

Psykisk arbejdsmiljø og stressforebyggelse

Oplæg på temadag i TekSam, juni 2025

v. Thomas Clausen, Seniorforsker, NFA (tcl@nfa.dk)

Baggrund

- Arbejdslivet er en central og positiv komponent i mange menneskers tilværelse
- Det psykiske arbejdsmiljø har ikke blot betydning for medarbejdernes trivsel – det kan også have betydning for hvordan det 'kører' på arbejdspladsen
- Og derfor er det vigtigt, at man på arbejdspladsen har et løbende fokus på arbejdsmiljøet og på hvordan man kan skabe gode og fleksible rammer for opgaveløsningen – det er vigtigt for at forebygge stress

Dagsorden

1. Hvad er stress og hvordan kommer det til udtryk på jeres arbejdsplads?
2. Hvad er psykisk arbejdsmiljø og hvad betyder det psykiske arbejdsmiljø for lederes og medarbejderes trivsel og opgaveløsning?
3. Hvordan kan man gøre en indsats for at styrke det psykiske arbejdsmiljø på jeres arbejdsplads?

**Hvad er stress og hvordan
kommer det til udtryk på
jeres arbejdsplads?**

Hvad er stress?

- Stress er ikke en sygdom eller en diagnose, men betragtes som en reaktion på en belastning eller trussel
- Stress på arbejdet er ikke det samme som at have travlt. Det er helt okay at opleve stress i kortere perioder. Kortvarigt stress er en naturlig reaktion på udfordringer og kan medføre, at man som medarbejder får ekstra energi til at klare udfordringer
- Men stress i længere tid kan skade medarbejdernes helbred og trivsel. Det er derfor vigtigt, at have fokus på det psykiske arbejdsmiljø
- Læs mere: https://nfa.dk/media/u4kmigyx/nfa_stress.pdf

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Stress

Stress kan ramme alle. Det kan være skadeligt for den enkelte medarbejder og koste dyrt for både arbejdspladsen og samfundet. Men heldigvis kan stress på arbejdspladsen ofte forebygges!

9 ud af 10 medarbejdere, som ofte eller hele tiden har følt sig stressede inden for de seneste 14 dage, peger på arbejdet som største faktor eller som en medvirkende faktor til stress.

Kilde: Arbejdstilsynet 2021

Hvad er stress?
Stress er ikke en sygdom eller en diagnose, men betragtes som en reaktion på en belastning eller trussel.
Stress på arbejdet er ikke det samme som at have travlt. Det er helt okay at opleve stress i kortere perioder. Kortvarigt stress er en naturlig reaktion på udfordringer og kan medføre, at man som medarbejder får ekstra energi til at klare udfordringer.
Men stress i længere tid kan påvirke sundhed og livskvalitet negativt. Det er derfor vigtigt, at man får tid til at restituere.

Hvorfor får man stress på arbejdet?
Stress på arbejdspladsen kan bl.a. hænge sammen med:
• Høje krav som fx en stor arbejdsbelastning og mange følelsesmæssige krav.
• Relationer til kolleger eller chefer i form af fx mobning eller fraværende ledelse.
• Mangel på indflydelse på sine arbejdsopgaver og tilrettelæggelse af arbejdsdagen.
Medarbejdere får stress af mange forskellige grunde, der varierer fra arbejdsplads til arbejdsplads og endda fra afdeling til afdeling på samme arbejdsplads. På langt de fleste arbejdspladser er der medarbejdere, som oplever stress en gang imellem. Men stress behøver ikke at blive kronisk.

14% af arbejdstagerne har ofte eller hele tiden følt sig stressede inden for de seneste 14 dage.

Kilde: Arbejdstilsynet 2021

Hvilke konsekvenser har stress?
Langvarig stress kan medføre, at man som medarbejder har større risiko for at blive ramt af kronisk sygdom, bl.a. diabetes, hjertesygdomme, kræft og demens.

VERKTØJ: Hvordan opdager man, at stress er et problem på arbejdspladsen?
Det er en god idé at tage temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø. Brug NFA's spørgeskema, ved at følge QR-koden:

Højt sygefravær og dårlige trivselsmålinger kan også være tegn på, at stress er en udfordring på arbejdspladsen.

Forebyg stress på arbejdspladsen!
Forskning peger på systematiske indsatser for arbejdsmiljøet som nøglen til at fjerne eller mindske arbejdsrelaterede årsager til stress.

- ✓ Kortlæg arbejdspladsens særlige udfordringer, som giver stress. Inddrag medarbejderne i processen. Det er dem, som mærker, hvor "skoene trykker".
- ✓ Planlæg i fællesskab de indsatser, som skal sættes i værk. Informér og kommuniker, så alle på arbejdspladsen er med på vognen.
- ✓ Følg op på indsatserne. Virker de? Oplever medarbejderne, at der sker forbedringer? Eller skal indsatserne justeres?

