



**PERMANENT FOKUS PÅ ARBEJDSGLÆDE  
OG HÅNDBLIVNING AF DET GRÆNSELØSE ARBEJDE  
– ET DELPROJEKT AF SERVICE- OG VISIONSPROJEKTET**

.....  
**MILJØMINISTERIET**

Miljøstyrelsen



# Miljøstyrelsens strategi for arbejdsglæde og håndtering af det grænseløse arbejde



# Indhold

FORORD	5
1 FORMÅL OG INDHOLD	7
2 INDSATSOMRÅDER	10
1.1 ØGET VIDEN, KONKRETE VÆRKTØJER OG EN ÅBEN KULTUR OM FORHOLD, DER FREMMER GOD TRIVSEL OG FOREBYGGER STRESS	10
1.2 ARBEJDSSTILRETTELÆGGELSE, ORGANISERING OG PRIORITERING,	13
1.3 EFFEKTIVE HÅNDTERINGSSTRATEGIER OG KOLLEGIAL STØTTE	15
1.4 KONKRET HÅNDTERING AF STRESS OG KRISER - RETNINGSLINIER OG TILBUD	18

Bilag 1 - Spørgeguide til brug for drøftelser af det grænseløse arbejde  
Bilag 2 - Råd og retningslinier om håndtering af arbejdsrelateret stress



# Forord

Denne strategi er blevet til efter en lang drøftelsesperiode, både i specifikke enheder og i styrelsen som helhed. Det er også nødvendigt.

”Det grænseløse arbejde” er et vigtigt element i vores arbejdssituation, som man må forholde sig til både som leder og som medarbejder. I ledelsesudviklingen fokuserer vi på at blive ”skarpe” dvs. i stand til at bruge vores tid optimalt, fastsætte klare mål og prioritere. Vi fokuserer også på ”det bløde”, dvs. at blive gode til at lytte effektivt og til at skabe synergi. Begge dele er nødvendige hvis vi skal udnytte fordelene ved det grænseløse arbejde og undgå ulemperne.

Den moderne teknologi gør det nemt for os. Vi kommunikerer langt hurtigere end før og kan udnytte dette både når det gælder om at få hjemmelivet til at fungere og i arbejdssituationen. Det er en kolossal lettelse i dagligdagen at kunne trykke på send knappen eller fange hinanden på mobiltelefonen.

Men det giver også udfordringer. Hastigheden, mængden af valg og prioriteringer og de hyppige hurtige forløb i forhold til minister og Folketing lægger et stort pres på chefer og medarbejdere.

Arbejdsglæde og motivation har meget stor betydning for vores resultater, og ingen organisation er tjent med, at medarbejderne kommer i situationer, hvor de brænder ud på grund af arbejdspresset. Derfor er det vigtigt at vi forholder os til det grænseløse arbejde. Ligesom vi skal lære at håndtere den nye teknologi rent praktisk, skal vi lære at håndtere de udfordringer i vores arbejde og samarbejde, som teknologien giver. Der skal dannes nye kutyper, arbejdstilrettelæggelsen skal gennemgås, og der skal afstemmes forventninger til, hvornår en sag er løst godt nok.

Det gør vi gennem de forskellige tiltag og værktøjer, der er beskrevet i denne strategi.

Værdier og holdninger er væsentlige som baggrund for vores adfærd – både indadtil og udadtil. Vores værdier Engagement og Kreativitet signalerer, at vi vil gøre en forskel, og at vi også er parat til at yde noget for det.

Jeg vil gerne her fokusere på værdien Omtanke. For mig betyder den blandt andet, at vi skal skabe trivsel. Der kan være pressede situationer, som vi klarer ved at bide tænderne sammen og gøre en fælles indsats. Men det er uacceptabelt, at medarbejdere belastes af arbejdsrelateret stress i en grad, så de må sygemeldes. Det skal vi forebygge. Det kræver at vi bliver bedre til at spore begyndende stress, både hos os selv og andre – og det kræver samarbejde. Gennem ledelsesudvikling øger vi ledelsesgruppens viden og fokus – og den enkelte medarbejder må udvikle sine evner til at opdage stress i tide og bruge de værktøjer, der er til rådighed for at håndtere det grænseløse arbejde.

Ole Christiansen



# 1 Formål og indhold

Formålet med denne strategi er:

- at sikre arbejdsglæde, gode arbejdsvilkår og effektiv opgavevaretagelse.
- at udmønte Miljøstyrelsens vision om at være en attraktiv og familievenlig arbejdsplads og omsætte vores værdier til konkret praksis i det daglige arbejde.
- at udvikle bedre kompetencer til at håndtere det grænseløse arbejde.
- at forebygge arbejdsrelateret stress.

Strategien beskriver, hvordan vi i Miljøstyrelsen vil fremme arbejdsglæde og håndtere det grænseløse arbejde.

## Baggrund og proces

Arbejdsglæde er udpeget som et fokusområde i Miljøstyrelsens Service- og Visionsprojekt. Miljøstyrelsen har haft løbende fokus på det psykiske arbejdsmiljø, bl.a. gennem trivselsundersøgelser og ved medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Som forarbejde til denne strategi er der gennemført et forprojekt i tre enheder om det grænseløse arbejde. Strategien er herefter blevet til i en dialogproces i styrelsen med drøftelser i styrelsens enheder og faglige grupper og blandt medarbejdere og chefer.

Strategien peger fremad på fokusområder og indsatsområder. Men strategien er også en dokumentation og opsummering af de dialogprocesser, der har fundet sted. Processen frem mod strategien har således været en vigtig del af opgaven med at opnå øget viden om det grænseløse arbejde og afstemme forventninger i de konkrete arbejdsituationer.

## Hvad er det grænseløse arbejde?

”Det grænseløse arbejde” er betegnelsen for en arbejdsituation, der kan være tids- og stedsmæssigt ubestemt, og hvor der er hyppige omstillinger og et løbende behov for at prioritere og fastlægge niveau og omfang for opgaveløsningen.

Det grænseløse arbejde giver mange fordele. Det er muligt at arbejde fleksibelt og få arbejdet til at passe bedre til privatlivet. Miljøstyrelsens vision er at være en attraktiv og familievenlig arbejdsplads. Samtidig indebærer arbejdsituationen høj grad af selvstændighed og mange udviklingsmuligheder.

En arbejdsituation, hvor det er vanskeligt at sætte grænserne, kan imidlertid også udvikle sig til en belastning og medføre stress. Moderne og fleksible arbejdsformer kræver, at vi som organisation og som enkeltpersoner også lærer at håndtere udfordringerne.

