



NOTAT

Kultur- og Økonomiforvaltningen
HR-afdelingen

Dato Dokumentnummer

16. september 2021 2020-074240-14

Retningslinjer for identifikation, forebyggelse og håndtering af arbejdsrelateret stress

Køge Rådhus
Torvet 1
4600 Køge

www.koege.dk

Hoved MED-udvalget har hermed udarbejdet overordnede retningslinjer for identifikation, forebyggelse og håndtering af arbejdsrelateret stress. Herudfra skal de underliggende niveauer i MED-organisationen vurdere, om der er behov for at aftale mere specifikke retningslinjer med henblik på at tilpasse retningslinjerne til de lokale forhold og forankre dem lokalt.¹

Tlf. 56 67 67 67

Kontakt:
Catrine Wulff Ploug
Tlf. 56 67 22 77
Mail personaleafdelingen@koege.dk

Formål

Vi vil:

- Fremme trivslen på Køge Kommunes arbejdspladser ved at forebygge arbejdsrelateret stress.
- Øge opmærksomheden og forståelsen hos ledelse og medarbejdere i Køge Kommune om arbejdsbetinget stress.
- Øge opmærksomheden med hensyn til signaler, der indikerer arbejdsbetinget stress.

Formålet er at give ledelse og medarbejdere en ramme til at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress.

De overordnede budskaber er:

- Hoved MED-udvalget anerkender arbejdsrelateret stress som en tilstand, der først og fremmest skal forebygges. Forekommer arbejdsrelateret stress, skal det håndteres af nærmeste leder.
- Hoved MED-udvalget anerkender, at alle kan være arbejdsmæssigt belastet i perioder, men ledelsen er forpligtet til at sætte foranstaltninger i værk med henblik på at undgå, at problemet varer ved.

¹ Retningslinjerne tager udgangspunkt i Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne indgået mellem KL og KTO pr. den 1. april 2008 samt i Køge Kommunes MED-aftale. Derudover ses retningslinjerne i sammenhæng med Køge Kommunes Personalepolitik.

Hvordan definerer vi arbejdsrelateret stress?

Hoved MED-udvalget formulerer en fælles definition af arbejdsrelateret stress for at medvirke til at gøre det tydeligt for ledelse og medarbejdere, hvad Køge Kommune forstår ved begreberne, og hvad det betyder for forholdene på arbejdspladserne.

- Stress er en tilstand, som ledsages af fysiske-, psykiske-, eller sociale reaktioner eller funktionssvigt, som er resultatet af den enkeltes følelse af utilstrækkelighed i forhold til at kunne imødekomme de krav eller forventninger, der er stillet til ham/hende.
- Den enkelte er i stand til at håndtere stress i kortere perioder, hvilket kan ses som noget positivt, men har vanskeligt ved at håndtere langvarigt intensivt pres. Yderligere kan forskellige individer reagere forskelligt i sammenlignelige situationer, og det samme individ kan reagere forskelligt i sammenlignelige situationer på forskellige tidspunkter i hans/hendes liv.
- Stress er ikke en sygdom, men længerevarende udsættelse for stress kan føre til helbreds lidelser og kan resultere i reduceret effektivitet på arbejdspladsen. Stress er en tilstand af anspændthed og ulyst. Det er ikke i sig selv en sygdom, men vedvarende stress kan føre til både fysisk og psykisk sygdom. Om stress kan føre til sygdom afhænger af, hvor stor belastningen er, og hvor længe den varer.
- Stress, der udspringer af forhold uden for arbejdspladsen, kan lede til ændret opførsel og reduceret effektivitet på arbejdspladsen. Ikke alle udtryk for stress kan betragtes som arbejdsrelateret stress. Arbejdsbetinget stress kan forårsages af forskellige faktorer så som arbejdsindhold, arbejdets organisering, arbejdsmiljø, dårlig kommunikation, osv.

Denne beskrivelse stammer fra Protokollat om identifikation, forebyggelse og håndtering af arbejdsrelateret stress samt fra Arbejdstilsynet.

Hvordan forebygger vi arbejdsrelateret stress?

Vi gør:

- I Køge Kommune vægter vi åbenhed højt. Det er legitimt at tale om stress. Vi er samtidig opmærksomme på ikke at overfokusere på stress.
- Vi arbejder løsningsorienteret i forhold til at forebygge stress, bl.a. ved på arbejdspladsen at prioritere balancen mellem krav og ressourcer, og ved individuelt at prioritere balancen mellem arbejds- og privatliv.
- Vi anvender resultaterne fra trivselsmålingen til at identificere, forebygge og håndtere arbejdsrelateret stress. Navnlige har vi fokus på anerkendelse, indflydelse, forudsigelighed, mening, social støtte og krav.

