	14
Byrødder er lidt mere stressede end gennemsnittet	16
4. Støtte.....	18
Byrådsmedlemmer støtter hinanden	18
Konkurrence er en faktor, men ikke et problem	19
Sværere at få støtte fra andre	20
Politikerlede kan have negativ betydning	20
5. Oprigtighed og kompromiser	22
Oprigtighed og autenticitet er vigtig for trivlsen.....	22
Mange byrådsmedlemmer går på kompromis med sig selv.....	23
6. anbefalinger	25
Samfundsmæssigt plan: Øget fokus på byrådsarbejdet	26
Kommunalt plan: Skab bedre arbejdsvilkår.....	26
Individuelt plan: Relationer, prioritering – og ”politik-fri” zoner	28
Hvem har bolden?	29
Konklusion	30
Litteratur.....	32

Indledning

Hvert 4. år er der byrådsvalg i Danmark. Her vælges omkring 2.500 mennesker til at være politiske ledere for landets 98 kommuner. I ugerne op til valget prydes bybilledet af valgplakater. Håbefulde kandidater går på gaden for at skaffe sig opmærksomhed og stemmer. Kommunalpolitikken fylder mediebildet. Byrådspolitikere og kandidater interviewes og debatterer. Hvem er de? Hvad vil de?

Der er stort fokus på at *blive* byrådsmedlem.

Når valget har fundet sted, fortoner interessen sig som regel igen. Lejlighedsvis dukker konkrete politiske sager op i medierne, men mediebildet er flygtigt, og kommunalpolitik bliver igen ét blandt en lang række temaer i den daglige nyhedsstrøm.

Med andre ord er der ikke meget fokus på hvordan det er at *være* byrådsmedlem.

Der foretages med jævne mellemrum undersøgelser af, hvor meget tid, kommunalpolitikere bruger på deres byrådsarbejde. Men derudover er det sparsomt med undersøgelser, der forsøger at beskrive livet som byrådsmedlem.

Det er baggrunden for denne rapport, som har til formål at skitsere nogle af de udfordringer, der knytter sig til livet som byrådsmedlem, når det drejer sig om trivsel og balance i livet.

Rapporten bygger på en række interviews og stikprøveundersøgelser foretaget blandt mere end 30 byrådsmedlem i landets 4 største kommuner: København, Aarhus, Aalborg og Odense. Derudover trækker rapporten på undersøgelser og øvrig litteratur på området. Rapporten er forfattet af undertegnede og bygger på data og research foretaget i perioden februar – november 2017 i samarbejde med *Nadja Lagoni Holst*, *Maja Lausten* og *Maria Louise Pedersen*, alle stud. psych. ved *Aalborg Universitet*.

I rapporten tegner vi et billede af nogle af de udfordringer, der ser ud til at gå igen, når det drejer sig om byrådsmedlemmernes trivsel og balance i forhold til deres øvrige liv. Derudover peger rapporten på anbefalinger og områder, der bør behandles nærmere, for at det kan blive bedre at være kommunalpolitiker.

Rapporten er blevet til uden nogen ekstern finansiering og uden nogen form for tilknytning til politiske interesser. Den er alene et forsøg på at bidrage til det mål, der bør være enighed om på tværs af politiske forskelligheder, nemlig at skabe de bedst mulige vilkår for vores folkevalgte for på den måde at værne om demokratiet.

Tak til de byrådsmedlemmer, der har deltaget i undersøgelsen. Forhåbentlig kan jeres svar være med til at skabe viden og løsninger, der kan gøre det bedre at være byrådsmedlem.

Aalborg, november 2017

Mads Lindholm
Erhvervspsykolog, ph.d.
mads@wice.dk

1. Hvad påvirker trivslen?

Det er tidskrævende at være i byrådet.

Det ved vi fra flere undersøgelser, der peger på, at det gennemsnitlige tidsforbrug stiger støt, og at kommunalreformen i 2007 var en af de faktorer, der har gjort en stor forskel: Jo større kommunerne er blevet, jo mere tid kræver de at lede.¹

Vi ved også, at det for byrådspolitikerne opleves som en udfordring, at skabe en god sammenhæng imellem det politiske liv og deres øvrige liv – herunder familie og arbejde.²

Men derudover er det småt med systematiske data på det vi kan kalde byrådsmedlemmernes arbejdsmiljø.

I andre brancher er det lovpligtigt at udarbejde jævnlige arbejdspladsvurderinger (APV'er), der monitorerer forhold, som har indflydelse på trivslen og sikkerheden på arbejdet, herunder den psykiske belastning.

En sådan undersøgelse laves ikke for landets 2.500 kommunalpolitikere, så når det gælder en fornemmelse af, hvordan det er at være i byrådet, er vi ofte nødt til at nøjes med diverse cases og historier fra medierne, som ofte handler om stress, pres, mistrivsel og endda dødsfald som følge af arbejdspresset.

Men til trods for beskrivelser af tidspres og stress, er der alligevel 84% af landets byrådsmedlemmer, der stiller op til genvalg.³

Det rejser naturligt spørgsmålet om, hvad der trods tidspres og udfordringer ved at skabe balance mellem byrådsarbejde, familie- og arbejdsliv alligevel gør det attraktivt at være byrådsmedlem udover den politiske indflydelse. Og samtidigt aktualiserer det behovet for at sætte fokus på byrådsmedlemmernes arbejdsforhold. En branche, der består af 2.500 mennesker, bør ganske enkelt sikres gode vilkår – både for byrøddernes skyld og for demokratiet.

I rapporten her vil vi se nærmere på det, der gør det godt og svært at være byrådsmedlem. Vi har foretaget interviews og stikprøveundersøgelse blandt mere end 30 byrådsmedlemmer, og vi sammenholder vores resultater med de øvrige undersøgelser, rapporter og litteratur, der findes på området.

¹ Se fx <https://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i7328/Store-kommuner---meget-arbejde> og Bhatti, Y., Houlberg, K., Thranholm, E. & Pedersen, L. H. (2017): *Kommunalpolitisk barometer 2017*. København: VIVE.

² Bhatti, Y., Houlberg, K., Thranholm, E. & Pedersen, L. H. (2017): *Kommunalpolitisk barometer 2017*. København: VIVE.

³ Ibid.

Trivsel i lederskabet

Vores undersøgelse tager afsæt i, at man som byrådsmedlem er at betragte som leder; ens beslutninger har konsekvenser for kommunens borgere og ansatte. Derfor har vi fundet det relevant at undersøge, hvad der karakteriserer trivsel hos ledere generelt.

En sådan undersøgelse viser hurtigt, at det ikke kun er byrådders arbejdsmiljø, der er underbelyst. Der er i det hele taget ikke meget fokus på trivsel, balance og arbejdsmiljø i lederskabet generelt. Det er en interessant kontrast til det stigende fokus på ikke mindst det psykiske arbejdsmiljø blandt medarbejdere, som har fundet sted de senere år.

Naturligvis er der en række elementer, der er fælles for ledere og medarbejdere, når det gælder trivsel og velbefindende på arbejdet. Men lederskabet - uanset om det er politisk eller i andre sammenhænge – skiller sig ud på en række områder, som vi med afsæt i litteraturen på området opsummerer i følgende temaer:

- **Magt og indflydelse**

Det er oplagt, at lederskabet indebærer en større grad af magt og indflydelse end hos den almindelige medarbejder. Beslutninger får ofte vidtrækkende betydning for andre. Hvordan håndterer man denne magt - og hvem kan man drøfte muligheder og eventuelle udfald med undervejs i en beslutningsproces?

- **Balance**

Ledelse er tidskrævende. Det er svært at sætte et loft over timetallet og i det hele taget vanskeligt at adskille ledelse fra ens øvrige liv. Hvornår er man leder – eller politiker – og hvornår er man bare menneske? Tingene flyder sammen, og derfor er balancen mellem arbejdsliv og øvrigt liv ofte en udfordring, som kræver både accept og støtte fra familie og omgangskreds og i høj grad også en evne til at prioritere effektivt og grundigt, for at lederskabet og engagementet ikke overtager hele livet. For byrådsmedlemmer er dette i særlig grad en udfordring, fordi deres arbejde som politiske ledere ikke er en fuldtidsbeskæftigelse – eller rettere sagt: Det kan opleves som en fuldtidsbeskæftigelse målt på tid, men ikke på økonomi, og derfor er det politiske engagement afhængigt af et civilt arbejdsliv sideløbende.

- **Sparring og støtte**

Vi ved fra forskningen, at noget af det absolut vigtigste i forhold til robusthed og værn mod fx stress, er den sociale støtte - uanset om man er leder eller medarbejder. Det kan for ledere være vanskeligere end for mange andre faggrupper, hvor der ofte er et tættere kollegaskab. Og når det gælder det politiske lederskab er et naturligt spørgsmål også, hvordan oplevelsen af sparring, støtte og fællesskab påvirkes af den konkurrence, der naturligt er på tværs af partier og holdninger.

- **Oprigtighed og autenticitet**

Lederen står ofte i front i organisationen. Det gælder i særdeleshed for politiske ledere, der nærmest i det daglige møde med borgere – vælgere – må stå på mål for de

beslutninger og valg, der foretages. Derfor er oplevelsen af oprigtighed og autenticitet afgørende. For at kunne stå i front må man være tro imod sig selv og sine egne værdier – og disse værdier må i høj grad have et sammenfald med de værdier, man i partiet (eller i organisationen) forsvare. Modsat forudsætter det politiske arbejde også, at man evner at gå på kompromis og finde hinanden i forlig.

- **Personlig udvikling**

Man bliver ikke leder uden et personligt drive, som ofte er båret af et ønske om udvikling. Det kan på den ene side handle om at gøre en forskel for andre – hvilket i særdeleshed i det politiske lederskab er afgørende – men i høj grad også handle om den personlige udvikling og ambition, som kan udledes via lederskabet. Man udfordres og vokser som menneske i kraft af lederskabet – og trivslen kan på den måde være lige så meget under pres på grund af for få udfordringer som på grund af for mange.