## Udgangspunktet i Miljøstyrelsen

At arbejde i Miljøstyrelsen er udfordrende og udviklende, og engagement er en af Miljøstyrelsens centrale værdier. Der er mange elementer af grænseløst arbejde i Miljøstyrelsen: Arbejdstiderne er fleksible. Hjemmearbejdspladser og mobiltelefoner sikrer, at vi kan nås og har mulighed for at arbejde på alle tider

af døgnet. Vi værdsætter den fleksibilitet, det giver. For mange er det en absolut nødvendighed for at få arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen.

Nogle af de krav, der stilles, har vi kun begrænset indflydelse på. Det er et grundvilkår, at der altid generelt i Miljøstyrelsen vil være flere opgaver end ressourcer. Arbejdet vil ofte være præget af hyppige ændringer og stramme deadlines.

Drøftelserne i Miljøstyrelsen har betonet vigtigheden af at fokusere på forholdet mellem opgavemængde og ressourcer med fokus på at planlægge, prioritere og afstemme forventninger.

Drøftelserne satte også fokus på betydningen af omtanke og opmærksomhed i dagligdagen. En kultur, hvor der kan tales om både de gode og vanskelige sider ved arbejdet, og hvor opmærksomhed og anerkendelse er en del af kulturen, har væsentlig positiv betydning for, om udfordringer og travlhed medfører dårlig trivsel og stress eller ej.

Som forarbejde til projektet om det grænseløse arbejde er gennemført en række afprøvningsaktiviteter og fokusinterviews, der giver et bud på de situationer og fænomener, der kan føre til at arbejdet opleves grænseløst.

Du kan læse mere om det på intranettet under [Personale og organisation > Trivsel > Håndtering af Det Grænseløse Arbejde](#)

Der er også stress situationer, der er udløst af personlige forhold eller personlige kriser. Ofte er der tale om, at personlige forhold i en given situation spiller sammen med arbejdsrelaterede forhold. Fokus i strategien er håndteringsmuligheder i forhold til arbejdssituationen. I andre personalepolitiske sammenhænge fokuseres der på at støtte medarbejdere i kriser, der skyldes andre forhold.

### **Fokus i strategien og indsatsområder**

Det væsentlige i denne strategi for håndtering af det grænseløse arbejde er at forebygge de negative effekter af det grænseløse arbejde. Dette sker gennem:

- øget viden og konkrete værktøjer
- en god kultur hvor det er muligt at tale om udfordringerne
- fokus på arbejdstilrettelæggelse, organisering og prioritering
- personaleledelse
- støtte fra kolleger

Men det er også væsentligt for styrelsen at håndtere stress, når den opstår. Dette sker gennem:

- øget viden om stress og kriser
- retningslinier for håndtering
- individuelle tilbud

### **Opfølgning af strategien**

Under hvert indsatsområde er det angivet, hvad fokus vil være fremover, og hvordan chefer og medarbejdere kan bidrage til løbende forbedringer og opmærksomhed omkring håndtering af det grænseløse arbejde.

*Det gør vi fremover:*

- Enhedscheferne sikrer, at enhedernes drøftelser af det grænseløse arbejde samles op, og at aftaler fastlægges og vedligeholdes. De vurderer enhedens løbende situation i forhold til det grænseløse arbejde i enheden. En anledning kan være de kvartalsvise vurderinger af sygefravær og flex cut off. Spørgsmålet tages løbende op på enhedsmøder.
- De faglige teams i enhederne sikrer, at deres konkrete aftaler om håndtering af det grænseløse arbejde følges op.

## 2 Indsatsområder

2.1 Øget viden, konkrete værktøjer og en åben kultur om forhold, der fremmer god trivsel og forebygger stress

Der er gennemført mange undersøgelser af, hvad der påvirker god trivsel eller omvendt kan medvirke til at udløse stress. Der har i undersøgelserne været fokus på betydningen af selvbestemmelse og på anerkendelse. Der er bred enighed om, at de følgende faktorer har betydning for god trivsel og forebygger negative effekter af det grænseløse arbejde:

- Balance mellem krav og ressourcer.
- Opgaven skal passe til den enkeltes ressourcer og færdigheder.
- At det giver mening, det man laver.
- At der er sammenhæng og klart og tydeligt formål med opgaven.
- Forudsigelighed i arbejdet.
- Afklaret opgave, rolle og kompetence for den enkelte.
- Mulighed for jobudvikling.
- Anerkendelse.
- Indflydelse og selvbestemmelse i eget arbejde.
- Godt samarbejde med mulighed for støtte, opbakning og feed-back fra både kolleger og ledelse.
- Et arbejdsmiljø, hvor det i det hele taget er muligt at tale om både gode og vanskelige sider af arbejdet, herunder forhold der vedrører samarbejdet.

Hvorvidt travlhed og hyppige omstillinger fører til dårlig trivsel og måske stress vil være meget individuelt, og mange forhold i en arbejdssituation kan påvirker oplevelsen af dårlig trivsel.

Det grænseløse arbejde kan i værste fald medføre stress og sygdomsmeldinger. Stress er en belastningstilstand, der opstår, når vi skal håndtere situationer, hvor vi oplever ubalance mellem kravene til os og vores ressourcer. Der er en glidende overgang mellem energigivende, lystbetonet travlhed og udmattende, sundhedsskadelig stress.

Når man har travlt, vil travlheden ofte være præget af en lystbetonet og engageret følelse for de opgaver, der skal løses, og når man har nået målet, vil man have lyst til at fejre det. Kortvarig stress er en tilstand, der gør det muligt at reagere og handle hensigtsmæssigt i ekstreme situationer. Denne form for stress er som hovedregel hensigtsmæssig, og er med til at føre os gennem en verden med udfordringer.

Langvarig eller kronisk stress er resultatet af en vedvarende stresspåvirkning, som vi ikke får fjernet eller selv fjerner os fra. Den udgør en trussel mod helbredet.

Det grænseløse arbejde har været et fokusområde i Miljøstyrelsen i 2006 og 2007. En del af formålet har været at kortlægge situationen, skabe dialog og få øget viden om forhold, der har betydning for håndtering af det grænseløse arbejde i Miljøstyrelsen.

Dette er sket gennem et forprojekt gennemført med støtte fra Udviklings- og Omstillingsfonden, hvor situationen blev belyst gennem interviews i tre enheder, og hvor der blev fulgt op med konkrete afprøvningsaktiviteter i enhederne. Projektet blev afsluttet med et seminar for de involverede chefer og medarbejdere i sommeren 2006 og en intern rapport i oktober 2006. Du kan læse mere om resultaterne på intranettet under [Personale og organisation > Trivsel > Håndtering af Det Grænseløse Arbejde](#).