Ansvar for at forebygge stress i dagligdagen ligger på alle niveauer:

- Organisationsniveau
- Gruppe- eller afdelingsniveau
- Lederniveau
- Individniveau

Organisationsniveau

På dette niveau arbejder direktion, lederforum og Hoved MED-udvalg overordnet med forebyggelse og håndtering af stress i organisationen.

På dette niveau følger man på overordnet plan organisationens nærværs- og sygefraværsstatistikker, samt sikrer sammenhængskraften mellem de forskellige mødetyper i MED-strukturen jævnfør MED-aftalen. Hoved MED-udvalget følger op på organisationens arbejdspladsvurdering-, ledelses- og trivselsevalueringer. Man ajourfører relevante retningslinjer.

Gruppe- og afdelingsniveau

Gruppe- og afdelingsniveau defineres som den enkelte arbejdsplads, teams, TRIO og MED-organisationen. På dette niveau er fokus på det fælles ansvar for trivslen og arbejdsmiljøet i arbejdsfællesskabet.

Alle på arbejdspladsen har et medansvar for deres arbejdsmiljø, det vil sige trivsel og arbejdsglæde. Man taler sammen om styrker og udfordringer i arbejdsmiljøet og deltager aktivt og konstruktivt i at forbedre arbejdsmiljøet. Alle deltager og bidrager aktivt i MUS samt GRUS, hvis det gennemføres.

AMR og TR er tilgængelige for arbejdspladsens ansatte. AMR og TR arbejder sammen med lederen for at sikre et godt arbejdsmiljø samt rolige og ordnede forhold på arbejdspladsen. Alle med tillidsposter har et særligt medansvar i TRIO-samarbejdet.

Lederniveau

Lederen har det overordnede ansvar for arbejdsmiljøet, det vil sige trivsel og arbejdsglæde og følger sygefraværsstatistikkerne inden for sit ledelsesområde. Lederen evaluerer sammen med TRIO/TR/AMR de løbende forebyggende indsatser. Lederen efterlever relevante retningslinjer.

Lederen har ansvaret for den løbende udvikling på arbejdspladsen med fokus på kerneopgaven og trivslen på arbejdspladsen.

Lederen drøfter løbende arbejdsmiljøet med medarbejderne i forbindelse med trivselmålingen, og justerer eventuelt relevante retningslinjer i samarbejde med TRIO/TR/AMR og medarbejderne.

Individniveau

Her er fokus på den enkelte medarbejder, og det ansvar vi hver især har for at spille hinanden gode i ønsket om det bedst mulige arbejdsmiljø, til gavn for kerneopgaven og udviklingen af kerneopgaven.

Den enkelte medarbejder har et medansvar for sit arbejdsmiljø og er forpligtet til at bidrage til at styrke dette. Det betyder, at alle medarbejdere

aktivt deltager og bidrager til det gode arbejdsmiljø, herunder bl.a. deltager aktivt, når trivselsmålingen drøftes.

Den enkelte medarbejder har ligeledes et ansvar for at bringe sin egen trivsel i spil og gøre opmærksom på eventuelle udfordringer.

Hvordan håndterer vi arbejdsrelateret stress?

Håndtering af arbejdsrelateret stress handler om at afklare, hvilke former for foranstaltninger, der skal iværksættes, hvis man som leder eller medarbejder rammes af alvorlig stress.

Som udgangspunkt er det arbejdspladsens ledere, arbejdsmiljøgruppe og tillidsrepræsentanter, som har ansvaret for at identificere, forebygge og håndtere stress.

Alle ansatte har en generel forpligtelse til at anvende beskyttelsestiltag, der er fastsat af ledelsen.

Hoved MED-udvalget opfordrer til, at de underliggende MED-udvalg bruger den viden om omfanget af arbejdsrelateret stress, der er i trivselsmålingen. Herunder kan MED-udvalgene f.eks. analysere forskellige faktorer så som:

- arbejdsorganisation og arbejdsprocesser (arbejdstidsfastlæggelse, graden af selvstændighed i arbejdet, samspillet mellem den ansattes kvalifikationer og de krav som arbejdet stiller, arbejdsmængden osv.),
- arbejdsvilkår og arbejdsmiljø (risiko for udsættelse for krænkende adfærd, støj, varme, farlige materialer osv.),
- kommunikation (usikkerhed med hensyn til: hvad der forventes på arbejdspladsen, beskæftigelsen eller forestående forandringer osv.) og
- subjektive faktorer (følelsesmæssig- og socialt pres, en fornemmelse af utilstrækkelighed, en oplevet mangel på støtte osv.).