Vi har i interviews og stikprøveundersøgelser blandt mere end 30 medlemmer af byrådene i København, Aarhus Aalborg og Odense undersøgt disse temaer, og på baggrund heraf har vi udvalgt de områder, som vi vurderer har størst betydning for den oplevede trivsel blandt byrådsmedlemmerne.

Eksempelvis spurgte vi til oplevelsen af magt og indflydelse i de interviews, vi har foretaget. Og den generelle oplevelse blandt de byrådsmedlemmer, vi talte med, er, at der naturligvis er indflydelse i byrådsarbejdet, men at den i høj grad opleves som noget kollektivt. De byrådsmedlemmer, vi har spurgt, føler ikke, at magten er et åg, en byrde eller på anden vis betyder noget for oplevelsen af trivslen. Derfor er det en faktor, vi ikke har arbejdet yderligere med i undersøgelsen. Det kunne muligvis have været anderledes, hvis vi havde rettet vores undersøgelse mod eksempelvis rådmænd eller borgmestere, hvor den personlige indflydelse må antages at være større.

Ligeledes er der tilsyneladende en stor enighed om, at byrådsarbejdet er spændende og i høj grad personligt udviklende. Vi har ikke på dette område fundet oplagte problemstillinger, men kan nærmere pege på det som en faktor, der i høj grad opleves som opfyldt blandt de, der har deltaget i vores undersøgelse.

Derimod er tid og balance helt centralt for trivslen. Det samme er oplevelsen af støtte, som i vores undersøgelse har givet os overraskende resultater – det skal vi komme tilbage til. Og også spørgsmålet om oprigtighed og autenticitet vil vi komme ind på i det følgende.

En række temaer, der naturligvis også kan have indflydelse på trivslen, har vi udeladt. Det gælder fx spørgsmålet om chikane, herunder seksuel chikane, som i den senere tid har fyldt meget i medierne. Vi vurderer, at området er så komplekst, at det fordrer en selvstændig undersøgelse. Så vores fravalg af dette tema er ikke udtryk for manglende relevans; tværtimod er det udtryk for, at det kræver en grundigere undersøgelse, end vi kan tilbyde her.

2. Temperaturen

Den amerikanske præsident *Harry S. Truman* har engang sagt: - *If you can't stand the heat, get out of the kitchen.*

På dansk kan vi sige: - *Hvis du ikke kan lide lugten i bageriet...*

Og det er naturligvis relevant at spørge, om ikke man som folkevalgt politiker må kunne tåle en vis portion varme – for at blive i metaforen – for at være i det politiske køkken.

Er fokus på problemer omkring trivsel og balance i virkeligheden udtryk for en manglende forståelse for den temperatur, det politiske arbejde nødvendigvis må medføre?

Som optakt til det spørgsmål kan man for det første spørge, hvad temperaturen egentlig er, når det handler om trivsel og balance i forhold til byrådsmedlemmernes øvrige liv.

Der foretages jævnligt undersøgelser, der monitorerer byrådsmedlemmernes tidsforbrug. Der foretages også studier af, hvorvidt medlemmerne føler, at byrådsarbejdet går ud over privatlivet. Men de større studier, der findes på området, er i vidt omfang undersøgelser af de målbare forhold: Tidsforbrug, byrådsmedlemmernes køn, anciennitet, uddannelsesniveau etc.

Der findes således et stort datagrundlag, der kan fortælle os noget om de *objektive* faktorer, der kan medføre et pres, herunder tidsforbrug. Men det er sparsomt med data, der fortæller noget om den *oplevede* trivsel, som kan påvirkes af en række forhold, og ikke kun tidsforbrug og arbejdspress.

Den dødsensfarlige borgmesterpost

Ser man på de historier, der havner i medierne, når det drejer sig om byrådsarbejdets konsekvenser i forhold til trivsel og balance, så er det alvorlig læsning.

I oktober 2011 døde Odense-rådmanden – og tidligere borgmester - *Jan Boye* i en alder af blot 49 år død efter en blodprop i hjernen.

I maj 2012 døde Horsens' borgmester, *Jan Trøjborg*, i en alder af 56 år. Der var ingen anden umiddelbar forklaring på dødsfaldet, end at det kunne være relateret til det voldsomme arbejdspress, han som borgmester var udsat for. Flere eksperter bekræftede ved den lejlighed, at voldsomt arbejdspress og kronisk stress kunne være dødelig.⁴

I 2016 døde den 56-årige Tønder-borgmester *Laurids Rudebeck*. Heller ikke her var der anden oplagt forklaring, end at dødsfaldet relaterede sig til arbejdspresset.

Skønt tallene er for små til at lave statistik på, er følgende tankeeksperiment værd at overveje:

⁴ <https://www.bt.dk/politik/stor-gaade-jan-troejborg-levede-sundt-men-sled-han-sig-op>

Der er 98 borgmestre i Danmark. Med Trøjborg og Rudebecks dødsfald, er borgmesterjobbet statistik set det farligste job i Danmark med to døde ud af 98 på under 5 år. Ingen faglig organisation ville acceptere en bare tilnærmelsesvis lignende dødsrisiko i nogen branche eller jobtype.

I 2016 foretog DR en rundspørge blandt landets borgmestre. Her svarede en fjerdedel, at de er bekymrede for helbredet på grund af arbejdspresset. Hver femte svarede, at de havde oplevet stress eller andre symptomer som følge af borgmesterhvervet. Og en fjerdedel svarede, at de havde overvejet et trække sig på grund af arbejdspresset.⁵

Nogle gør alvor af det. I september 2017 valgte den på det tidspunkt længst siddende borgmester i Danmark at trække sig, idet Middelfarts borgmester gennem 31 år, *Steen Dahlstrøm*, stoppede som følge af både øget arbejdspress og dødsfald i familien.

Men tallene viser også, at skønt mange oplever arbejdspressets konsekvenser, så er det de færreste, der taler åbent om det. Det samme gør sig gældende blandt byrådsmedlemmerne. Her findes der i medierne cases om byrådsmedlemmer, der holder orlov eller stopper på grund af arbejdspress og stress, men vi ved ikke meget om, hvordan arbejdspresset opleves hos de, der aktuelt er medlemmer af byrådene.

Pressets konsekvenser for byrådsmedlemmerne

Med en begrænset viden om feltet og problemernes egentlige omfang, så er det svært at vurdere byrådsarbejdets reelle temperatur. For borgmestrene viser ovenstående eksempler og data, at der ganske enkelt bør arbejdes for bedre vilkår. Et arbejdspress, der kan være dødeligt, bør ingen acceptere.

Men hvad med byrådets øvrige grupper? Rådmændene? Medlemmerne? Her er det sparsomt med data, der kan give et indblik i de oplevede konsekvenser for helbredet, trivsel og balancen i forhold til det øvrige liv.

I denne rapport vil vi præsentere data, undersøgelser og viden, der kan hjælpe til at belyse feltet. Men som en indledende øvelse, kan det være relevant at fortsætte i Trumans metafor om, at den, der ikke kan tåle varmen, må forlade køkkenet. For hvis man forfølger den præmis, kan man for eksempel se på hvem, der befinder sig i byrådene – hvem, der så at sige kan holde varmen ud.

Der er flest mænd i byrådene

Når det drejer sig om byrådspolitikere er det, fordelt på køn, omkring 70% mænd og 30% kvinder. Blandt borgmestrene udgør kvinderne 12%.

I et repræsentativt demokrati er denne fordeling i sig selv problematisk. Hvad den skyldes, ved vi ikke. Nogle peger på, at kvinder blot interesserer sig mindre for kommunalpolitik end mænd.⁶ Men fra andre undersøgelser ved vi, at kvinder i højere grad end mænd føler sig

⁵ <https://www.dr.dk/nyheder/indland/pressede-borgmestre-det-er-et-enten-eller-job>

⁶ <http://www.kl.dk/Momentum/momentum2013-11-2-id133203/>

pressede som følge af det krydspres, der opstår, når familieliv og arbejdsliv skal gå op i en højere enhed.

Trods mange års arbejde for ligestilling, viser fx tal fra OECD⁷, at det huslige arbejde forsat i størst omfang ligger hos kvinderne, ligesom kvinder oftere end mænd vælger at arbejde på deltid⁸.

Byrådsarbejdet vil dermed blive endnu en faktor oven i en hverdag, der for mange kvinder i forvejen er presset nok. Og i det lys er fokus på trivsel og balance i byrådsarbejdet ikke alene et spørgsmål om bløde værdier, men i lige så høj grad om at sikre en bedre kønsmæssig og dermed demokratisk balance.

Det er svært at forene byrådsarbejde med anden karriere

Køn er en faktor, der er nem at opgøre og et område, hvor det er tydeligt, at fordelingen er skæv. Det er der formentlig flere grunde til, men det er plausibelt at antage, at udfordringer i forhold til tid og balance er en del af forklaringen.

Hvem, der i øvrigt fravælger byrådsarbejdet, kan vi i sagens natur ikke vide, al den stund, at vi kun ved, hvem, der stiller op.

Men vores undersøgelse peger på, at det er sandsynligt, at nogle erhverv kan have lettere end andre ved at få byrådsarbejde til at indgå i den tidsmæssige kabale. Et byrådsmedlem siger fx:

At være byrådsmedlem er absolut ikke karrierefremmende. Det er især svært, når man også gerne vil have et spændende arbejde, hvor man nødvendigvis også arbejder 60 timer om ugen. Jeg genopstiller ganske enkelt ikke, fordi jeg ønsker nogle spændende år i den private sektor, og det harmonerer ikke med byrådsarbejdet på trods af fuld opbakning fra min arbejdsgiver.

Her er tidsspørgsmålet ikke alene et praktisk anliggende, men også en forhindring i forhold til advancement og karrieremuligheder, og man må her antage, at der er visse brancher eller områder – i det ovenstående peger byrådsmedlemmet fx specifikt på den private sektor – hvor den karrieremæssige konsekvens er større end andre.