Erhvervspsykolog Michael Danielsen fra Psykiatrifonden har også bidraget til indsatsen for at opnå øget viden om håndtering af det grænseløse arbejde. På MIO's seminar i efteråret 2006 holdt Michael Danielsen oplæg om det grænseløse arbejde, og på et morgenmøde i kantinen oktober 2006 holdt Michael et oplæg, der handlede både om forhold, der har betydning for trivsel i arbejdssituationen, og håndteringsstrategier. Du kan finde Michaels overheads på intranettet under [Personale og organisation > Trivsel > Håndtering af Det Grænseløse Arbejde](#)

*Hovedpunkter i strategi til at håndtere stress – fra Michael Danielsens oplæg:*

- *Hold pauser*
- *Sæt tempoet ned*
- *Gør arbejdet på en ny måde*
- *Planlæg din dag (10 minutter hver morgen)*
- *Hold fokus*
- *Kommunikér*
- *Sig 'Nej' og 'pyt'*
- *Dyrk motion*
- *Kompensér (hønningdepoter)*
- *Skift funktion eller arbejdsplads*

Der er en række værktøjer, der kan være en hjælp i indsatsen for at udvikle fælles og individuelle strategier til at håndtere en udfordrende arbejdssituation og forebygge stress.

Pjecen "Stresshåndtering i praksis" fra Psykiatrifonden indeholder en kortfattet gennemgang af, hvad stress er og hvad arbejdspladsen og den enkelte kan gøre for at forebygge og håndtere stress. Alle medarbejdere og chefer har fået pjecen udleveret som grundlag for drøftelserne i enheden. Du kan få et eksemplar ved henvendelse til O&J.

Bogen indeholder også en kortfattet individuel stresstest, som du kan bruge for at bedømme, om du er ved at bevæge dig op i "rød zone".

Andre gode steder at hente viden er arbejdsmiljøportalen på [www.arbejdsmiljøviden.dk](http://www.arbejdsmiljøviden.dk), hos Stressklinikken i Hillerød [www.stressklinik.dk](http://www.stressklinik.dk) og hos Center for Stress, [www.center-for-stress.dk](http://www.center-for-stress.dk).

Det er nødvendigt at komme fra viden til handling og træffe konkrete aftaler om, hvordan I vil håndtere de forskellige aspekter af det grænseløse arbejde - i enheden eller i mindre grupper. Det kan være aftaler om arbejds gange, forventningsafstemning, sparring eller aftaler om, hvordan man i gruppen får talt om arbejdssituationen og evalueret på opgaverne. Som grundlag for drøftelser i enheden eller i mindre grupper kan I anvende den spørgeguide,

der blev udviklet i forlængelse af forprojektet. I finder den som bilag 1 til denne strategi og på intranettet under [Personale og organisation > Trivsel > Håndtering af Det Grænseløse Arbejde](#).

Det er også en god ide at træffe en aftale med sig selv om, hvordan man vil håndtere et eller flere af aspekterne i det grænseløse arbejde for at sikre engagement og arbejdsglæde, både hos sig selv og kollegerne.

*Her er hvad Ole Christiansen har ændret i sin adfærd på grund af opmærksomheden omkring det grænseløse arbejde:  
"Når jeg slår græs eller slapper af i weekenden får jeg ideer, som jeg gerne vil drøfte med chefer eller medarbejdere. Jeg blev opmærksom på, at nogle chefer svarede på mine mails i løbet af weekenden – og måske følte sig forpligtede til at være koblet op for at kunne kommunikere med mig. Nu skriver jeg mine mails i løbet af weekenden, hvis der er ting, jeg gerne vil drøfte, men sender dem først mandag morgen.  
Det er et signal om, at jeg kun kommunikerer med chefer og medarbejdere i weekenden, hvis det er absolut nødvendigt"*

Rapporten fra forprojektet betoner prioritering og forventningsafstemning som væsentlige elementer i håndteringen af det grænseløse arbejde. Herudover peges der på, at oplevelsen af at "vi løfter i flok", er stressforebyggende. Et velfungerende kollegialt samarbejde og kollegial støtte fremmer produktiviteten. Uklarheder om ansvar eller samarbejdsrelationer hæmmer produktivitet og er stressfremkaldende. Forprojektet har peget på, at aftaler om backup-funktioner og struktureret anvendelse af kollegial sparring er nyttige værktøjer i håndteringen af det grænseløse arbejde. To grupper i O&J har under forprojektet arbejdet med at strukturere teamsamarbejdet og fokuseret på at gennemføre evalueringer i gruppen efter større projekter, for at systematisere læring i gruppen og kollegial anerkendelse. Du kan finde O&J's indlæg på intranettet under [Personale og organisation > Trivsel > Håndtering af Det Grænseløse Arbejde](#).

*Her er et bud fra kantineleder Freddy Jespersen på, hvordan han får teamsamarbejde til at fungere:  
"En huskeregel, jeg ofte benytter, er "stop – tænk – handel" (og i den rækkefølge). Ofte er det en god ide lige at stoppe op og få tingene planlagt. F.eks. lave en handlingsplan, for derefter følge den. Hvis alle bare kører løs i den tro, at det bare skal være færdigt, er det ikke sikkert, at der bliver lavet det, der var meningen, - eller at det bliver lavet i den rigtige rækkefølge.  
Det er min erfaring, at et kort morgenmøde/kaffepause er en god måde at få diskuteret dagens opgaver igennem, og en god chance for mit team til at komme med deres synspunkter og forslag. Så alle hjælper med til at løse komplicerede opgaver. Det er i planlægningen, at alle i et team skal forstå deres respektive opgaver, og hvordan de skal løses – selv den stille person, som ofte ikke siger så meget.  
Som et team er det vigtigt, at alle ved, hvad de er gode til, og ikke er bange for at prøve noget nyt. Alle skal være klar til at give en ekstra hånd med og være fleksible, så får vi altid løst opgaverne hen ad vejen."*

Endelig kan det være en god ide, at tilmelde sig et af de kurser, der fokuserer på at øge deltagerens evne til stresshåndtering eller til at skabe bedre arbejdsrutiner for overblik og effektivitet, f.eks. ved anvendelse af Outlook. Der er mange muligheder, O&J kan vejlede.

*Det gør vi fremover:*

- Introducerer nye medarbejdere til projektet om det grænseløse arbejde (O&J)
- Følger løbende op i enheder med drøftelse af det grænseløse arbejde. Konkrete anledninger kan være de kvartalsvise vurderinger af sygefravær og flex cut off. Det kan også være relevant i mindre grupper f.eks. sammen med funktionsledere at drøfte arbejdssituationen. I kan evt. anvende spørgeguiden fra forprojektet. (bilag 1)

## 2.2 Arbejdstilrettelæggelse, organisering og prioritering,

Det er et arbejdsvilkår, at der altid er flere opgaver, end der er ressourcer. Derfor er det helt afgørende, at arbejdet er præget af daglig og løbende dialog om prioritering og forventningsafstemning om opgaverne.