Forskerens bedste råd
Alle på arbejdspladsen bør tage del i ansvaret for at forebygge og håndtere stress. Vi kan ikke vente på, at andre tager affære, hvis det psykiske arbejdsmiljø halter!

Jesper Kristiansen, seniorforsker på NFA

Vil du vide mere:

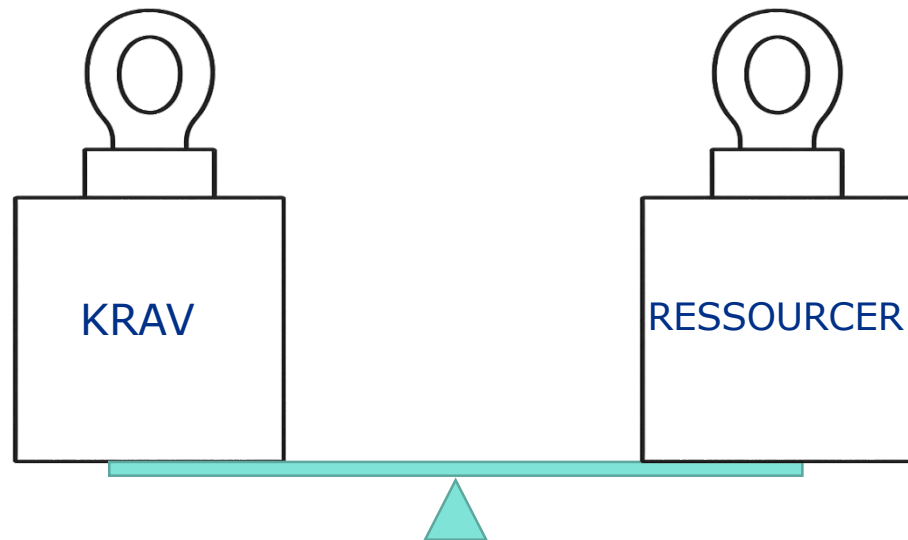
Teoretisk set: Hvad er stress?

- Stress kan forstås som en "alarmtilstand", som går i gang, når man står over for **trusler** fra omgivelser.
- Alarmtilstanden medfører fysiologisk og psykologisk **aktivering** ("fight-or-flight"), som understøtter håndtering af alarmtilstanden
- Stress er vigtigt for individets '**overlevelse**'.