Det aspekt har ikke fyldt meget fx i debatten om byrådsmedlemmers aflønning. Her har eksempelvis *Vederlagskommissionen*, der blev nedsat i 2014, som baggrund for deres arbejde undersøgt det ugentlige tidsforbrug hos bl.a. byrådsmedlemmer som grundlag for at vurdere aflønningen af medlemmerne. Langt sværere er det at vurdere en eventuel økonomisk kompensation for det mulige karrieremæssige tab, som et politiske engagement måtte medføre.

På den ene side er det således svært at belønne det byrådsmedlem, der alligevel vælger byrådsarbejdet til på bekostning af karrieren. Og på den anden side er det et tab for

⁷ <http://www.oecd.org/gender/data/balancingpaidworkunpaidworkandleisure.htm>

⁸ <http://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=19947>

demokratiet, hvis bestemte erhvervsgrupper – fx fra det private erhvervsliv – har ekstra barrierer for et politisk engagement.

Et tredje aspekt i den sammenhæng knytter sig til de faktorer, som vi tidligere har peget på som væsentlige for lederes opfattelse af trivsel (se s. 7f.), nemlig muligheden for personlig udvikling. Her bliver den trivselsmæssige konsekvens ikke alene det tidspres, som byrådsarbejdet kan medføre, men også et pres i forhold til at udleve sine personlige ambitioner og behov for udvikling og udfoldelse. Dette er endnu et argument for, at det er væsentligt, at byrådsarbejdet kan holdes inden for en tidsmæssig ramme, der gør det foreneligt med medlemmernes øvrige liv.

3. Tid og balance

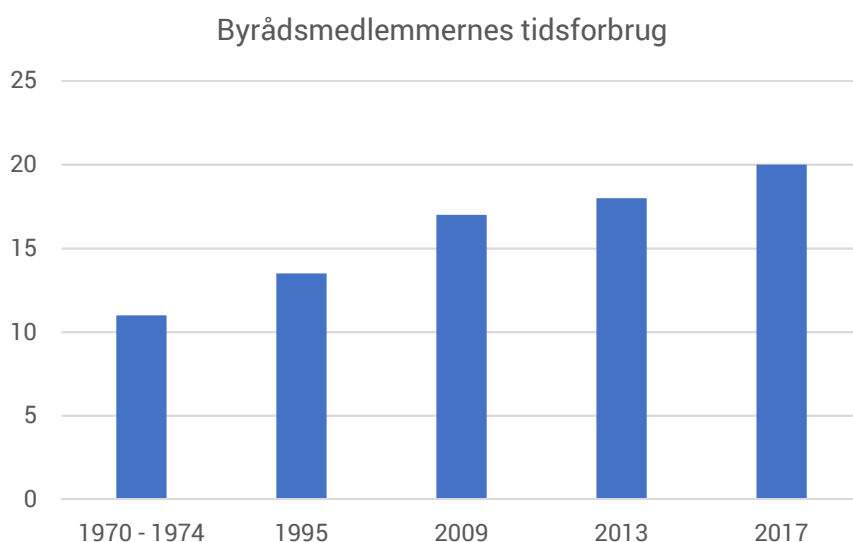
*Jeg fik 3 børn i min første byrådsperiode, ingen barselsorlov og fuldtidsarbejde.
Dengang fik jeg det til at fungere, men jeg ville ikke gøre det igen.*

Interview med byrådsmedlem

Tidsforbruget stiger – specielt i store kommuner

Det tager tid at være byrådsmedlem. Og med årene er det kommet til at tage endnu mere tid.

Det viser en opgørelse i rapporten *Kommunalpolitisk barometer 2017* af *Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, VIVE*.⁹ I begyndelsen af 70'erne havde mere end halvdelen af lokalpolitikere et ugentligt tidsforbrug på 10-12 timer. I 1995 var tallet steget til 12-15 timer. Og i 2009, få år efter kommunalreformen, var tallet atter steget, denne gang til 15-19 timer. I 2013 er tallet 18 og topper foreløbigt i 2017 på 20 ugentlige timer i gennemsnit.

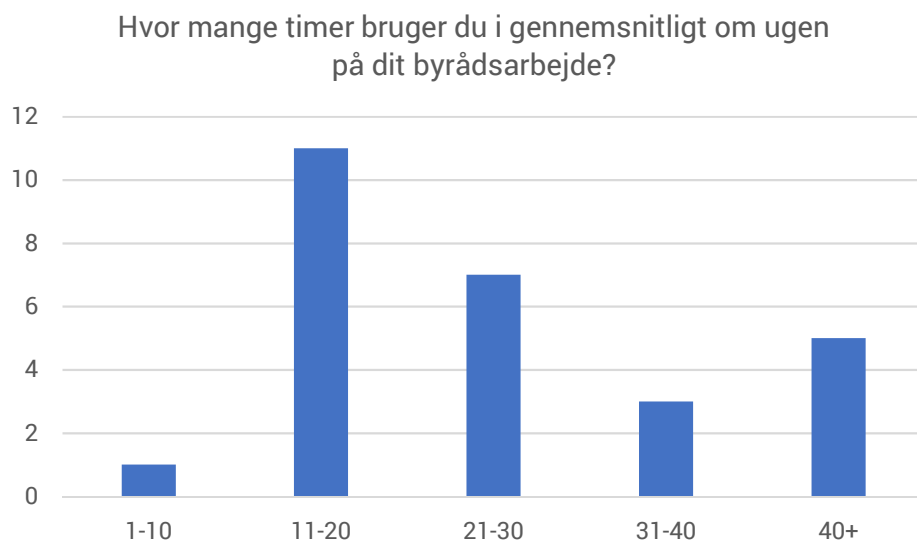


Kilde: Kommunalpolitisk barometer 2017. VIVE

Vores stikprøve, som alene er foretaget blandt de 4 største danske kommuner, bekræfter billedet, men viser samtidigt, at en del faktisk bruger betragteligt mere tid på byrådsarbejdet. En del af forklaringen er formentlig, at vi i vores undersøgelse har fokuseret på de største kommuner, mens VIVE's tal er på tværs af hele landet. Tilsyneladende er det mere tidskrævende at være lokalpolitiker i en stor kommune end i en mindre.¹⁰

⁹ Bhatti, Y., Houlberg, K., Thranholm, E., Pedersen, L. H. (2017): *Kommunalpolitisk barometer 2017*. København: VIVE.

¹⁰ Se også <https://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i7328/Store-kommuner---meget-arbejde>



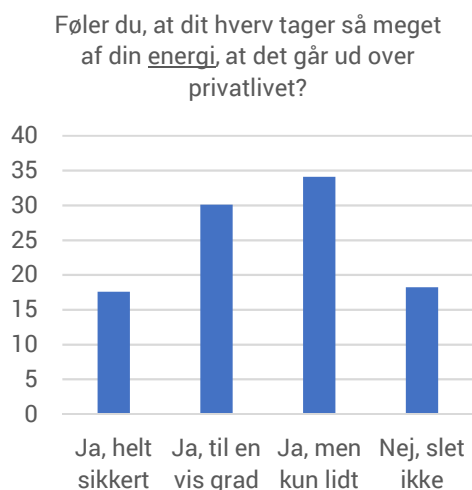
*Byrådspolitikernes gennemsnitlige ugentlige tidsforbrug i de 4 største kommuner.
Kilde: Stikprøve blandt kommunalpolitikere i København, Aarhus, Aalborg og Odense.*

At tidsforbruget over årene har været stigende, er et faktum. De større kommuner, som kommunalreformen har medført, ser ud til at være en årsag. Derudover må man antage, at en generel stigende kompleksitet spiller en rolle, ligesom det er sandsynligt, at brugen af de sociale medier også har en indflydelse. Således ved vi ikke, om tidsforbruget nu har fundet sit leje, eller om det fortsat vil stige.

Tidsforbruget presser balancen – særligt for kvinder og yngre

Tidsforbruget siger heller ikke nødvendigvis noget om det oplevede pres. I sig selv er tidsforbrug blot et objektive mål.

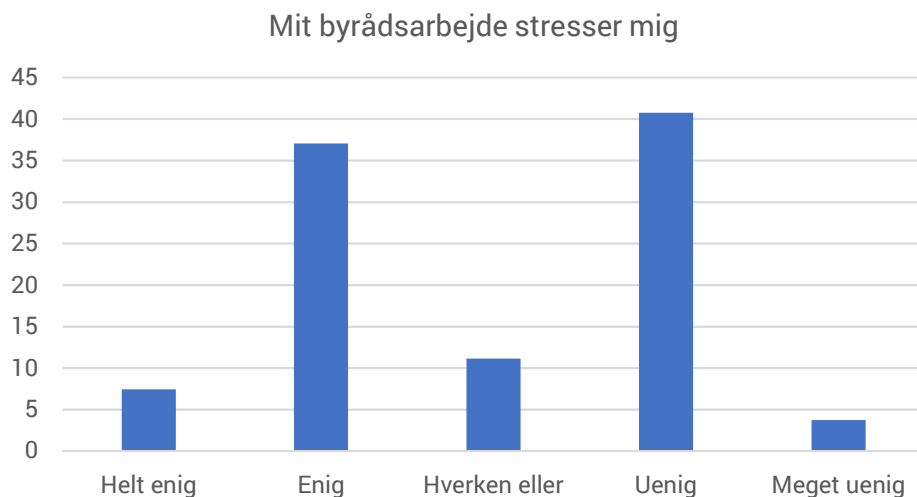
I *Kommunalpolitisk barometer 2017* har VIVE specifikt spurgt til balancen ved at rette to spørgsmål imod byrådsmedlemmernes oplevelse af, hvordan tidsforbruget påvirker privatlivet:



Kilde: Kommunalpolitisk barometer 2017. VIVE

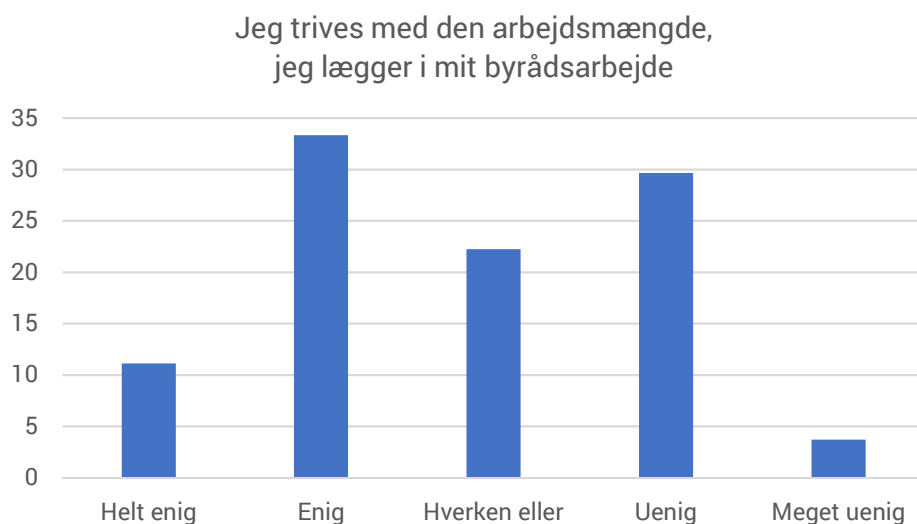
Påvirkningen af privatlivet virker betragtelig, når man umiddelbart ser tallene. Det er dog værd at bemærke VIVE's undersøgelsesdesign, hvor 3 ud af 4 svarmuligheder rummer et "ja" i forskellige variationer, mens den modsatte mulighed – "nej, slet ikke" – er helt afvisende. Bredere svarmuligheder kunne muligvis have vist et mere nuanceret billede.

Vores stikprøve indikerer, at byrådsmedlemmernes opfattelse er mere broget. Vi har eksempelvis bedt informanterne forholde sig til, hvor enige de er i udsagnet *Mit byrådsarbejde stresser mig*. Her svarer 37% enig og 7% helt enig, mens 40% er uenige og 4% meget uenige:



Kilde: Stikprøve blandt kommunalpolitikere i København, Aarhus, Aalborg og Odense.

Derudover har vi bedt informanterne forholde sig til spørgsmålet *Jeg trives med den arbejdsmængde, jeg lægger i mit byrådsarbejde*. Her peger svarene ligeledes i flere retninger: Mens i alt 33% svarer enten uenig eller meget uenig, er i alt 44% enten enige eller helt enige.



Kilde: Stikprøve blandt kommunalpolitikere i København, Aarhus, Aalborg og Odense.

En stor del – 22% – svarer hverken/eller. Og det er med til at understrege et broget billede: At byrådsmedlemmernes oplevelse af, hvorvidt de trives med arbejdsmængden, tilsyneladende varierer meget fra medlem til medlem.

Dette understøttes af tal fra *Kommunalpolitisk barometer 2017*, der viser en signifikant større udfordring for kvinder, når det gælder tidsmæssige udfordringer i forhold til privatlivet. Ligeledes viser disse data, at det er sværest at skabe balance for yngre byråds kandidater, mens det med alderen bliver lettere – måske fordi den yngre gruppe i højere grad kan bestå af børnefamilier.¹¹

Med andre ord er der tilsyneladende mange byrådsmedlemmer, der trives udmærket med det arbejdspress, byrådsarbejdet medfører. Og ligeledes mange, der føler, at presset er (for) voldsomt.

Et byrådsmedlem fortæller fx:

[Det er udfordrende] at få det civile arbejde til at fungere sammen med byrådsarbejdet. Udvalgs møderne er meget tidskrævende, og afvikles indenfor normal arbejdstid, hvilket er svært at få til at fungere med et fuldtidsarbejde.

En anden udtrykker en lignende udfordring:

Ca. 15-20 timer ugentligt kombineret med fuldtidsarbejde er meget vanskeligt – dertil mange møder og kommunikation med borgere, erhvervsliv og interessegrupper samt pressen.

Byrødder er lidt mere stressede end gennemsnittet

I de store undersøgelser, der findes af byrådspolitikerens arbejdsforhold fra fx *Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE)* og *Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning (KORA)* er der tradition for at undersøge byrådsmedlemmernes tidsforbrug og oplevelsen af, hvorvidt byrådsarbejdet påvirker privatlivet, som det ovenstående har vist.¹²

Der er imidlertid – så vidt vi har fundet – ingen større undersøgelser af eksempelvis byrådsmedlemmernes oplevede stressniveau, selvom stress er en konkret udfordring ved byrådsarbejdet. Som et byrådsmedlem udtrykker det:

Det er stressende, at bruge 60+ timer om ugen på noget, hvor man hverken får én krone i pension og ikke optjener dagpengere – bliver man ikke genvalgt, er det jo 5 ugers opsigelse – sidste vederlag går ind en uge efter valget.

¹¹ Bhatti, Y., Houlberg, K., Thranholm, E. & Pedersen, L. H. (2017): *Kommunalpolitisk barometer 2017*. København: VIVE.

¹² Se fx Bhatti, Y., Houlberg, K., Thranholm, E. & Pedersen, L. H. (2017): *Kommunalpolitisk barometer 2017*. København: VIVE og Pedersen, L. H., Houlberg, K., Hansen, S. W., Olsen, A. L., Bordacconi, M. J. (2013): *Lokalpolitikernes rolle og råderum*. København: KORA.

I Danmark har vi en stor tradition for at monitorere stressniveauet hos forskellige brancher og fag. Det sker bl.a. i undersøgelsen *Arbejds miljø og Helbred i Danmark 2012-20*, som foretages hvert andet år af *Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø* (NFA).

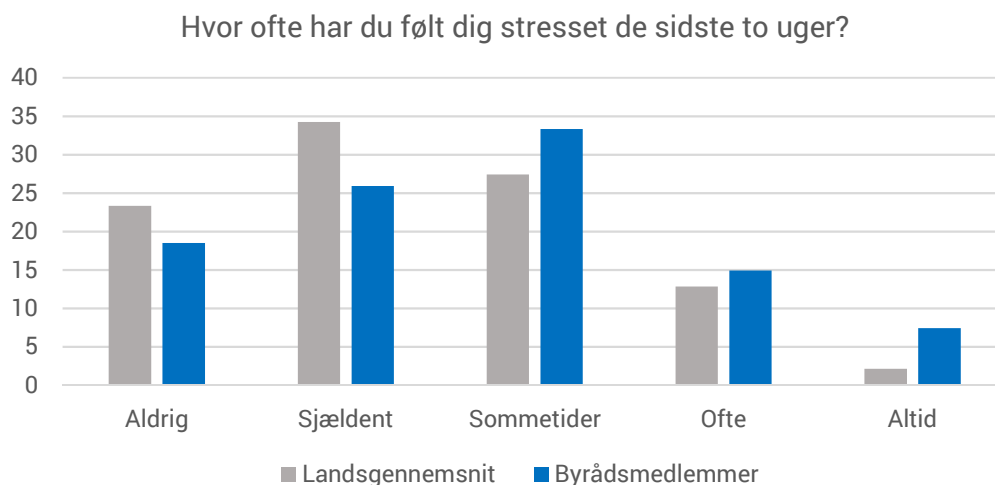
Når det gælder monitoreringen af stress, stilles bl.a. spørgsmålet *Hvor ofte har du følt dig stresset de sidste to uger?* Vi har stillet det samme spørgsmål i vores stikprøve blandt byrådsmedlemmer med henblik på at kunne sammenligne byrådsmedlemmernes oplevede stress med landsgennemsnittet.

Her viser det sig – ikke overraskende - at byrådsmedlemmerne er mere stressede end gennemsnittet.

7% af byrådsmedlemmerne svarer, at de ”hele tiden” inden for de sidste to uger har følt sig stressede hvilket er 5 procentpoint højere end landsgennemsnittet på 2%.

18% af byrådsmedlemmerne har ikke følt sig stressede de sidste to uger, mens landsgennemsnittet her er 23%.

Der er mange brancher, der ligger over landsgennemsnittet, og selvom byrådsmedlemmernes oplevede stress er højere end gennemsnittet, synes det ikke foruroligende højt, men snarere forventeligt i forhold til det pres, som kommunalpolitisk arbejde uundgåeligt må medføre.



Kilde: Stikprøve blandt kommunalpolitikere i København, Aarhus, Odense, Aalborg.

Den gruppe, der dog bør påkalde sig særlig opmærksomhed, er de, der hele tiden i de sidste to uger har følt sig stressede. Her er 7% blandt byrådsmedlemmerne mod 2% i landsgennemsnittet en betydelig forskel, og det spørgsmål, som dette tal rejser er, hvordan der tages hånd om de byrådsmedlemmer, hvor stressniveauet kan have akutte helbredsmæssige konsekvenser.

Mange arbejdspladser har et stressberedskab, der kan tilbyde stressramte rådgivning hos stresscoaches eller psykologer. Men som byrådsmedlem kan man let lande mellem to stole. Arbejdspladsen kan på den ene side henvise til, at stressen må hidrøre det politiske liv, og på den anden side tilbyder det politiske liv sjældent nogen hjælp, fordi man som politiker langt hen ad vejen er at betragte som sin egen chef uden nogen egentlig personaleleder.

4. Støtte

Som det foregående har vist, er der en række udfordringer forbundet med det, at være byrådsmedlem. Det er tidskrævende. Det presser privatliv. Det er stressende.