Prioritering har været og er fortsat et fokusområde i MST. Der er udarbejdet den såkaldte "Prioriteringspakke", der giver et overblik over de prioriteringsmæssige problemstillinger i miljøpolitikken og redskaber til prioritering og forventningsafstemning i hverdagen. Du finder Prioriteringspakken under [Retningslinier/Prioritering](#) på intranettet.

Mange miljøproblemstillinger er tværgående og kræver tværgående samarbejde. Miljøstyrelsen har derfor etableret en projektorganisation, der er rammen for samarbejde på tværs. Målet er, at mindst 20 % af MST samlede opgaver skal løses projektorganiseret. Der er udviklet værktøjer og paradigmer til projektstyring og en stor del af styrelsen medarbejdere er uddannet i projektorganisering. Værktøjer som projektbeskrivelser, tidsplaner osv. er gode redskaber til at planlægge også andre opgaver, og er et godt grundlag for at forventningsafstemme omkring strategi, tidshorisont, tidsforbrug osv.

Forventningsafstemning – altså tidlig drøftelse af, hvordan opgaven "skæres til" og hvilket ressourceforbrug den indebærer – er et væsentligt værktøj i håndteringen af det grænseløse arbejde.

Jord & Affald og Kemikalier arbejdede under forprojektet med at lægge forventningsafstemningen i fastere rammer. Du kan finde deres erfaringer under [Personale og organisation > Trivsel > Håndtering af Det Grænseløse Arbejde](#)

*I forbindelse med Jord & Affald's arbejde med forventningsafstemning udtalte kontorchef Marianne Moth:*

*"Det er en simpel lille ting at lægge disse korte møder i fastere rammer, men det har en stor virkning. Jeg er blevet mere opmærksom på at få sikret, at der sker en tidlig forventningsafstemning i alle relevante sager."*

Arbejdstilrettelæggelsen i Miljøstyrelsen er præget af mange forskrifter og retningslinier – fx om ministerbetjening, pressehåndtering osv. Det er afgørende, at retningslinier er opdaterede og tilgængelige, så der er klarhed og fokus omkring arbejdsgange og procedurer. God sagsbehandling har været et indsatsområde og alle retningslinier er samlet på intranettet under [Retningslinier/Sagsbehandling](#).

I tilbagemeldingerne fra drøftelserne i enhederne er der bl.a. fokuseret på klarhed i bestillinger. Det fremhæves, at det i alle bestillinger bør være præciseret, hvad der forventes, hvad der skal gøres og hvorfor. Det øger fokus på, at sagen er "skåret til" fra starten. Det er også fremhævet, at sagsgangene internt i styrelsen og i forhold til departementet bør være løbende i fokus, når der tales ressourcebesparelser og mindskelse af stress.

Alle interne retningslinier er samlet i vores EMAS system, hvor vi løbende bliver auditeret i kendskabet til retningslinierne. Du finder dem under [EMAS/Håndbog i Kvalitets- og Miljøledelse](#) på intranettet.

Fremover vil der også være fokus på effektive arbejdsgange. Som opfølgning på ESDH projektet vil der være fokus på digitalisering af arbejdsgange. F.eks. er der lige indført elektronisk booking af mødesale integreret med elektroniske kantinebestillinger. Førhen kom omkring 50 % af alle kantinebestillinger for sent. Med denne digitale arbejdsgang kan antallet af "for sent bestillinger" minimeres. Den sparede tid til "hovsa løsninger" kan bruges på bedre kvalitet og service.

*Det gør vi fremover:*

- Fremmer, at en større del af MSTs opgaver løses i en projektorganisering. Overvej altid om de opgaver, du sidder med, kan løses bedre i en projektorganisering. Projekter kan indmeldes løbende til projektforum og som et led i arbejdsprogramtilrettelæggelsen.
- Projektorganisering introduceres til nye medarbejdere og projektlederuddannelsen er fortsat en del af det fælles efteruddannelses tilbud i ministeriet.
- Læs prioriteringspakken og tag initiativ til en prioriteringssamtale med din chef, hvis du har brug for at afstemme forventninger i forhold til opgaveløsningen.
- Aftal i enheden, hvordan I håndterer kontakt og samarbejde udenfor normal arbejdstid. Hovedreglen er, at medarbejdere ikke forventes at læse mails eller tage mobiltelefonen udenfor normal arbejdstid, medmindre dette er aftalt.
- Orienter dig løbende i retningslinierne for god sagsbehandling, ministerbetjening, projektstyring og økonomiforvaltning.
- Drøft EMAS i din enhed og hold jer orienteret om nye retningslinier
- Vi følger ESDH projektet op med fokus på implementering af Captia for at forbedre funktionaliteten og svartiderne. Det sker i samarbejde med CFK. Der vil også i 07 være fokus på udvikling af digitale arbejdsgange. Du er altid velkommen til at kontakte Data og Digitalforvaltningsgruppen i OJ, hvis du har ideer til områder, hvor digitale arbejdsgange kan bidrage til øget effektivitet.
- Ledelsen i MST vil sikre fokus på, at sagen er "skåret til" fra starten. I vanskelige sager bør der altid være en forudgående dialog om opgaveløsningen, så rammerne og forventningerne er klare.

- Vi vil forbedre vores mødekultur, da megen af vores arbejdstid går med møder. Overvej altid: Er mødet nødvendigt? Er dagsordenen tilstrækkelig konkret, og er de relevante personer og ikke flere end nødvendigt indkaldt? Er vi som deltagere tilstrækkeligt forberedt og giver vi os tid til at lytte til hinanden og nå holdbare beslutninger? Samles der ordentligt op og følges der op på de truffne beslutninger? Overvej din egen mødeadfærd og giv feedback til dine kollegers mødekultur.
- Vær opmærksom på dine egne bestillinger, og hvordan du kommunikerer. Giv klare meldinger om, hvad du forventer af modtageren, og hvad rammen for besvarelsen er. Læs Miljøstyrelsens gode råd om mailpolitik. Du finder dem under [Retningslinier/kommunikation](#) på intranettet.

### 2.3 Effektive håndteringsstrategier og kollegial støtte

Effektive håndteringsstrategier i forhold til det grænseløse arbejde og forebyggelse af stress kræver samarbejde mellem alle i styrelsen. Her er nogle retningslinier og fokusområder for henholdsvis personaleledere og medarbejdere.