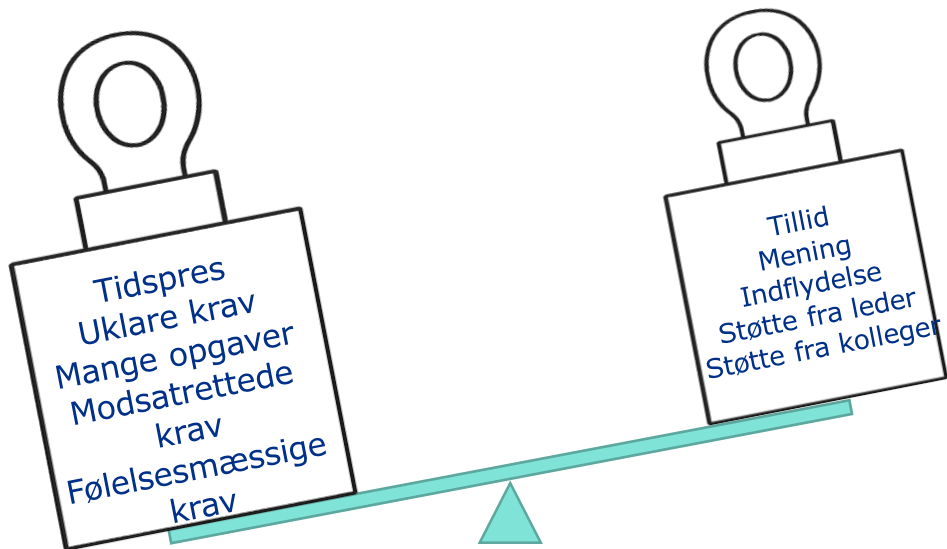
Det er vigtigt med balance

Der skal være balance mellem **kravene** i arbejdet og **ressourcerne**



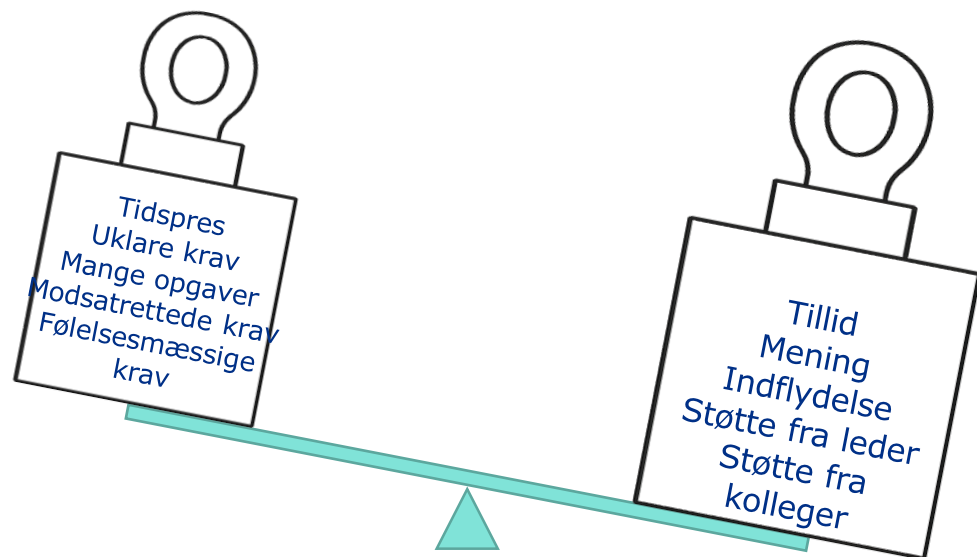
Det er vigtigt med balance

Høj risiko for
stress



Det er vigtigt med balance

Lav risiko for
stress



Andre risikofaktorer for stress

Negative handlinger, som f.eks.:

- Mobning
- Seksuel chikane
- Vold og trusler om vold



Uønsket seksuel opmærksomhed: F.eks. uønsket berøring.



Trusler: F.eks. aggressiv overfusning.



Mobning: Fx sladder bag ens ryg. Latterliggørelse.



Stress som krænkelse af "selv'et"

- Stress som disrespekt
 - Når man oplever at blive behandlet med disrespekt i forbindelse med, at man passer sit arbejde. Oplevelsen af disrespekt kan enten komme til udtryk gennem direkte eller indirekte krænkende handlinger
- Stress som oplevelser af utilstrækkelighed
 - Medarbejdere oplever denne form for stress, hvis rammerne for udførelsen af arbejdsopgaverne ikke er på plads – og alligevel bebrejder sig selv, at de ikke præsterer det, de skal, på arbejdet/ikke kan bruge deres faglighed – fx hvis der er høje krav og få ressourcer i det psykiske arbejdsmiljø

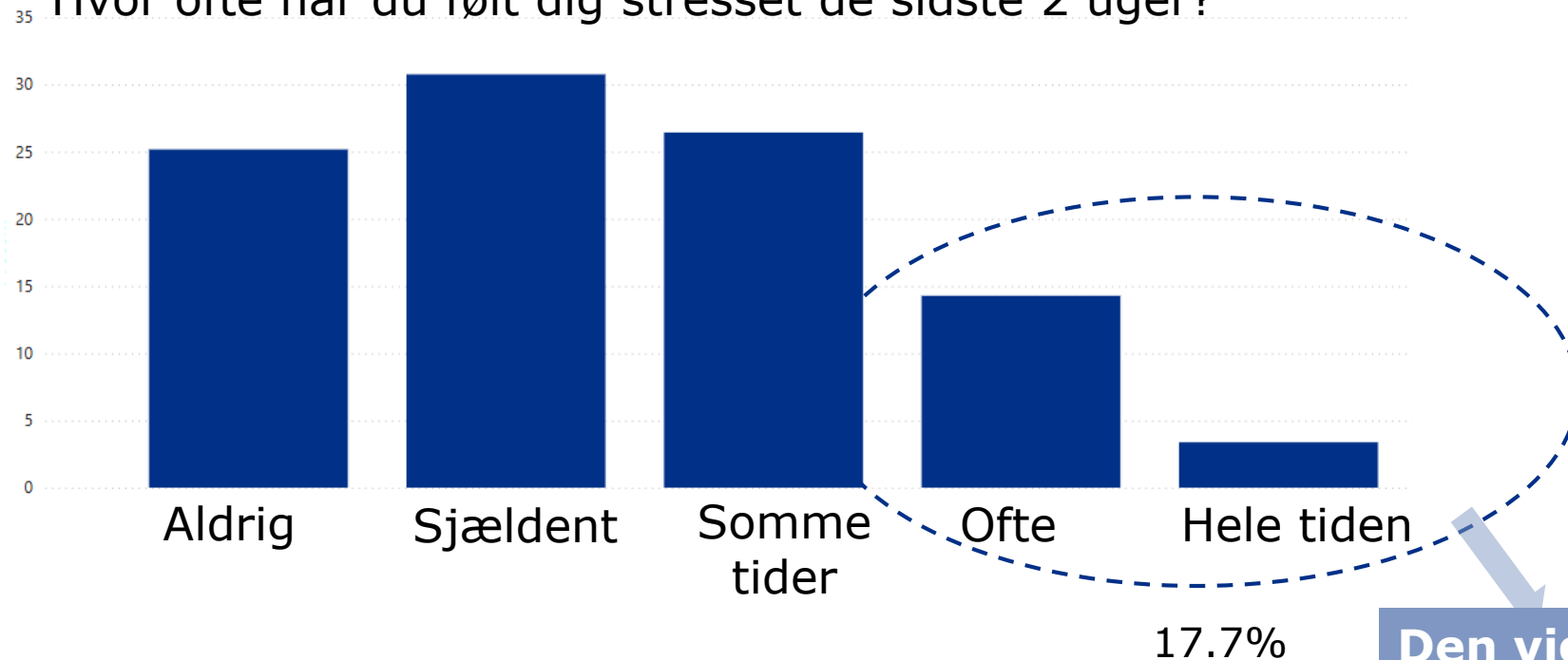
Hvad fortæller teorierne om stress?