Alligevel genopstiller 84% af byrådsmedlemmerne.¹³

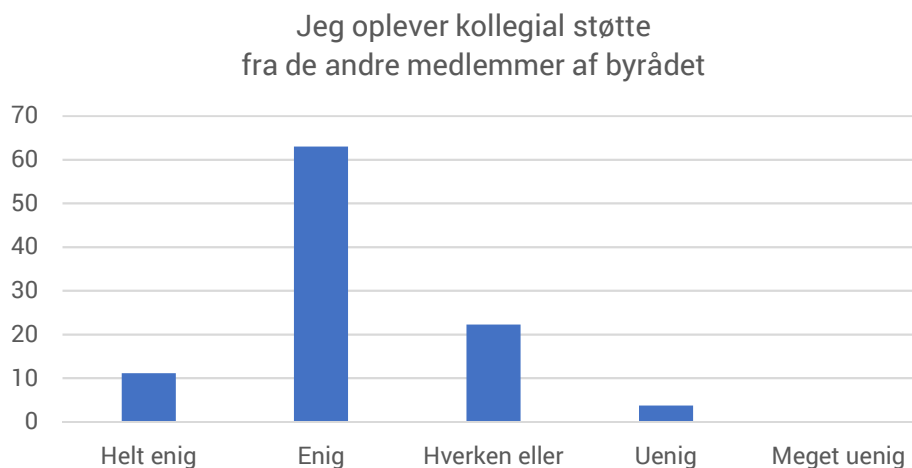
At så mange ønsker at genopstille udtrykker, at byrådsarbejdet nok kan være strabadserende – særligt, som vi har set tidligere, for nogle grupper – men at størstedelen af byrådspolitikerne dog mener, at det er umagen og besværet værd.

Hvor tidspres og de udfordringer, det fører med sig, handler om det, der presser trivslen, så gør den høje genopstillingsprocent det relevant også at undersøge det modsatte, nemlig det, der gør det godt at være i byrådet.

Byrådsmedlemmer støtter hinanden

Fra forskningen inden for stress og trivsel ved vi, at oplevelsen af social støtte er et helt afgørende værn imod stress. Robusthed er med andre ord ikke alene noget, den enkelte besidder - det er, populært sagt, noget vi giver til hinanden.

Derfor har vi spurgt til byrådsmedlemmernes oplevelse af kollegial støtte fra de andre medlemmer i byrådet – og altså ikke alene inden for eget parti.



Kilde: Stikprøve blandt kommunalpolitikere i København, Aarhus, Aalborg og Odense.

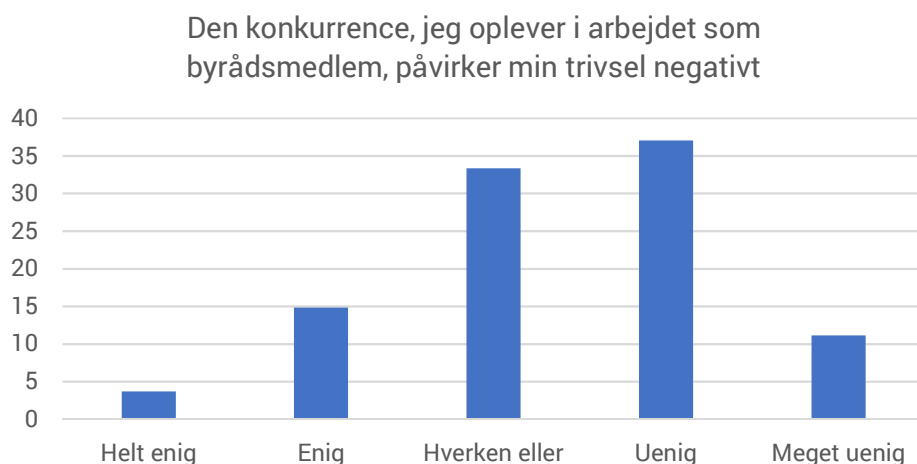
74% er enten enig eller helt enig i, at de oplever kollegial støtte fra de andre medlemmer af byrådet, mens knap 4% svarer uenig. 22% svarer hverken/eller.

¹³ Kommunalpolitisk barometer 2017

Andelen, der oplever kollegial støtte, er bemærkelsesværdig høj, også hvis man sammenligner med lignende undersøgelser i andre brancher. At andelen er så høj, er særligt bemærkelsesværdigt i en politisk sammenhæng, hvor det er nærliggende at forestille sig, at klimaet kan være præget mere af konkurrence end af støtte.

Af den grund har vi ligeledes spurgt til oplevelsen af konkurrence. Vi har her forudsat, at konkurrencen finder sted – det må være en naturlig antagelse i en politisk sammenhæng – og derfor spørger vi byrådsmedlemmerne, om den oplevede konkurrence påvirker deres trivsel.

Konkurrence er en faktor, men ikke et problem



Kilde: Stikprøve blandt kommunalpolitikere i København, Aarhus, Odense, Aalborg.

18% erklærer sig enig eller helt enig i, at konkurrencen påvirker deres trivsel negativt. 48% erklærer sig uenig eller meget uenig, mens en stor andel – 33% – svarer hverken/eller. Deres svar kan vi naturligvis ikke tolke, men at andelen af neutrale her er så stor, kan måske skyldes, at spørgsmålet ikke vurderes som relevant. Konkurrence kan muligvis betragtes som et vilkår i arbejdet, og ikke som noget, der har en direkte sammenhæng med den personlige trivsel.

Tilbage står et billede af, at der mellem byrådsmedlemmerne opleves et stærkt kollegialt fællesskab. De fleste anerkender, at der finder en konkurrence sted, men hovedparten finder ikke, at det påvirker deres trivsel negativt.

Denne opbakning er væsentlig. Som byrådsmedlem tilhører man en lille gruppe af mennesker, der ved siden af deres arbejdsliv og øvrige liv skal finde tid og ressourcer til et politisk engagement. Og den stærke oplevelse af kollegaskab kan pege på, at byrådsmedlemmerne evner at se ud over de politiske forskelle og anerkende, at de er fælles om et engagement.

Særligt her må vi dog også pege på, at vores undersøgelse baserer sig på en begrænset stikprøve. Der kan være stor variation i oplevelsen af kollegaskab fra kommune til kommune. Men kollegaskabet og den gensidige støtte, det giver, virker her som et væsentligt værn imod det pres, som byrådsarbejdet naturligt medfører.

Sværere at få støtte fra andre

Hvor byrådsmedlemmerne tilsyneladende oplever en stor grad af støtte fra hinanden, kan det være vanskeligere at finde samme forståelse hos andre i omgangskredsen.

Vi har i vores interviews spurgt til, hvad der opleves som den største udfordring ved at være byrådsmedlem. Når vi ser bort fra de politiske udfordringer, som vi ikke behandler her, nævner hovedparten af de adspurgte den tidsmæssige udfordring. En del fremhæver dernæst en interessant tilføjelse, nemlig at det kan være svært at opnå oplevelsen af accept og forståelse fra andre.

Fx svarer et byrådsmedlem på spørgsmålet om den største udfordring, at det er...

[...] at folk forventer at man altid står til rådighed og er tilgængelig. Folks manglende forståelse for, at man kun kan være et sted ad gangen.

En anden udtrykker det således:

[Den største udfordring er om] folk tror mig, når jeg siger, jeg ikke har tid.

På den måde kommer man som byrådsmedlem til at leve i et dobbelt pres. På den ene side er det en udfordring at håndtere tidspreset og det øvrige pres, der følger med. På den anden side skal man forklare og forsvare sig over for andre, som ikke nødvendigvis forstår og anerkender de opgaver og den livssituation, som et politisk engagement medfører.

I den sammenhæng ser man muligvis den største bagside ved, at fokus på byrådspolitik er stærkest i valgkampen. Når plakaterne er taget ned, kan byrådsarbejdet fortone sig fra de fleste menneskers bevidsthed, og dermed kan man som byrådsmedlem komme til at mangle anerkendelse for indsatsen.

Politikerlede kan have negativ betydning

Derudover kan befolkningens generelle forhold til politikere komme til at spille negativt ind for byrådsmedlemmerne. Den generelle politikerlede, nationalt som international, synes at være tiltagende i disse år. Det kommer fx til udtryk i troværdighedsmålinger – her *Radius Kommunikations* undersøgelse baseret på data fra *Epinions Danmarkspanel* – hvor politikere i 2017 høster en bundplacering på niveau med bilhandlere.¹⁴

I medierne tegnes der ofte et kritisk billede af politikere, der understøttes med data fra denne slags undersøgelser. Men nærlæser man undersøgelsen, er det værd at bemærke, at der sondres mellem folketingspolitikere og kommunalpolitikere:

¹⁴ *Radius (2017)*

Kommunalpolitikernes troværdighed er markant højere end deres kolleger fra Folketinget. Det skyldes primært, at flere danskere beundrer kommunalpolitikernes arbejde, og samtidig straffer de danskere, som har hørt negative mediehistorier om kommunalpolitikere, ikke faggruppen lige så hårdt, som de gør med folketingspolitikere. Fælles for både kommunal- og folketingspolitikere er dog, at danskerne savner viljen til at erkende fejl, og det trækker troværdigheden ned.

*Nicolaj Taudorf Andersen
Seniorpartner og bestyrelsesformand i Radius Kommunikation*

For byrådsmedlemmerne kan det være en udfordring, at kendskabet til byrådsarbejdet og i det hele taget kendskabet til, hvordan det politiske arbejde finder sted i Danmark, hos mange kan være særdeles sparsomt. Hvor folketingspolitikere foretager det lovgivende arbejde, er byrådsmedlemmernes arbejde i langt større omfang af operationel karakter, når det fx handler om placering af skoler, plejehjem, vedligeholdelse af veje og udarbejdelse af lokalplaner.

Den negative opfattelse, som man kan have af lovgiverne, kan i denne sammenhæng fejlagtigt komme til at smitte af på byrådspolitikerne, og generelt er det sandsynligt, at et øget kendskab til det lokalpolitiske arbejde kunne øge forståelsen for byrådsmedlemmernes indsats.

5. Oprigtighed og kompromiser

Som vi har beskrevet i det foregående, er befolkningens oplevelse af politikeres troværdighed bemærkelsesværdig lav.