#### Som personaleleder skal du:

- Holde fokus på, at en af lederens hovedopgaver er at planlægge og prioritere opgavevaretagelsen
- Sikre at formål, ambitionsniveau og andre forventninger er aftalt i alle større opgaver
- Følge op med omprioriteringer, når der pålægges nye større opgaver
- Være åben for at drøfte arbejdsbelastning og opgaveprioritering konkret med medarbejderne
- Være med til at skabe en kultur, hvor der kan tale åbent om arbejdsbelastning og stresshåndtering, når det er nødvendigt
- Være opmærksom på, at opbakning, feed back og anerkendelse har væsentlig positiv betydning for om stress udvikles
- Holde øje med medarbejdernes stressadfærd, og tage spørgsmålet op, hvis nødvendigt
- Være opmærksom på din egen adfærd, og gå foran med at udvikle dine håndteringsstrategier
- Være opmærksom på de følgevirkninger, chefers stressadfærd kan have for medarbejderne

#### Som medarbejder skal du:

- Holde overblik over dine opgaver og prioritere dem
- Efterspørge prioritering og forventningsafstemning, hvis nødvendigt
- Kommunike i tide, hvis der er problemer med at nå deadlines
- Være med til at skabe en kultur, hvor der tales åbent om arbejdsbelastning og stresshåndtering, når det er nødvendigt
- Være opmærksom på, at opbakning, feed back og anerkendelse har væsentlig positiv betydning for om stress udvikles
- Holde øje med chefers og kollegers stressadfærd, og tage spørgsmålet op, hvis nødvendigt
- Være opmærksom på din egen adfærd, og udvikle dine håndteringsstrategier, hvis nødvendigt.

I forhold til chefer er disse områder også i fokus i det lederudviklingsforløb, som alle chefer deltager i baseret på tilgangen i ”7 gode vaner”. Konkrete fokusområder er daglig ledelse og samarbejde, anerkendelse og feedback og egen trivsel. Som et led i forløbet identificeres personlige styrker og udviklingsområder, og der følges op med en personlig handlingsplan og fælles indsatsområder i chefgruppen.

*Ledelsesudviklingen i første halvår 2007 består af en række seminarer. De 7 gode vaner er:*

- **Proaktivitet**, hvor deltagerne bl.a. lærer at tage initiativ, holde løfter og påvirke resultaterne i positiv retning.
- **Begynd med slutningen**, hvor deltagerne lærer at opstille mål og fokusere på resultatet
- **Gør det vigtigste først**, hvor deltagerne bl.a. lærer at fokusere på det væsentlige frem for udelukkende på hastesager
- **Tænk vind-vind**, hvor der fokuseres på samarbejde
- **Søg først at forstå – dernæst at blive forstået** – det handler om kommunikation og om at lytte effektivt
- **Skab synergi**, som handler om at værdsætte og udnytte forskelle, at samarbejde og at udvikle innovative løsninger.
- **Slib saven**, hvor der bl.a. fokuseres på at passe på sin egen ressource (en usleben sav eller en udbrændt chef gør ingen nytte)

Kontor medarbejdernes fremtidsværksted er et eksempel på et proaktivt initiativ, hvor medarbejderne går i aktiv dialog med ledelsen om egne arbejdsvilkår og rammer, som måske kan inspirere andre. Du kan høre mere om projektet hos kontormedarbejdernes tillidskvinde Bente Sørensen.

*HK'ernes initiativ har betydet, at der er vedtaget en handlingsplan i syv punkter:*

- Vi vil bruge løn mere offensivt
- God tone og holdninger – Vi har et gensidigt ansvar
- Rekruttering – Vi vil arbejde målrettet og effektivt med rekruttering
- Efteruddannelse og kompetenceudvikling
- Ledelse – mere chefopmærksomhed og prioritering af møder
- Effektive arbejdsgange
- Vi vil klargøre rammerne og præmisserne for enhedssekretariatene

Medarbejdere bygger systemer op for at kunne holde overblik over opgaverne og prioritere dem. Her er Lisbeth Strandmarks system:

**Til spørgsmålet: ”Hvordan skaber du overblik, på langt og på kort sigt?” svarer Lisbeth**

”Jeg har et meget banalt system, som består af en kombination af et stykke håndskrevet papir og en papirkalender.

Jeg har et stykke papir, hvor jeg løbende skriver mine opgaver ned (håndskrevet) med alle opgaver (store og små), dog samlet i nogle emner, uprioriteret, men med angivelse af frister. En slags bruttoliste. Opgaverne skrives på efterhånden, som de kommer dumpende og listen opdateres løbende. Vigtige opgaver markeres med særligt mærke.

Ved siden af bruger jeg en papirkalender (med ugeoversigt). For dagen skriver jeg opgaver, der skal laves den dag samt dem, jeg gerne ville nå. Inden jeg går hjem, kikker jeg på hvad jeg skal lave næste dag og skriver det i papirkalenderen. Starter næste dag med lige at se på listen.

Jeg ser løbende på den store liste på papiret og holder øje med frister og er opmærksom på, om jeg selv kan gøre noget for ikke at komme i tidnød – hvornår der skal rykkes, sendes indkaldelser ud etc.

Om fredagen laver jeg et ugeprogram og skriver ned i papirkalenderen hvad der bør laves i løbet af næste uge. Disse opgaver vil så optræde på de enkelte dage i løbet af ugen.

Papirkalenderen har jeg altid med mig, så hvis jeg i panik pludselig kommer i tanke om noget der f.eks. skal gøres næste dag (i toget eller hjemme) skriver jeg det straks ned i kalenderen.

Det hjælper mig meget at have tingene skrevet ned (på listen og i kalenderen). Jeg parkerer opgaven, fjerner det fra bevidstheden og koncentrerer mig om det jeg er i gang med.

Enhederne drøfter det grænseløse arbejde og fastlægger aftaler på enhedsplan. Her er Kemikaliers aftale:

**Vi har aftalt:**

**(ansvar angivet i parentes efter hvert punkt. A=alle, E= enhedsledelsen, F=funktionsledere)**

### **1. Klar mailpolitik (A)**

a. Vi kan kun forvente at kolleger (og chefer) læser mails 1-2 gang om dagen, og kun hvis de er på arbejde eller afholder planlagt hjemmearbejde i arbejdstiden. Mails med bestillinger med kortere frister end 24 timer kræver personlig eller telefonisk advisering. Mails der forventes læst hjemme uden for arbejdstid kræver forhåndsadvisering.

b. Det prioriteres at give medarbejderne redskaber (oplæring) til at håndtere de store mængder mails (E).

c. Vores fælles retningslinier for gode mails efterleves i fællesskab (A):

"Afsender:

1. Skriv kort og præcis titel. Angiv en evt. tidsfrist i mailtitel. Husk at justere tekst ved videresendelse.  
Særligt hastende: Angiv høj prioritet med rødt udråbstegn.  
Kun til orientering: Sæt "t.o." ind først i mailtitel – herved angives, at du ikke forventer, modtager læser.
2. Begrund bestilling med sammenhæng og overordnet prioritering.
3. Bed om bekræftelse på bestilling – husk det er dit ansvar, at du får bekræftelse.