- Teorierne fortæller os, at det psykiske arbejdsmiljø ikke bare er noget man 'har', når man er på arbejde
- Det psykiske arbejdsmiljø handler også om, at vores muligheder for at udføre vores arbejdsopgaver, kan få betydning for vores selvforståelse og mentale helbred
- Når man taler om det psykiske arbejdsmiljø, er der nogle mere grundlæggende eksistentielle dimensioner i spil

Hvor mange oplever stress?

Selvrapporteret stress blandt arbejdstagere i DK (2023)

Hvor ofte har du følt dig stresset de sidste 2 uger?



17.7% har følt sig stresset 'ofte' eller 'hele tiden' de sidste 2 uger.

Den vigtigste kilde til stress:

Arbejdet: 54%

Arbejdet og privatlivet: 37%

Privatlivet: 9%.

Data: National Overvågning af Arbejds miljøet blandt Lønmodtagerne 2023.

Hvordan ser det ud i industrien?

- Stress forekommer mindre ofte i industrien end i andre brancher
- Men det er stadig noget, I skal tage alvorligt!

Dansk Psykosocialt Spørgeskema (DPQ)

En undersøgelse af
det psykosociale
arbejds miljø
på danske
arbejdspladser

Tabel 3.7.4a: Vægtede gennemsnit for brancheområder fordelt på kilder til stress

Brancheområde	Arbejde		
	Arbejde	Privatliv	Arbejde + privatliv
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	48,8	8,0	43,2
Handel - uden direkte kundekontakt	46,7	3,7	50,6

Tabel 3.7.4: Vægtet landsgennemsnit og den gennemsnitlige score for hvert brancheområde for emnet *Stress*

Brancheområde	Gns	95% CI
Undervisning: Grundskole	48,7	45,2 – 52,2
Sociale institutioner: Ældrepleje mv.	46,7	43,5 – 49,9
Handel med direkte kundekontakt	46,0	41,1 – 51,0
Daginstitutioner, fritidsklubber mv.	44,8	40,0 – 49,7
Undervisning: Ungdomsuddannelse, videregående uddannelse	42,8	39,1 – 46,5
Offentlig administration	42,2	38,2 – 46,2
Hoteller og restauranter	42,1	36,4 – 47,9
Sundhedsvæsen	40,8	37,5 – 44,1
Landsgennemsnit	40,0	
Handel uden direkte kundekontakt	39,3	35,7 – 42,8
Information og kommunikation	39,0	35,2 – 42,8
Vidensservice	38,6	34,8 – 42,3
Forsvar, politi og retsvæsen	38,2	34,3 – 42,0
Transport	36,8	32,2 – 41,4
Kultur og fritid	36,8	32,9 – 40,6
Rengøring og anden operationel service	36,5	32,3 – 40,7
Finansiering og forsikring	36,1	32,3 – 39,9
Bygge og anlæg	35,3	30,2 – 40,4
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	34,5	31,6 – 37,4
Landbrug, skovbrug og fiskeri	29,3	24,4 – 34,2

Note: Den grønne markering indikerer, at deltagere fra brancheområdet rapporterer om et bedre arbejdsmiljø end landsgennemsnittet.

Tegn på stress på arbejdspladsen

- Højt **sygefravær**
- Stor **medarbejderudskiftning**, svært at fastholde nye medarbejdere
- Stort træk på **krisehjælps-ordning**
- Indikationer på dårlig trivsel i **trivselsmålinger** (medarbejder-tilfredshedsmålinger, osv.)
- **Konflikter** på arbejdspladsen
- Medarbejdere der **trækker sig** fra det sociale
- Problemer med opgaveløsningen



Det er mange gode grund til at fokusere på stress

- Trivsel
- Opgaveløsning
- Sygefravær
- Og det er omkostningsfuldt!

Original article



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Scand J Work Environ Health. 2024;50(2):61–72. doi:10.5271/sjweh.4131

The labor market costs of work-related stress: A longitudinal study of 52 763 Danish employees using multi-state modeling

sen, Professor,¹ Ida Elisabeth Huitfeldt Madsen,

ARBEJDSMILJØ 10. marts 2024

Stress koster 55 mia. kr. om året

Arbejdsrelateret stress sænker det effektive arbejdsudbud med 55.600 fuldtidsbeskæftigede, hvilket fører til et årligt velstandstab (BNP) på næsten 55 mia. kr. Velstandstabet kommer af to årsager. Dels arbejder stressede lønmodtagere færre timer, hvilket sænker arbejdsudbuddet med 33.000 fuldtidsbeskæftigede og i øvrigt koster statskassen 7,5 mia. kr. om året. Dels er stressede lønmodtagere oftere syge, hvilket sænker det effektive arbejdsudbud med 22.600 fuldtidsbeskæftigede årligt. Sidstnævnte påvirker ikke direkte de offentlige finanser, men medfører et velstandstab.