Mediebilledet og de senere års politiske debatter, nationalt såvel som internationalt, er blevet den klangbund, som troværdigheden befinder sig på. Sager om løftebrud, personlig vinding og vennetjenester er blot nogle af de faktorer, der forventeligt har en betydning, når den samlede politikerstand vurderes. Og den vurderes hårdt.

Men det er imidlertid ikke kun befolkningen, der oplever troværdigheden som en udfordring. Det samme tyder det på, at politikerne selv gør.

Oprigtighed og autenticitet er vigtig for trivlsen

Som vi tidligere har beskrevet (se s. 7f.), er oplevelsen af oprigtighed og autenticitet væsentlig for trivlsen hos ledere generelt. Dette kunne også beskrives som en personlig troværdighed – at man er i stand til at stå på mål og arbejde for det, man selv tror på. Men i det politiske arbejde er det samtidigt et grundvilkår, at man må indgå kompromiser og forlig, som på den ene side er en nødvendighed i det politiske arbejde, men på den anden side naturligt presser troværdigheden.

I de interviews, vi har foretaget, beskrives denne udfordring på forskellige måder. Nogle fokuserer på, at det er svært at opnå indflydelse – forstået i forhold til den indflydelse, man havde forventet eller stillet sine vælgere i udsigt. Andre peger på, at det politiske handlerum begrænses af ydre forhold. Eksempelvis fortæller et byrådsmedlem, at vedkommende oplever...

[...] mangel på reelle politiske handlemuligheder på grund af overdreven statslig styring, fx i form af serviceloft.

En fortæller om den udfordring, der ligger i...

[...] at opnå indflydelse som oppositionsparti.

Og en anden igen går direkte ind i troværdighedsproblematikken ved at fremhæve udfordringen i, at skabe...

[...] troværdighed blandt vores embedsmedlem samt i den øverste politiske ledelse.

Endnu en peger på...

[...] fejlfinder- og benspændkultur og populistiske udmeldinger frem for fokus på konstruktive løsninger og muligheder.

På hver deres måde er disse citater eksempler på det, som byrådsmedlemmerne synes at opleve som barrierer i forhold til at opnå indflydelse – og dermed i forhold til at levere på den politik, de er valgt på.

Kompromiserne er på den måde ikke alene knyttet til de forlig, der nødvendigvis må indgås i det politiske arbejde, men i bred forstand til de udfordringer, der gør det vanskeligt for

byrådsmedlemmerne at skabe resultater: Populisme, samarbejdet med embedsværket, politiske trakasserier etc.

Som vi har beskrevet her, ser vi en forbindelse mellem oplevelsen af kompromiser på den ene side og det, at optræde autentisk og oprigtigt på den anden. I den forstand bliver kompromiserne ikke blot synonyme for de politiske forlig, men handler snarere om oplevelsen af at gå på kompromis med sig selv og det, man står for.

Mange byrådsmedlemmer går på kompromis med sig selv

I vores stikprøve har vi undersøgt, i hvor høj grad oplevelsen af at gå på kompromis med sig selv er udbredt blandt byrådsmedlemmerne ved at bede dem svare på spørgsmålet: *Jeg oplever, at jeg må gå på kompromis med mig selv i mit byrådsarbejde:*



Kilde: Stikprøve blandt kommunalpolitikere i København, Aarhus, Odense, Aalborg.

Mens knapt en femtedel (18,5%) svarer neutralt, er der 60%, der erklærer sig enten enig eller helt enig. 22% svarer uenig eller meget uenig.

Hovedparten oplever således, at de må gå på kompromis med sig selv i deres byrådsarbejde. Dette siger imidlertid ikke noget om, hvorvidt medlemmerne oplever det som et problem, eller blot som en naturlig konsekvens af det politiske arbejde, hvor forlig og kompromiser må betragtes som naturligt. Derfor har vi ligeledes stillet spørgsmålet: *Jeg oplever det som en udfordring, at jeg må gå på kompromis med mig selv i mit byrådsarbejde.*

Som det ses, erklærer knapt halvdelen – 46% – sig enten enige eller helt enige. 30% svarer uenig eller helt uenig, mens 23% forholder sig neutralt til spørgsmålet.

Hvor omkring 60% - som vist ovenfor – finder, at de går på kompromis med sig selv i byrådsarbejdet, oplever 46% af det er en udfordring for dem. Man kan tolke forskellen på den måde, at en del af de, der oplever at gå på kompromis, betragter det som en naturlig konsekvens af det politiske arbejde, mens den resterende gruppe oplever kompromiset knyttet til andet og mere end de politiske forlig alene.



Kilde: Stikprøve blandt kommunalpolitikere i København, Aarhus, Odense, Aalborg.

Som vi har peget på, er oplevelsen af autenticitet og oprigtighed væsentlig for den oplevede trivsel. Derfor er disse resultater interessante, fordi de peger på, at der er andet og mere end det tidsmæssige, der presser byrådsmedlemmerne.

Vores stikprøve har naturligvis ikke den fornødne størrelse til at konkludere nærmere i forhold til, hvad det er for områder, der opleves som mest presserende, når det kommer til spørgsmålet om oprigtighed og autenticitet. Men vores fund her viser vigtigheden og relevansen af at udforske problemstillingen nærmere i en større undersøgelse.

6. anbefalinger

Når der i medierne er fokus på byrådsmedlemmernes store tidsforbrug – og det er der ofte op til byrådsvalget eller når der publiceres nye data på området – er den hyppigste automatreaktion: - Bør vi give byrådsmedlemmerne mere i løn, for at kompensere for tidspresset?

Vi vil ikke her gå dybere ind i diskussionen om politikeres løn – det er en rapport i sig selv. Men blot om det emne sige, at selvom en økonomisk kompensation på et rimeligt niveau bør være en selvfølge for det arbejde og den tid, byrådsmedlemmerne lægger i deres politiske engagement, så er en lønstigning i takt med, at tiden stiger, næppe nogen optimal løsning på sigt.

Ligesom man kan overveje at skrue lønnen opad, bør det overvejes, om det er muligt at skrue tidsforbruget nedad. Som vi har set i rapporten, så medfører det stigende tidsforbrug en række problemstillinger. Dels er der mange af de, der er valgt til byrådet, der har svært ved at skabe balance mellem deres byrådsarbejde og deres øvrige arbejds- og familieliv. Og dels kan det afholde visse grupper – herunder kvinder og yngre mennesker – fra overhovedet at opstille, hvilket er et demokratisk problem, der næppe løses alene ved at øge det vederlag, byrådsmedlemmerne modtager for deres arbejde.

Som vi har peget på, har tidsforbruget for byrådsmedlemmer været støt stigende, og særligt efter kommunalreformen, hvor kommunerne er blevet større, er arbejdstiden steget. Det er dog næppe alene kommunernes størrelse eller sagernes kompleksitet, der har en betydning for arbejdspresset. Det samme har formentlig de sociale medier og teknologien, som ikke kun for politikere, men for arbejdsstyrken generelt, har medført en øget digital tilgængelighed, der har gjort det vanskeligt for mange at sondre skarpt imellem arbejdstid og fritid.

Med et nuværende ugentligt gennemsnit på 20 timer synes vi dog at være tæt på grænsen for, hvad der kan indgå i den nuværende lægmandsmodel, hvor adelsmærket for kommunalpolitikere netop er, at de har et civilt arbejde ved siden af det politiske engagement og således ikke er levebrødspolitikere.

I takt med at tidsforbruget nærmer sig et normalt fuldtidsarbejde, er det en naturlig diskussion, om kommunalpolitik netop bør betragtes som sådan – og om det er det civile arbejde, der skal ses som et tillæg til det politiske liv frem for omvendt. Eller man kan forestille sig en model, hvor de, der besidder tungere poster – udvalgsformænd, gruppeformænd og lign. – har det politiske liv som fuldtidsbeskæftigelse på linje med rådmænd og borgmestre.

En diskussion af dette spørgsmål er én blandt en række anbefalinger, som vi på baggrund af denne rapport i det følgende vil komme med. Anbefalingerne falder i tre niveauer: Det samfundsmæssige, det kommunale og det individuelle.

Samfundsmæssigt plan: Øget fokus på byrådsarbejdet

En diskussion af, hvordan vi ønsker demokratiet skal være

Hele den udfordring, der knytter sig til byrådsmedlemmernes trivsel, tidsforbrug og arbejdspress, bygger på en antagelse om, at vi som samfund fortsat ønsker en model, hvor kommunalpolitik er at betragte som et fritidsprojekt ved siden af medlemmernes primære beskæftigelse. Der har i debatten været foreslået en højere aflønning ligesom der er nævnt muligheden for, at tungere poster – fx udvalgs- eller gruppeformænd – kunne omdannes til fuldtidsstillinger. Grundlaget for at skabe en god balance for byrådsmedlemmerne, er at overveje, hvilken model, vi som samfund fremadrettet ønsker at anvende. Betyder de større kommuner, at opgaven fundamentalt er forandret, og at det fritidsstyre, som begyndte i sognerådernes tid, må erstattes med mere professionelle bestyrelser? Eller er det netop demokratiets adelsmærke, at det bæres af lægfolk og ”bedste blandt ligemænd”?

Øget viden i befolkningen om byrådsarbejdet

Uanset om der sker ændringer i den demokratiske model, har det en betydning for byrådsmedlemmerne, at de oplever støtte og opbakning. Som vi tidligere har peget på, kan det være en udfordring for byrådsmedlemmernes oplevelse af social støtte, at der generelt i befolkningen er en begrænset viden om byrådets arbejde – og at den generelle politikerlede forplanter sig til det lokalpolitiske arbejde. Derfor kan en generel øget viden i befolkningen om byrådets arbejde have en positiv betydning for byrådsmedlemmernes arbejde og udfordringer og en større forståelse for det arbejdspress, det politiske engagement medfører.