Modtager:

1. Meld straks tilbage på bestillinger, om du kan levere inden for tidsfrist – evt. aftal om du kan levere med anden tidsfrist. Meld tilbage hvis bestilling er uklar.
2. Meld altid straks tilbage på henvendelser – enten med svar eller oplysning om, hvornår besvarelse kan forventes.
3. Lav reminder til dig selv (sæt fx opfølgingsflag på bestillinger og svar du har lovet (højreklik på mailen i højre side af skærmbillede, tilføj påmindelse, sæt reminder i god tid før tidsfrist))."

### **2. Klare rollefordelinger (E)**

a. Rollefordelingen mellem kontorchefer og funktionsledere præciseres.

### **3. Klare opgaveforventninger (A)**

a. Ved iværksættelsen af nye opgaver samt ved ændrede forudsætninger vurderes behovet for forventningsafstemning. Forventningsskema anvendes som inspiration. Vi er opmærksomme på at løsning af opgaver på et lavere fagligt niveau i praksis kan være belastende for den enkelte medarbejder, og at der er risiko for at der anlægges for optimistiske vurderinger af mulighederne for at løse opgaver inden for fastsat tidsfrist.

b. Der tages stilling til prioritering i forbindelse med forventningsafstemning, og herunder nedprioritering af andre opgaver hvis det er nødvendigt (E)

### **4. Effektive møder (E/F)**

- a. Møderne starter og slutter til tiden
- b. Hvert møde (eller hvert dagsordenspunkt) starter med at formålet med mødet eller punktet klarlægges.
- c. Der konkluderes på hvert møde og hvert dagsordenspunkt, med hovedvægt på
  - hvad der blev aftalt/besluttet
  - hvem der har ansvar for opfølgning på hver enkelt beslutning.

### **Sådan måler og forankrer vi**

Enhedsrådet følger op hvert kvartal og inden høres KEVU og KEAN grupperne. Aftalen tages op når MST's fælles retningslinjer er afklaret.

*Det gør vi fremover:*

- Punkterne ovenfor på side 12 benyttes ved chefers og medarbejderes overvejelse om, hvad de kan gøre for at udvikle effektive håndteringsstrategier.
- Fokus og opfølgning på ledelsesudviklingsforløb.
- Drøfter håndtering af det grænseløse arbejde i enheden og i mindre grupper og træffer aftaler om fælles håndtering. Brug Kemikaliers eksempel ovenfor eller spørgeguiden (bilag 1) som inspiration.
- Den årlige medarbejderudviklingssamtale er en vigtig anledning til at drøfte arbejdssituation og trivsel og motivation. Trivsel er et fast tema i MUS samtalerne, og der samles tværgående op på MUS samtalerne om behovet for en tværgående indsats.

## 2.4 Konkret håndtering af stress og kriser - retningslinier og tilbud

Hvis en situation med arbejdsrelateret stress udvikler sig så sygdomsrelateret kommer på tale skal situationen håndteres bedst muligt under hele forløbet. Vi har udarbejdet nogle hovedretningslinier som chef og medarbejder kan anvende som led i den dialog, der skal til for at håndtere forløbet bedst muligt og forebygge gentagelser.

Du finder retningslinierne som bilag 2 til denne strategi og under [Personale og organisation > Trivsel > Håndtering af Det Grænseløse Arbejde](#) på intranettet. Hovedindholdet er, at dialog mellem chef og medarbejder er væsentlig - både ved identifikationen af, hvad det er der har udløst stressen, og ved forebyggelsen i forbindelse med medarbejderens tilbagevenden til arbejdet.

Retningslinierne opregner også nogle konkrete handlemuligheder, som chef og medarbejder kan anvende, f.eks. aftale præcise resultatkrav, omfordele opgaver, løse eventuelle konflikter og opsøge hjælp fra psykolog eller stresscoach.

Miljøstyrelsen har også nogle konkrete tilbud, der kan anvendes i situationer, hvor der er brug for hjælp udefra til at håndtere stress eller kriser Du kan finde yderligere oplysninger om disse tilbud på intranettet under [Personale og Organisation/Personaleinformation/Psykologbistand og Krisehjælp](#).

Vi har i flere år haft en psykologordning, hvor medarbejdere anonymt kan få psykologhjælp. Den forestås af PSYKON, og en medarbejder kan uden at skulle forelægge det for nogen få 3-5 timers psykologhjælp hos en af psykologerne, der er knyttet til PSYKON. Hvis der ønskes flere timer end de 3-5, skal det aftales med O&J.

Du finder oplysninger om ordningen på intranettet under Personaleinformation, og du kan også gå ind på PSYKONS hjemmeside, [www.psykon.dk](http://www.psykon.dk).

Vi har også henvist medarbejdere til Center for Stress, for individuel coaching hos en psykolog, se deres hjemmeside [www.center-for-stress.dk](http://www.center-for-stress.dk). Også her vil styrelsen typisk bevilge 3-5 timers coaching. Henvendelse skal rettes til O&J.

Hvis der er behov for støtte til en proces i en gruppe, kan vi henvise til stress-terapeut Torben Moe, som har specialiseret sig i at understøtte konfliktløsnings- eller afklaringsprocesser i grupper gennem Kognitiv Coaching. I Kognitiv Coaching fokuseres der på "her og nu"-situationen og afklaring understøttes ved en åben spørgeteknik. O&J har prøvet et forløb og kan anbefale det, hvis der er brug for at få en handlingsorienteret drøftelse, med en erfaren spørger til at styre forløbet. Henvendelse skal rettes til O&J.

Hvis der er tale om akut krise, f.eks. i forbindelse med en ulykke eller anden traumatisk hændelse i forbindelse med arbejdssituationen henviser vi til Rigshospitalets Krisepsykologiske Enhed, der kan give krisehjælp, både til enkeltpersoner og til grupper. Henvendelse skal rettes til O&J.

*Det gør vi fremover:*

- *Fokuserer på, at ledelsesgruppen er opdateret med ny viden om stresshåndtering*
- *Anvender de gode råd og retningslinier for håndtering af arbejdsrelateret stress (bilag 2 til denne strategi).*
- *Tilbyder individuelle og skræddersyede muligheder for stresscoaching.*



# Spørgeguide til brug for drøftelser af det grænseløse arbejde

Spørgsmålene nedenfor er beregnet til at danne udgangspunkt for enhedernes drøftelse af det grænseløse arbejde – i enheden og i undergrupper.

De er udarbejdet med udgangspunkt i de idéer og forslag, der blev fremsat i forbindelse med arbejdet i det forprojekt om det grænseløse arbejde, som blev gennemført i foråret 2006 i enhederne Jord & Affald, Kemikalier og Organisation & Jura. Rapporten fra dette projekt kan findes på intranettet under [Personale og organisation > Trivsel > Håndtering af Det Grænseløse Arbejde](#).