Håndtering af problemer med arbejdsbetinget stress kan gennemføres lokalt i forbindelse med opfølgning på trivselsmålingen og APV, gennem separate, lokale stresspolitikker og/eller via særlige tiltag, der er målrettet identificerede stressfaktorer. For de enkelte niveauer er der følgende ansvarsområder ift. håndtering af arbejdsrelateret stress:

Gruppeniveau

TRIO/TR/AMR tager sit ansvar for det gode arbejdsmiljø på sig og arbejder aktivt for et godt arbejdsmiljø, bl.a. ved at følge op på APV/trivselsmåling. På gruppeniveau udvikler, gennemfører og evaluerer man sammen på arbejdspladsen de gode lokale initiativer, der håndterer udfordringer i arbejdsmiljøet.

Lederniveau

Lederen tager initiativer til løbende at håndtere arbejdsmiljømæssige udfordringer. Lederen er konstant opmærksom på medarbejdernes trivsel,

tilbyder aktiv støtte ved behov, og arbejder aktivt med arbejdsmiljøet. Lederen er ansvarlig for arbejdsmiljøet som arbejdsmiljøleder.

Individniveau

Den enkelte medarbejder forholder sig aktivt til APV/trivselsmåling samt andre evalueringer, og udtrykker sine bekymringer/udfordringer på en ordentlig måde.

Den enkelte medarbejder kan henvende sig til sin leder, hvis medarbejderen oplever problemer med arbejdsrelateret stress. Hvis medarbejderen ikke ønsker at tale om udfordringer i arbejdsmiljøet eller arbejdsrelateret stress med sin leder, er det muligt at tale med AMR og/eller TR.

Den enkelte medarbejder kan visiteres til psykologisk rådgivning af sin leder.

Tilbagevenden

Det er vigtigt med en gradvis tilbagevenden til arbejdet, og det er vigtigt at være opmærksom på, at medarbejderen ikke bliver unødigt presset ved opstart på arbejdet.

Når en medarbejder skal genoptage arbejdet, er det vigtigt, at leder og medarbejder taler om to fokusområder:

- Arbejdstiden
- Sværhedsgraden af opgaverne

Ikke to genopstartsforløb er ens, og der skal altid tages hensyn til både medarbejderens behov og begrænsninger, samt de muligheder og begrænsninger som arbejdspladsen har. Herunder medarbejderens opgavers sværhedsgrad.

Husk at sværhedsgraden af den enkelte opgave bør overvejes og tilpasses den stressramte medarbejder. Når medarbejderen vender tilbage, bør lederen overveje følgende for at begrænse belastning af opgaverne:

- Arbejdstid, der tager højde for den stressramtes situation
- Veldefinerede og afgrænsede arbejdsopgaver
- Støtte medarbejderen i at indarbejde god kontaktkultur – fx håndtering af mails eller andre henvendelser fra kolleger/andre
- Flere pauser i arbejdet
- Mulighed for at arbejde for sig selv
- Fællesopgaver med kollega
- Sikre at den tilbagevendingsplan, der laves, holdes, når medarbejderen genoptager sit arbejde

Dette skema kan ved svære Stresstilfælde bruges som hjælp til at definere medarbejderens opgaver og planlægge den bedste opstart efter stress.

Opgavernes kompleksitet	Tidshorisont	Opgavernes kendetegn
Grønne opgaver	Kan klare ved start på arbejde	Rutineprægede opgaver Opgaver præget af forudsigelighed
Gule opgaver	Kan klare på kort sigt	Begyndende alene-ansvar for opgaveløsning - fx med en kollegial sparring
Røde opgaver	Kan klare på længere sigt	Kræver overblik Kræver koncentration Har korte deadlines Krav om tempo

Hvor kan man få hjælp?

- HR-afdelingen rådgiver og vejleder ledere om håndtering af arbejdsrelateret stress.
- Autoriserede arbejdsmiljørådgivere (se www.at.dk) kan kontaktes i forbindelse med iværksættelse af arbejdspladsprojekter, særlige problemstillinger m.m. Dette finansieres decentralt.
- Ledere kan visitere medarbejdere til psykologisk rådgivning hos den udbyder, som Køge Kommune har en aftale med.

Fælles retningslinje og lokale tilpasninger

Den overordnede retningslinje for forebyggelse arbejdsrelateret stress er udarbejdet af Hoved MED-udvalget. De underliggende MED-udvalg dagsordensætter retningslinjerne og vurderer behovet for at aftale lokale retningslinjer, der er i tråd med de overordnede retningslinjer, men mere konkrete, idet udgangspunktet vil være lokale problemstillinger. Vurderingen om behov for lokale retningslinjer kan eksempelvis ske ud fra trivselsmålingen.

Hoved MED-udvalgets holdning er, at retningslinjerne bliver mest nærværende og effektive, når de baseres på lokale drøftelser i de MED-udvalg, der oplever arbejdsrelateret stress i dagligdagen.