Et generelt øget fokus på trivsel og balance

Det er en relativ ny tendens, at der fokuseres på balancen imellem byrådsmedlemmernes politiske liv og øvrige liv. Dette fokus skyldes formentlig, at der generelt i samfundet er kommet et stigende fokus på trivsel, balance og psykisk arbejdsmiljø. Et sådant fokus er med til at gøre det legitimt og nødvendigt at italesætte de udfordringer, som byrådsarbejdet medfører. Samtidigt er byrådsmedlemmerne i sidste ende de ansvarlige for kommunernes drift, og hvis man på kommunalt plan ønsker at arbejde med medarbejdernes trivsel og balance, må dette naturligvis også afspejle sig i ledelse, herunder i den politiske ledelse.

Kommunalt plan: Skab bedre arbejdsvilkår

Kodeks for byrådsarbejde

Flere kommuner har igennem de senere år indført et kodeks for byrådsarbejdet – en slags nedskrevne spilleregler, der forholder sig til arbejdsmiljø, politisk klima, samarbejde etc.¹⁵ Kritikerne har peget på, at det kan føles hæmmende for debatten og arbejdet, men på plussiden står, at et kodeks, som byrådet selv udarbejder, gør det naturligt at sætte fokus på byrådets egne arbejdsforhold. Eller som Bornholms borgmester, *Winnie Grosbøll*, udtrykker det:¹⁶

¹⁵ <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/bornholm/ekspert-flere-kommuner-laver-kodeks-god-opfoersel>

¹⁶ Ibid.

Jeg tror, at det er meget godt, at man en gang i mellem minder hinanden om, at vi allesammen er mennesker, selvom vi er valgt for at være uenige.

Sæt arbejdsvilkårene på dagsordenen og hav et beredskab

Et kodeks kan være én blandt mange måder at sætte fokus på byrådsmedlemmernes arbejdsvilkår. På samme måde som mange kommuner arbejder med trivselspolitikker for medarbejderne, bør det være naturligt, at der diskuteres arbejdsforhold og -vilkår for byrådspolitikerne, og at de tilbydes redskaber og uddannelse, der sætter dem i stand til bedre at håndtere arbejdsindsatsen.

Et øget fokus på området gør det mere naturligt for byrådsmedlemmerne at italesætte udfordringer og løsninger på feltet. Derudover bør det i lyset af den relativt høje andel af byrådsmedlemmer, der føler sig konstant stressede, overvejes, om kommunerne bør tilbyde et beredskab, der inkluderer coaching eller egentlig behandling af stress på samme måde som mange øvrige arbejdspladser gør.

Saml møderne

Byrådsarbejdet rummer meget andet end selve byrådsmøderne. Der er udvalgsmøder, borgermøder, vælgermøder, forberedelse foruden det naturlige engagement i det parti, byrådsmedlemmerne er tilknyttet. Mødernes spredning kan betyde, at de fordeler sig på mange af ugens dage.

Nogle kommuner har eksperimenteret med en anderledes form, hvor møderne samles på faste dage – og de øvrige dage friholdes på den måde for politiske aktiviteter.¹⁷ Modellen ligner den, landspolitikkerne kender fra Christiansborg om end med modsat fortegn idet mandag holdes mødefri for folketingspolitikkerne, mens de øvrige dage kan anvendes til politiske aktiviteter.

Reducér læsemængden

En ting er, at samle møderne. Noget andet er, at forsøge at sikre en mødeforberedelse, der er mere overkommelig. Et byrådsmedlem fortæller os i et interview:

Man burde lave et resumé af de enkelte sager som jeg også har påtalt flere gange. Når et regnskab er på 968 sider er det rimelig uoverskueligt. Og det gælder også mange andre sager, vi får til forberedelse.

Netop dette tema er i øvrigt tidligere nævnt som konkret anbefaling i *Økonomi- og Indenrigsministeriets rapport Op af sofaen – anbefalinger til lokaldemokratiet*, hvor en anbefaling konkret handler om at drøfte...

[...] god mødebetjening af kommunalbestyrelsen [...] drøftelserne kan f.eks. munde ud i nogle retningslinjer for såvel politikere som embedsmænd, som bl.a. kan omhandle tidspunkt for møder, længden af møder, omfang af mødemateriale og brug af moderne teknologi.¹⁸

¹⁷ KL & Økonomi- og Indenrigsministeriet (2013) s. 4f.

¹⁸ Økonomi- og Indenrigsministeriet (2013)

Man kunne her lade sig inspirere fra erhvervslivet, hvor direktions- og bestyrelsesarbejde ofte benytter sig af såkaldte *executive summaries*, der er korte opsummeringer af større materialer. Kritikken kan være, at embedsværket vil få større magt, hvis byrådsmedlemmerne ikke tager udgangspunkt i det fulde materiale. Men det omvendte kan også gøre sig gældende, hvis en tilgængelighed af materialet gør, at byrådsmedlemmerne generelt ville være bedre forberedte.

I det hele taget bør en bedre tilrettelæggelse af møder og øget betjening af byrådet fra forvaltningens side overvejes, for at dæmme op for byrådsmedlemmernes stigende arbejdsomfang.

Individuelt plan: Relationer, prioritering – og ”politik-fri” zoner

Styrk relationerne

Vores undersøgelse peger på, at byrådsmedlemmernes vigtigste værn imod det store arbejdspress, er de sociale relationer og kollegaskabet. Det er vigtigt at værne om og dyrke. Selv på tværs af partiskel kan man være fælles om at være politisk aktiv. Det er vigtigt at holde en tone og et klima, der anerkender en politisk uenighed, men alligevel gør det muligt at være sammen som mennesker på en god måde. Udover det kollegiale fællesskab, er det vigtigt, at pleje øvrige relationer og at sikre sig, at man har et stærkt netværk, der ikke kun er afhængigt af ens politiske præstationer.

Priorité

Meget tyder på, at byrådsarbejde tager den tid, der er. Det politiske arbejde bliver man aldrig færdig med, og derfor er det en væsentlig opgave som byrådsmedlem at beslutte, hvor meget tid, man vil bruge på det politiske – og at mestre at prioritere og sige fra. Forudsætningen for det er en god kultur i kommunen og i partiet. Og at det enkelte medlem anerkender, at man er sin egen leder.

Udover god tidsstyring og opgavestyring, kan prioriteringen også handle om andre områder: Et byrådsmedlem fortalte os for eksempel, at han, når han fik henvendelser fra borgere, der ønskede at han skulle arbejde for en sag, bad dem sende ham en mail. De færreste gjorde det – og dem, der ikke tog sig tid til det, følte han heller ingen særlig forpligtelse til at arbejde for. Det er et konkret eksempel på en måde at skabe en prioritering i borgerkontakten.

Skab ”politik-fri” zoner

At holde fri fra det politiske arbejde er en vigtig forudsætning for at kunne være i det. Som et byrådsmedlem fortalte os i et interview:

Min største udfordring er, at lade være med at tænke politik hele tiden.

Erhvervspsykologen *Merete Wedell-Wedellsborg* har peget på, at en vigtig forudsætning for at præstere er, at man evner at navigere mellem *battle mind* og *home mind*.¹⁹ Begreberne er lånt fra det militære sprogbrug, og udtrykker på den ene side den arbejdsmæssige eller

¹⁹ Wedell-Wedellsborg (2013)

politiske ”kampplads” – og på den anden side det felt, hvor man ikke er på eller står til rådighed.

Et hjemmind kan være en ”politik-fri” zone, hvor man ikke er tilgængelig eller til stede i kraft af sin funktion. Det er med andre ord et sted, hvor man kan lade op og blive fyldt på.

Hvem har bolden?

Der kunne nævnes andre løsningsforslag – hvilket der også jævnligt gøres i de rapporter og øvrige arbejder, der udgives om det politiske liv. Forudsætningen for en forandring er, at nogen handler på forslagene. Og her er spørgsmålet hvem, der er i stand til at gribe den for os at se nødvendige bold, der handler om at skabe et bedre arbejdsvilkår for byrådsmedlemmerne.

Som byrådsmedlem kan det være en svær sag selv at føre. Vil de andre betragte det som klynkeri? Handler det om, at man ikke kan tåle lugten i bageriet? Vil man miste anseelse hos kollegaer og vælgere? Og skulle man ikke bare lade være med at stille op, hvis man føler, at forholdene er for barske?

Som vi har set i rapporten her, er det imidlertid ikke kun et problem for det enkelte byrådsmedlem, når presset bliver for stort. Det er i sidste ende et demokratisk problem og dermed en sag, der handler om mere end trivsel alene, men i sidste ende også er en grundlagsproblematik for det repræsentative demokrati. Derfor bør det, at sikre gode arbejdsforhold for byrådspolitikerne, være et spørgsmål, der ikke alene rejses af politikerne selv, men understøttes af lovgivningen, embedsværket og lign.

På samme måde som kommunerne stiller praktik til rådighed for det enkelte byrådsmedlem og sørger for udbetaling af vederlag etc., bør gode arbejdsforhold være et område, som naturligt har plads blandt de forudsætninger, der er til rådighed som grundlag for det politiske engagement.

Den videre drøftelse bør i den sammenhæng finde sted i så bredt et forum som muligt – i partierne, i kommunerne, på højere politisk niveau og i befolkningen generelt.

Konklusion

I denne rapport har vi undersøgt, hvordan det er at være byrådsmedlem. Undersøgelsen bygger dels på bestående data på området, dels på interviews og stikprøveundersøgelser blandt mere end 30 byrådsmedlemmer fra København, Aarhus, Aalborg og Odense.

Vi har behandlet en række temaer, som vi har udvalgt på baggrund af litteraturstudier af, hvad der har særlig betydning for lederes trivsel: Tidspresset og balancen ifht. øvrigt liv, oplevelsen af social støtte fra kollegaer og øvrig omgangskreds, følelsen af at være oprigtig og autentisk i arbejdet.