## 1 Struktur - Organisering, rollefordeling, arbejdsprocesser

Er der områder i enheden, hvor klarere organisering eller tydeligere rollefordeling/beskrivelse af sagsgange kan effektivisere arbejdet og dermed forebygge stress? Kan funktionsledernes rolle og ansvarsområde f.eks. præciseres?

Har enheden og Miljøstyrelsen som helhed en mødekultur, der understøtter en klar og velorganiseret fremdrift i opgaverne?

## 2 Prioritering

Hvordan foregår de løbende omprioriteringer? Kan der skabes bedre rammer? Kan I f.eks. bruge AP eller andre prioriteringsværktøjer bedre?

Bruger I projektor organiseringsværktøjerne og bedømmer I forholdet mellem ressourcer, tid og kvalitet når I får eller selv sætter nye opgaver i søen?

Er der områder, hvor I kan tilpasse niveauet bedre for at frigøre ressourcer?

Er der andre steder, hvor der kan spares ressourcer?

## 3 Forventningsafstemning

Er forventningsafstemning sat i system? Kemikalier og Jord & Affald har under forprojektet arbejdet med at skabe klare rammer for forventningsafstemning. Deres bidrag ligger på intranettet under [Personale og organisation > Trivsel > Håndtering af Det Grænseløse Arbejde](#).

#### 4 Kommunikation - videndeling

Hvordan kommunikerer I til direktion eller departement med hensyn til præcisering af sagen/bestillingen? Kan systematikken gøres bedre?

Er der andre kommunikationstiltag internt i enheden eller i forhold til omverdenen, der vil lette jeres arbejdsgange?

Kan I lette videndelingen i enheden?

Anvender I mailpolitikken? Siger I f.eks. fra, hvis I får en mail, der ikke følger politikken?

Er der andet I kan gøre for at sikre, at den, der sætter andre i arbejde, har tilvejebragt klare rammer inden bestillingen sendes?

#### 5 Samarbejde

Hvordan samarbejder I i teams? Er der nogen der sidder alene med store opgaver? To grupper i Organisation & Jura har under forprojektet arbejdet med at skabe gode rammer for samarbejdet i teams. Deres opsamlinger ligger på intranettet under [Personale og organisation > Trivsel > Håndtering af Det Grænseløse Arbejde](#).

Kan der gøres noget ved samarbejdsrelationerne udadtil? Hvilke krav vil I gerne stille til jeres samarbejdspartnere?

#### 6 Evaluering

Er I gode til at evaluere og holde læreprocesser i gang med fokus på løbende forbedring? O&J har arbejdet med dette, deres evalueringsskema ligger på intranettet under [Personale og organisation > Trivsel > Håndtering af Det Grænseløse Arbejde](#).

#### 7 Kultur

Er der en kultur i enheden, der gør det muligt at tale åbent om arbejdsbelastning og om, hvad der beforder arbejdsglæden? Hvordan kan en sådan kultur understøttes?

Hvad kan I gøre for at skabe engagerende samarbejdsrelationer og give mere plads til kreativitet? Hvordan sætter I ros i system i enheden og i de mindre grupper?

Hvordan er jeres forhold til merarbejde og flex? Er der prestige i at have høje saldoer? Kan I skabe mulighed for "pauser" mellem opgaver med høj intensitet? Accepterer medarbejderne, at chefen har behov for timer/perioder med lavere pres? Og omvendt?

## 8 Egen håndtering af det grænseløse arbejde

Hvordan skal en medarbejder hos jer, der føler sig stresset håndtere det? Hvilke konkrete aftaler skal der skabes om hvad "man gør" hvis man mærker stresstegn?

## 9 Håndtering af stress hos andre

Er det OK at tage op med en kollega, at man oplever tegn på stress hos vedkommende? Hvordan gøres det? Er der brug for en aftale i enheden om, hvordan man gør? Hvad skal chefen, funktionslederen og kolleger gøre?



## Råd og retningslinier om håndtering af arbejdsrelateret stress

Her er nogle råd og retningslinier til brug for konkret håndtering af arbejdsrelateret stress i situationer, hvor en medarbejder er på vej til at blive eller er sygemeldt.

Retningslinierne er henvendt til enhedscheferne og de medarbejdere, der er i en stresset situation, men kan benyttes af alle der har brug for at håndtere arbejdsrelateret stress.

Retningslinierne pålægger enhedscheferne et ansvar for at håndtere situationen i dialog med medarbejderen. Lige så væsentligt er det, at medarbejderen bidrager til afklaring, problemløsning og forebyggelse.

Nedenfor beskrives et faseopdelt forløb, som et udgangspunkt for råd og retningslinier om håndteringen. De enkelte situationer vil være forskellige, og det vil være op til en konkret vurdering, hvordan der bedst sættes ind.

### *Når stressen viser sig*

Når en situation med alvorlig stress er erkendt, skal chefen tage initiativ til en drøftelse med medarbejderen. Det er vigtigt at sætte ind med det samme, dels med at afklare årsagerne til stressen, dels med at fjerne stressorer.

### *Afklaring*

Alene det at drøfte sin arbejdssituation og blive støttet i at afklare årsager og fjerne de mest nærliggende stressorer, kan medføre en lettelse af stresssymptomerne. En tidligt fælles håndtering kan betyde, at sygemelding undgås helt eller delvist.

Chefen har ansvaret for at støtte medarbejderen i at finde frem til, hvad årsagen til stressreaktionerne er. Det kan være en bestemt sag, konflikter, en langvarigt opbygget følelse af ikke at kunne præstere til egen eller andres tilfredshed, eller utilfredshed med arbejdsmæssige vilkår.

Under samtalen er det vigtigt, at medarbejderens synspunkter høres. Der kan være forhold, som chefen har en anden vurdering af, men det er væsentligt at medarbejderen får fortalt hele historien og bliver lyttet til. Ofte ligger nøglen til, hvad der skal gøres, i konklusioner, som medarbejderen selv når frem til, hvis der bliver lyttet. Samtalen kan eventuelt føres i flere omgange.

Chefen må være opmærksom på, at en medarbejder, der er på kanten af sygemelding på grund af stress, føler sig sårbar og er bange for at få sin værdi som arbejdskraft anfægtet. Nogle vil give udtryk for deres følelser, andre vil holde deres følelser tilbage. De følelsesmæssige reaktioner vil være forskellige. Der kan være skyldfølelse, depression, frygt, følelse af at være blevet svigtet

og/eller vrede over arbejdsvilkår, som opfattes som urimelige. Nogle medarbejdere vil tale om at sige op, og de fleste vil formentlig overveje det. Chefen må fraråde medarbejderen at tage drastiske skridt i en sådan situation.

Det er væsentligt at skabe en samtalsituation, hvor begge tager ansvar og søger løsningsmuligheder, frem for en situation, hvor der diskuteres og placeres skyld. Chefen er hverken dommer eller terapeut, men en leder, der anvender sine personaleledelsesværktøjer. Medarbejderen må på sin side bidrage til at gøre samtalen konstruktiv og være indstillet på, at en del af løsningen kan være at udvikle nye og bedre personlige stresshåndteringsstrategier, herunder overveje og ændre sit eget ambitionsniveau og/eller personlige præstationskrav.