work-related stress: A longitudinal study of 52
alth. 2024;50(2):61–72.

n all industrialized countries and is linked
e aimed to quantify the labor market costs

alth and five national longitudinal registers
From 2012 to 2020, we followed survey
identified work stress by combining three
en 4-level perceived stress scale, and (iii)
(A) method, we estimated the labor market

icator. Men aged 35–64 years and women
days and up to 50.7 more days of sickness
ss. The average annual work absenteeism
and €3909 for women, corresponding to
mual wages, respectively. The total annual
i.

or market costs due to increased sickness
an important occupational health concern,
riority.

unemployment; work.

Tal med dine sidekammerater

- Kan I genkende de problematikker, der er omkring stress på arbejdspladsen?
- Og hvis ja, hvordan kommer de til udtryk på jeres arbejdsplads?



Hvad er psykisk arbejdsmiljø?

Hvad er psykisk arbejdsmiljø?

- ...de psykologiske og sociale påvirkninger, som individer og grupper oplever, mens de varetager deres arbejdsopgaver
 - Krav i arbejdet
 - Positive faktorer i det psykiske arbejdsmiljø



Krav i arbejdet

- Krav i arbejdet...
 - ...er de opgaver, der skal løses i arbejdet
 - ...kan være forbundet med psykisk/fysisk belastning

Eksempler på krav i arbejdet

- Stor arbejdsomængde og tidspres
- Høje følelsesmæssige krav i arbejdet
- Negative handlinger

Positive faktorer i det psykiske arbejdsmiljø

- Positive faktorer i det psykiske arbejdsmiljø
 - ...øger arbejdstagerens muligheder for at håndtere kravene i arbejdet
 - ...bidrager til trivsel, læring og/eller personlig udvikling
- De positive faktorer kan bidrage til at **forebygge stress** på arbejdspladsen

Eksempler på positive faktorer i arbejdsmiljøet

- Indflydelse og inddragelse
 - Ledelse
 - Samarbejdsrelationer på arbejdspladsen
 - Tillid og psykologisk tryghed
-
- Engagement i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet
 - Oplevelse af muligheden for at løse kerneopgaven

Positive faktorer i det psykiske arbejdsmiljø

- Positive faktorer i det psykiske arbejdsmiljø
 - ...øger arbejdstagerens muligheder for at håndtere kravene i arbejdet
 - ...bidrager til trivsel, læring og/eller personlig udvikling
- De positive faktorer kan bidrage til at **forebygge stress** på arbejdspladsen
- Stress-respons: fight or flight
- Positiv affekt-respons: Udvidelse af tanke- og handlemønstre

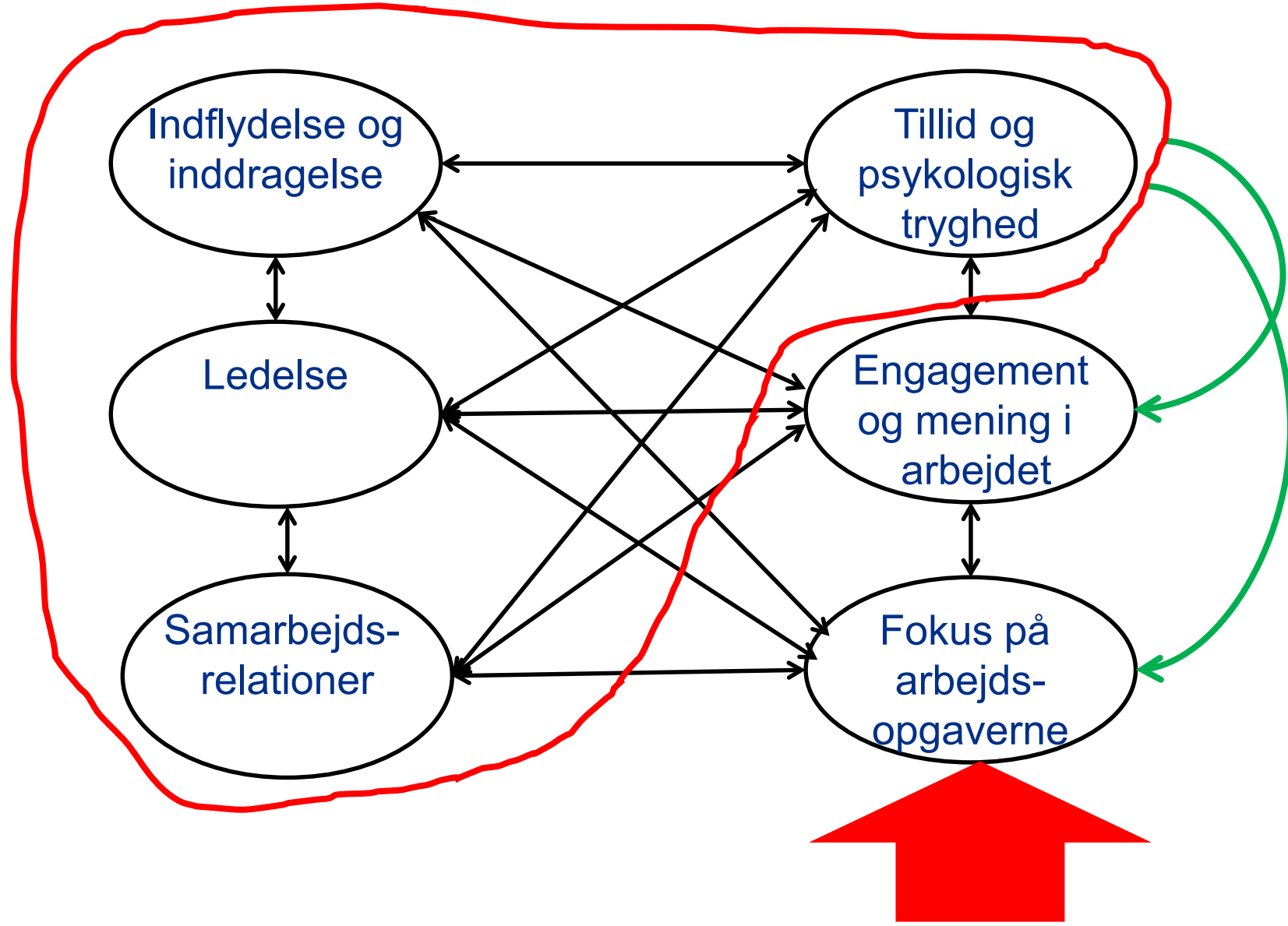
Hvordan man ser på arbejdslivet...?