Der er begrænset viden om byrådsmedlemmernes trivsel

Indledningsvis har vi peget på, at der er meget begrænset viden om, hvordan byrådsarbejdet påvirker disse områder (se s. 9f). Der findes en række eksempler, der på tragisk vis illustrerer, hvordan arbejdspresset for rådmænd og borgmester kan være dødeligt. Men for de menige byrådsmedlemmer findes der i de større undersøgelser hovedsageligt data på tidsforbrug og kun i begrænset omfang på den subjektive oplevelse af arbejdets betydning for trivsel og balance.

Tidsforbruget er stort – det er et problem for yngre medlemmer og kvinder

Det gennemsnitlige tidsforbrug har igennem årene været stigende, og er nu på 20 timer i gennemsnit (se s. 13f). Vi påviser i vores undersøgelse, at det for nogle opleves som et pres – herunder de kvindelige og yngre byrådsmedlemmer. For andre grupper opleves tidsforbruget og arbejdspresset ikke som udfordrende for trivsel og balance (se s. 14f).

En relativt stor gruppe af byrådsmedlemmerne føler sig konstant stressede

I vores undersøgelse har vi målt byrådsmedlemmernes oplevede stressniveau set i forhold til det gennemsnitlige stressniveau på det danske arbejdsmarked. Her ser vi, at byrådsmedlemmerne oplever sig mere stressede end gennemsnittet, hvilket ikke er overraskende. Vi vurderer ikke, at det generelle stressniveau er alarmerende i forhold til andre brancher (se s. 16f). Dog er der en relativt stor gruppe af byrådsmedlemmerne, der føler sig konstant stressede. Det er særligt denne gruppe, der bør påkalde sig opmærksomhed.

Den kollegiale støtte er stor i byrådet – det er sværere med forståelse fra andre

Som en væsentlig faktor ifht. at forebygge og undgå stress, er der blandt byrådsmedlemmerne en stor oplevelse af social støtte fra byrådskollegaerne (se s. 18f). Fra øvrig stressforskning ved vi, at social støtte er afgørende, og kollegaskabet er derfor en vigtig faktor. Samme grad af støtte opleves imidlertid ikke fra byrådsmedlemmernes øvrige omgangskreds. Det kan skyldes andres manglende viden om byrådsarbejdet og det tidsforbrug, der følger med.

Mange oplever at gå på kompromis med sig selv

I det politiske liv er kompromiser og forlig en del af dagligdagen. Alligevel er det overraskende, at omkring halvdelen af de byrådsmedlemmer, der har deltaget i vores

stikprøve, svarer, at de oplever det som et problem, at de går på kompromis med sig selv (se s. 22f). Det indikerer, at de kompromiser, der opleves, ikke alene knytter sig til det forventelige politiske spil, men også kan handle om andre områder. Dette aspekt bør undersøges nærmere.

Trivslen er vigtig for demokratiet

Vi har i vores undersøgelse peget på, at byrådsmedlemmernes trivsel og balance ikke alene er en problemstilling, der vedrører de omtrent 2.500 danske kommunalpolitikere. Det har en demokratisk betydning, fordi nogle grupper tilsyneladende fravælger det kommunalpolitiske arbejde bl.a. på grund af tidsfaktoren. Det drejer sig bl.a. om kvinder, som kun udgør 30% af de valgte byrådsmedlemmer. Men vi har også peget på, at det for visse erhvervsgrupper kan være vanskeligt at forene det politiske liv med øvrigt arbejde. Derfor bør spørgsmålet om tidsforbrug og trivsel diskuteres bredt som noget, der på den ene side handler om, hvilke arbejdsvilkår, vi byder de folkevalgte – og som på den anden side er en vigtig faktor for det repræsentative demokrati.

Anbefalinger

Afslutningsvis har vi peget på en række anbefalinger (se s. 25f):

- At der **samfundsmæssigt** sættes øget fokus på det kommunalpolitiske arbejde for at skabe forståelse for byrådsmedlemmernes indsats og udfordringer (se s. 26f).
- At der **kommunalt** skabes bedre arbejdsvilkår for byrådene. Det handler om et generelt fokus på byrådets arbejdsmiljø herunder at sikre en bedre planlægning af møder, at reducere tidsforbruget etc. samt at etablere et beredskab, for de, der rammes af mistrivsel og stress (se s. 26f).
- At det enkelte byrådsmedlem på **individuel** plan træner sin evne til prioritering, søger støtte i de sociale relationer både i og uden for byrådet – og om muligt skaber politik-fri zoner (se s. 28f).

Det videre arbejde

Det er vores håb, at denne rapport kan bidrage til diskussionen af, hvordan der sikres de bedste vilkår for de mennesker, vi som demokrati har valgt til at forestå den politiske ledelse af landets kommuner. Som vi har peget på, er deres trivsel væsentlig – både i et menneskeligt og demokratisk perspektiv.

Der kan på forskellig vis kompenseres for den tid, som byrådsmedlemmerne bruger på deres arbejde – herunder selvfølgelig økonomisk. Men som vi har peget på, bør det diskuteres, om der i stedet bør gøres en aktiv indsats for at begrænse tidsforbruget, der igennem årene blot er steget. Det er i sidste ende en forudsætning for at bevare den nuværende demokratiske model, hvor medlemskab til byrådet er tænkt som en fritidsbeskæftigelse ved siden af medlemmernes civile arbejdsliv.

Som byrådsmedlem kan det være vanskeligt at rejse diskussionen om trivsel eller at beklage sig over forholdene. Derfor bør dialogen om, hvordan byrådsmedlemmerne sikres bedre arbejdsvilkår, foregå i et samspil mellem de relevante aktører – partierne, kommunerne, på højere politisk niveau og i befolkningen generelt.

Litteratur

- Bhatti, Y., Houlberg, K., Thranholm, E. & Pedersen, L. H. (2017): *Kommunalpolitisk barometer 2017*. København: VIVE.
- Gallup (2006): *Personalepolitisk undersøgelse 2006 blandt ansatte i amter og kommuner*. København: Gallup.
- Haus, M., Adler, C., Hagl, M., Maragos, M. & Duschek, S. (2016): Stress and Stress management in European crisis managers. *International Journal of Emergency Services*. Vol 5. No. 1, 2016 pp. 66-81.
- Hjelmar, U. (2010): *Personalepolitisk undersøgelse. Et aktuelt billede af den personalepolitiske situation i kommuner og regioner*. København: Anvendt KommunalForskning (AKF).
- KL & Økonomi- og Indenrigsministeriet (2013): *Det politiske arbejde i kommunalbestyrelse og udvalg*. København: KL & Økonomi- og Indenrigsministeriet.
- Lindholm, M. (2016): *God arbejdslyst.nu – viden om det gode arbejdsliv*. Aalborg: WICE.
- Noer, D. M. (1997): How We Can Make Our Leaders More Effective. *Management Review*. Jan 1997; 86; 1.
- Pihl-Thingvad, S. (2012): Ledelse af vidensarbejdere - selvledelse og psykisk arbejdsmiljø. *Dansk Sociologi*. Nr. 3/23. Årg. 2012.
- Pedersen, L. H., Houlberg, K., Hansen, S. W., Olsen, A. L. & Bordacconi, M. J. (2013): *Lokalpolitikernes rolle og råderum*. København: KORA.
- Radius (2017): *Troværdighedsundersøgelsen 2017*. København: Radius Kommunikation.
- Skakon, J. (2009): Stressed leaders' lack support from colleagues and top-management - findings from a qualitative study. *Work*. 38 (2011) 103-109.
- Trzcinski, E. & Holst, E. (2011): Gender Differences in Subjective Well-Being In and Out of Management positions. *Social Indicators Research*. (2012) 107:449-463.
- Wedell-Wedellsborg, M. (2013): *Battle mind – at præstere under pres*. København: Lindhardt og Ringhof Business.
- Økonomi- og Indenrigsministeriet (2013): *Op af sofaen – anbefalinger til lokaldemokratiet*. København: Økonomi- og Indenrigsministeriet.

Internetkilder:

<http://www.altinget.dk/artikel/kommunerne-om-nye-chikane-tal-chokerende-stort-omfang>

<http://www.altinget.dk/kommunal/artikel/minister-igangsaetter-undersoegelse-af-trusler-mod-lokalpolitikere>

<http://www.aoh.dk/artikel/byr%C3%B8dder-enige-om-god-opf%C3%B8rsel>

<https://arbejdsmiljoidanmark.nfa.dk/>

<https://www.b.dk/politiko/saa-meget-arbejder-politikerne-og-det-gaar-tiden-med>

<http://www.faxekommune.dk/kodeks-o>

<http://www.fyens.dk/nyborg/S-politiker-fortaeller-aabent-om-angst-og-stress/artikel/2967221>

<https://www.kora.dk/aktuelt/undersoegelser-i-gang/i13851/Kommunalpolitisk-barometer-2017>

<https://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i7327/Lokalpolitikere-er-idealister---og-det-koster>

<https://www.kora.dk/udgivelser/udgivelse/i7328/Store-kommuner-%E2%80%93-meget-arbejde>

<https://kora.dk/udgivelser/udgivelse/i6860/Lokalpolitikeres-rolle-og-raaderum>

<http://nyheder.tv2.dk/lokalt/2017-04-07-tidligere-folketingsmedlem-stopper-i-byraad-jeg-har-haft-stress-i-to-aar>

<http://sim.dk/media/15142/rapport-fra-arbejdsgruppen-om-kommunalpolitikernes-rolle-og-arbejdsvilkaar.pdf>

<http://sn.dk/Faxe/Kodeks-for-godt-byraadsarbejde/artikel/101583>

<http://soroe.dk/politik/byraadet/kodeks-for-byraadsarbejde>

<https://www.tvmidtvest.dk/artikel/stress-og-arbejdspres-faar-lokalpolitikere-til-traekke-sig>

www.wice.dk

WICE er en psykologisk konsulentvirksomhed, der arbejder med udvikling af mennesker og organisationer. Vi tilbyder psykologsamtaler, kurser og konsulenttydelser og arbejder med psykisk arbejdsmiljø, ledelse, organisationsudvikling og arkitekturpsykologi.

WICE findes, for at det skal blive bedre at være på arbejde.