Der kan være situationer, hvor det vil være relevant, at medarbejderens tillidsrepræsentant og en repræsentant for O&J deltager i samtalen.

#### *Fjernelse af stressorer*

Samtalen bør munde ud i aftaler om aflastning og støtte. Et væsentligt element er den arbejdsmæssige aflastning, og aftalerne herom må holdes.

Nedenfor er der en liste over tiltag, der kan bringes i anvendelse til aflastning, restituering og forebyggelse. Chef og medarbejder bør gennemgå listen og udvælge de tiltag, der passer i situationen.

#### *Håndtering*

En sygemelding af kortere varighed, hvor medarbejderen kan "holde pause" og regenerere sine ressourcer med en oplevelse af, at andre tager hånd om det presserende, kan være en mulighed. I så fald bør det overvejes, om medarbejderen bør vende gradvist tilbage til arbejdet.

En delvis sygemelding, hvor medarbejderen går ned i ugentlig arbejdstid og får en tilsvarende arbejdsmæssig aflastning, er en anden mulighed, hvis det passer til situationen og medarbejderens psyke. Her er det væsentligt, at aftalerne om arbejdsmæssig aflastning holder i praksis.

Endelig kan det være, at drøftelserne resulterer i, at der bliver tale om en sygemelding af længere varighed.

#### *Sygemelding for længere tid*

Hvis der bliver tale om en længere sygeperiode, dvs. mere end 14 dage, er det væsentligt at chefen holder kontakt med medarbejderen. Chefen må formidle, at der ikke er tale om "kontrol" eller "pression" for at få medarbejderen tilbage på arbejdet, men om støtte til at afklare årsagerne til stressens opståen, fjerne stressorer og - når tiden er inde - at aftale en god proces for tilbagevenden til arbejdet. Chefen må være opmærksom på, at medarbejderen kan have det psykisk rigtig dårligt, se ovenfor om forskellige reaktionsmønstre.

Stressforskere mener, at det ikke er optimalt at være langvarigt sygemeldt på grund af stress uden kontakt til arbejdspladsen. Her menes flere måneders sygemelding, som kan føre til, at det føles helt uoverskueligt for medarbejderen at vende tilbage til arbejdet, og føre til manglende selvværd og depression. Forskerne mener, at sygefraværet bør bruges til at identificere

stressorer og lave strategier for håndtering af arbejdssituationen – i samarbejde med arbejdspladsen.

Chefen bør også oplyse om, at medarbejderen kan føle sig fri til at gå ud, dyrke motion, opsøge venner og samtalepartnere osv. som led i helbredelsesprocessen. Medarbejderen skal bruge de midler, der hjælper i situationen og fremmer helbredelsen.

Hvis der ikke har været en samtale inden medarbejderen blev sygemeldt, bør det overvejes at invitere medarbejderen ind til en samtale, hvor årsager drøftes og stressorer fjernes, se ovenfor. Det er væsentligt at skabe klarhed over, hvordan der tages hånd om medarbejderens opgaver under sygeperioden.

Det vil være individuelt, hvor ofte under sygemeldingen, der holdes telefonisk kontakt. Medarbejderen skal i den første fase af sygemeldingen hovedsageligt fokusere på at få det bedre, få hvile og motion og få håndteret eventuelle andre helbredsmæssige problemer.

Senere i forløbet kan det være relevant med hyppigere kontakt for at drøfte årsager, håndteringsstrategier og tilbagevenden til arbejdet. Det bør aftales, hvem der ringer op og hvornår næste samtale holdes.

#### *Tilbagevenden til arbejdet*

For de fleste vil det være rigtigst med en gradvis tilbagevenden til arbejdet. Det er væsentligt, at der ligger klare aftaler om opgaver og forventninger og at de holder. Fra chefens side må der følges op på, hvordan det går. I den første tid ret tæt og senere med regelmæssige mellemrum, f.eks. en gang om måneden.

Forebyggelse er helt afgørende i denne fase. En del medarbejdere vil vende tilbage til arbejdet med et "nyt syn" på sig selv og arbejdssituationen, og vil føle sig mere robuste. Andre vil have brug for at drøfte håndteringsstrategier både med chef og kolleger. Medarbejderen har ansvar for at udvikle sine håndteringsstrategier for at forebygge gentagelser.

Chef og medarbejder må gennemgå listen nedenfor over handlemuligheder og anvende de relevante. Det er chefens opgave at prioritere og tilrettelægge arbejdet. Det er medarbejderens opgave at efterspørge prioritering, komme med forslag og medvirke til, at prioriteringsbeslutninger føres ud i livet.

Den nyeste stressforskning peger på, at anerkendelse er et vigtigt element i forebyggelsen af stress. At indgå i et team og i højere grad end tidligere bruge mulighederne for at sparre med chefer og kolleger er faktorer som har stor positiv betydning for, om der udvikles stress. Medarbejderen har i høj grad indflydelse på sin brug af disse faktorer.

Endelig kan det være en anledning til at tage enhedens håndtering af det grænseløse arbejde op til overvejelse og forny aftaler eller træffe nye.

#### **Handlemuligheder, når der er stresssymptomer.**

Her er en liste over handlemuligheder, som kan benyttes når der skal håndteres arbejdsrelateret stress.

### *Prioritering*

- Omfordele opgaver
- Nedprioritere, dvs. sænke resultatkravene
- Omprioritere, dvs. udskyde frister

### *Forventningsafstemning*

- Aftale præcise resultatkrav

### *Ændre arbejdsgange*

- Omlægge rutiner
- Forenkle arbejdsgange
- Oprette projektgruppe eller bruge projektoorganiseringsværktøjer

### *Konflikthåndtering*

- Sikre, at samarbejdsproblemer eller konflikter løses

### *Faglig og personlig støtte*

- Feed back og anerkendelse fra chef eller team
- Aftale sparring, med chef eller anden medarbejder
- Etablere teams eller erfagrunder

### *Kurser*

O&J kan rådgive om kurser, f.eks.

- Kurser, der giver værktøjer til at planlægge og prioritere i det daglige
- Stresshåndtering
- Konflikthåndtering

### *Lægehjælp*

- Helbredsundersøgelse
- Anden støtte til helbredelse

### *Personlig udvikling*

- Psykologhjælp. Miljøstyrelsen giver støtte til samtaler med en psykolog, se intranettet under personaleinformation
- Samtaler med stresscoach. Miljøstyrelsen giver støtte, tal med O&J.

### *Afstressning, fysisk genopbygning*

- Fysisk aktivitet
- Meditation