Hvordan kan man arbejde med de positive faktorer?

- Indflydelse og inddragelse
 - Ledelse
 - Samarbejdsrelationer på arbejdspladsen
 - Tillid og psykologisk tryghed
-
- Engagement i arbejdspladsen og oplevelse af mening i arbejdet
 - Oplevelse af muligheden for at løse kerneopgaven

Positive faktorer i det psykiske arbejdsmiljø



Sammenfatning

- Positive faktorer er en vigtig del af det psykisk arbejdsmiljø
- Positive faktorer drejer sig i høj grad om rammer og relationer på arbejdspladsen
- Positive faktorer har betydning for mulighederne for at håndtere de krav, der er i arbejdet
- Og måske kan en stressforebyggende indsats derfor tage udgangspunkt i de positive faktorer

Tal med dine sidekammerater

- Er det der med positive faktorer relevant for at forebygge stress og skabe trivsel på jeres arbejdsplads?
- Og hvis ja, hvordan?

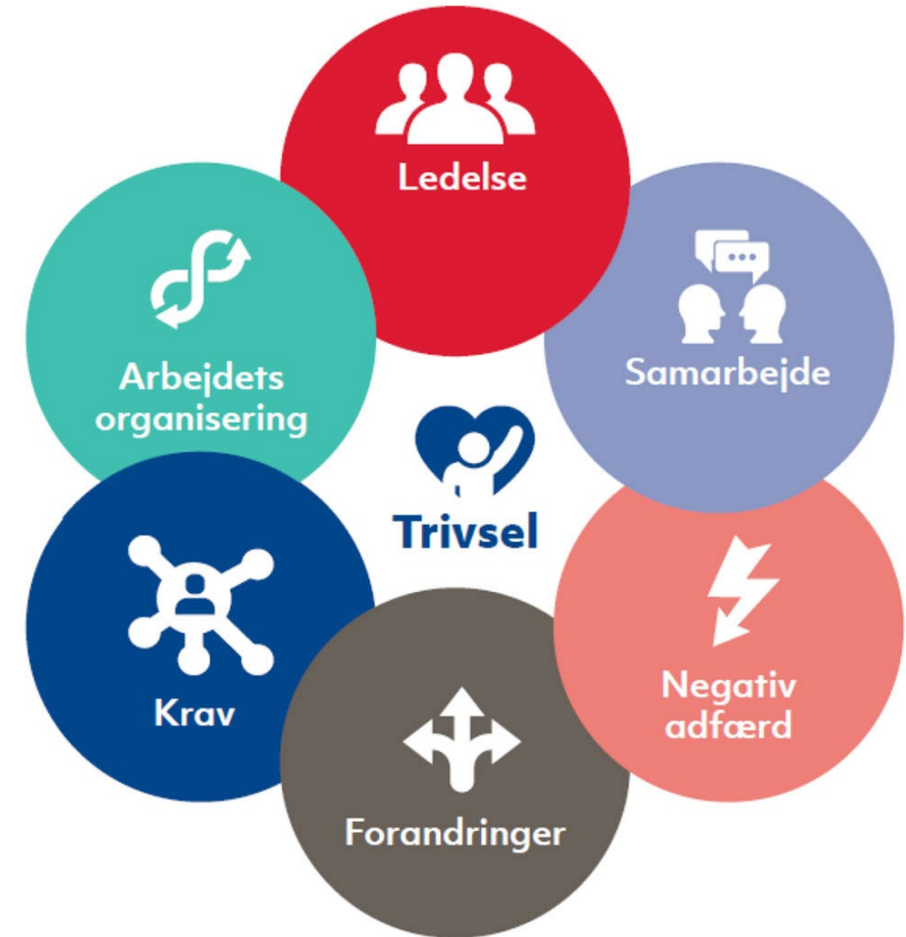


**Hvad betyder det psykiske
arbejdsmiljø for helbred og
trivsel?**

Men hvad betyder det psykiske arbejdsmiljø?

En lang række undersøgelser viser, at forhold i det psykiske arbejdsmiljø har betydning for

- Trivsel i arbejdet – herunder stress
- Gode muligheder for at klare arbejdsopgaverne
- Psykologisk velbefindende
- Bedre fastholdelse
- Lavt sygefravær
- Et bæredygtigt arbejdsliv



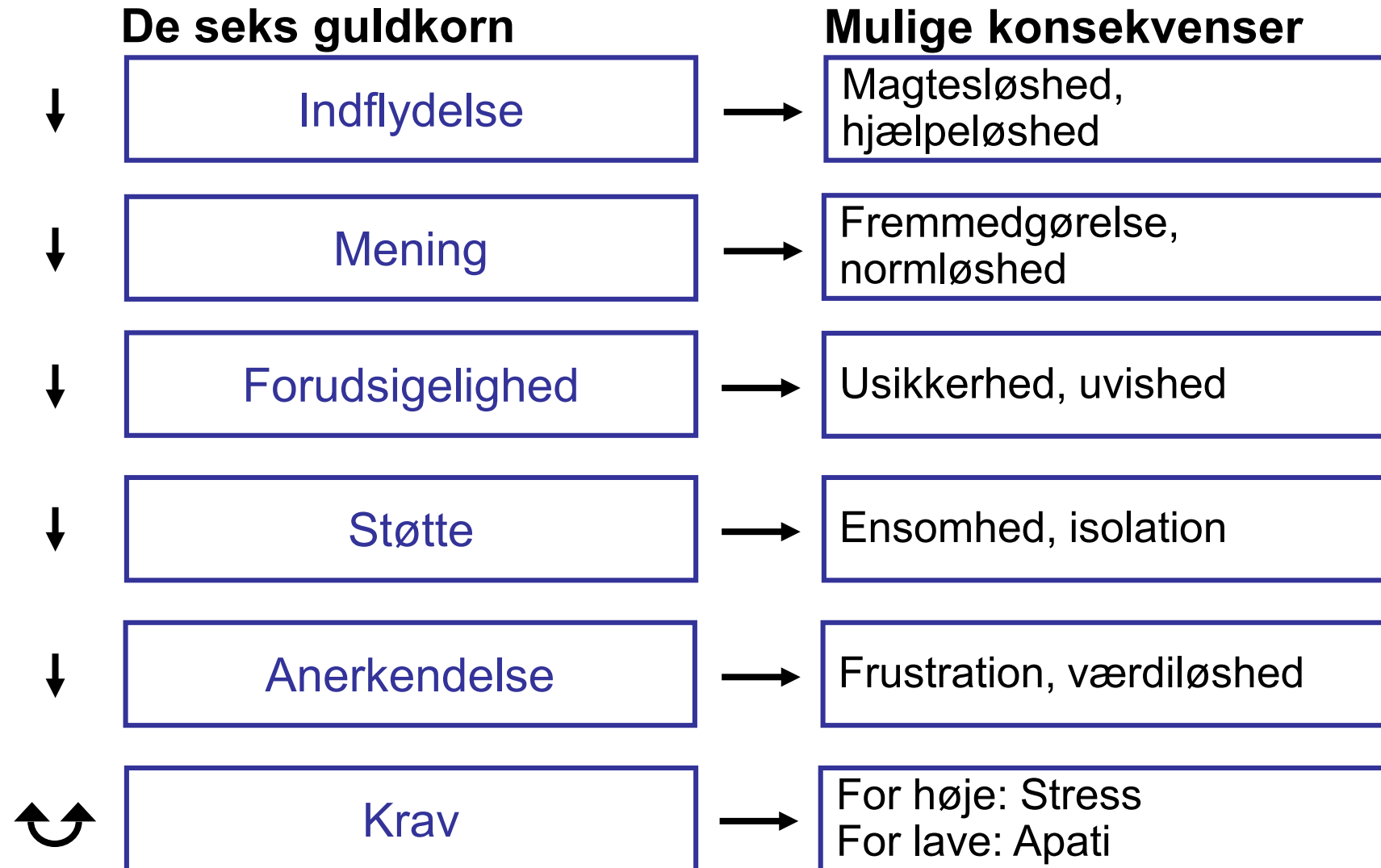
Hvad betyder det psykiske arbejdsmiljø for trivsel i arbejdet:

De seks guldgruber

- Indflydelse i arbejdet
- Mening i arbejdet
- Forudsigelighed
- Støtte
- Anerkendelse
- Krav

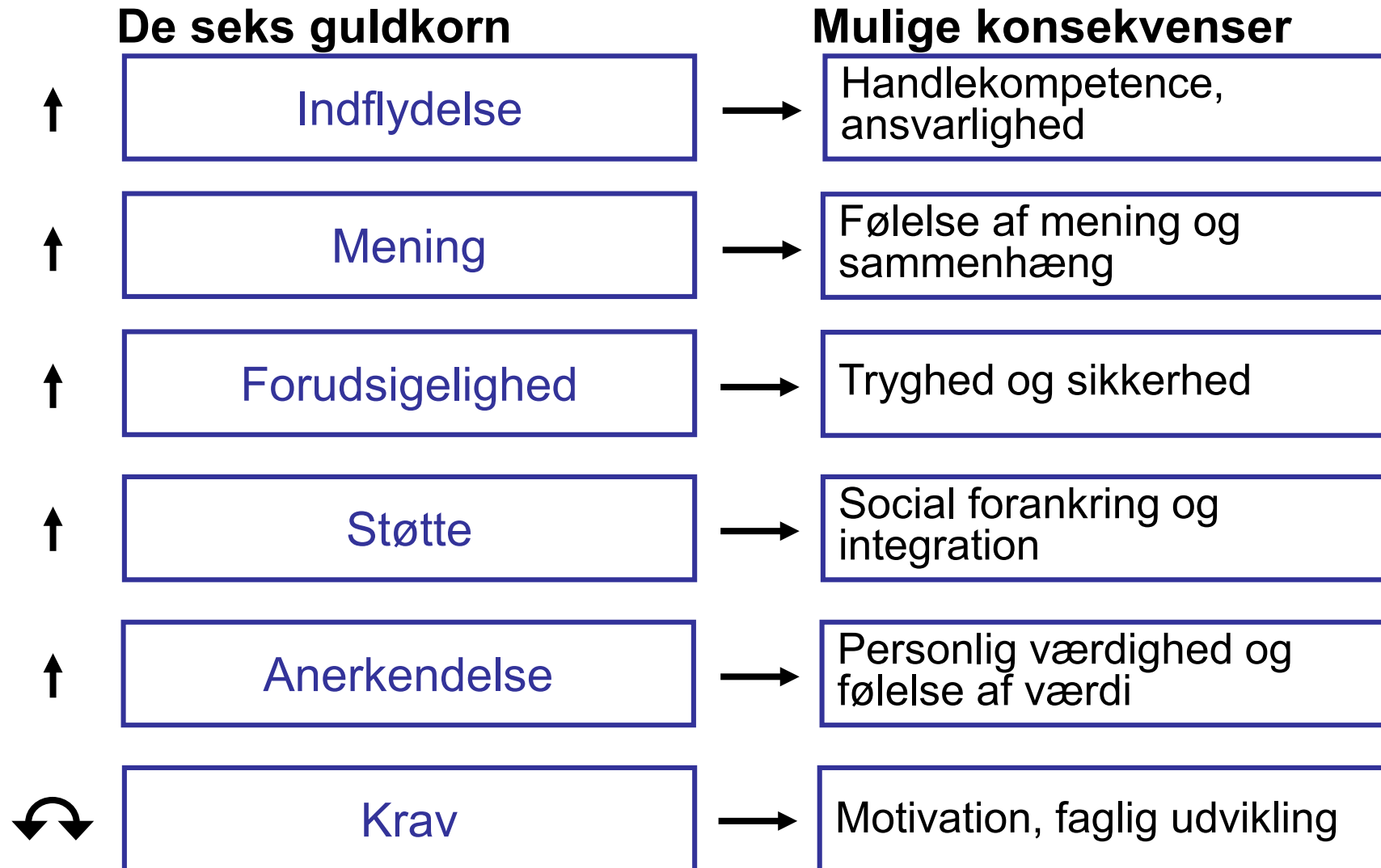
"De seks guldkorn"

Negative konsekvenser for den enkelte af 'skadelige' niveauer



"De seks guldkorn"

Positive konsekvenser for den enkelte af 'gavnlige' niveauer



Tal med din sidekammerat

- Kan I genkende resultaterne fra jeres hverdag?
- Hvordan kan man arbejde med at styrke det psykiske arbejdsmiljø?



**Hvordan kan man forebygge
konsekvenser af høje krav i
arbejdet?**

Hvordan kan man forebygge stress på arbejdspladsen?

- Indflydelse i arbejdet
- **De positive** Samarbejde og støtte fra kolleger
- **faktorer i** Ledelse og støtte fra leder
- **arbejds miljøet**
- Tillid og psykologisk tryghed



Indflydelse i arbejdet

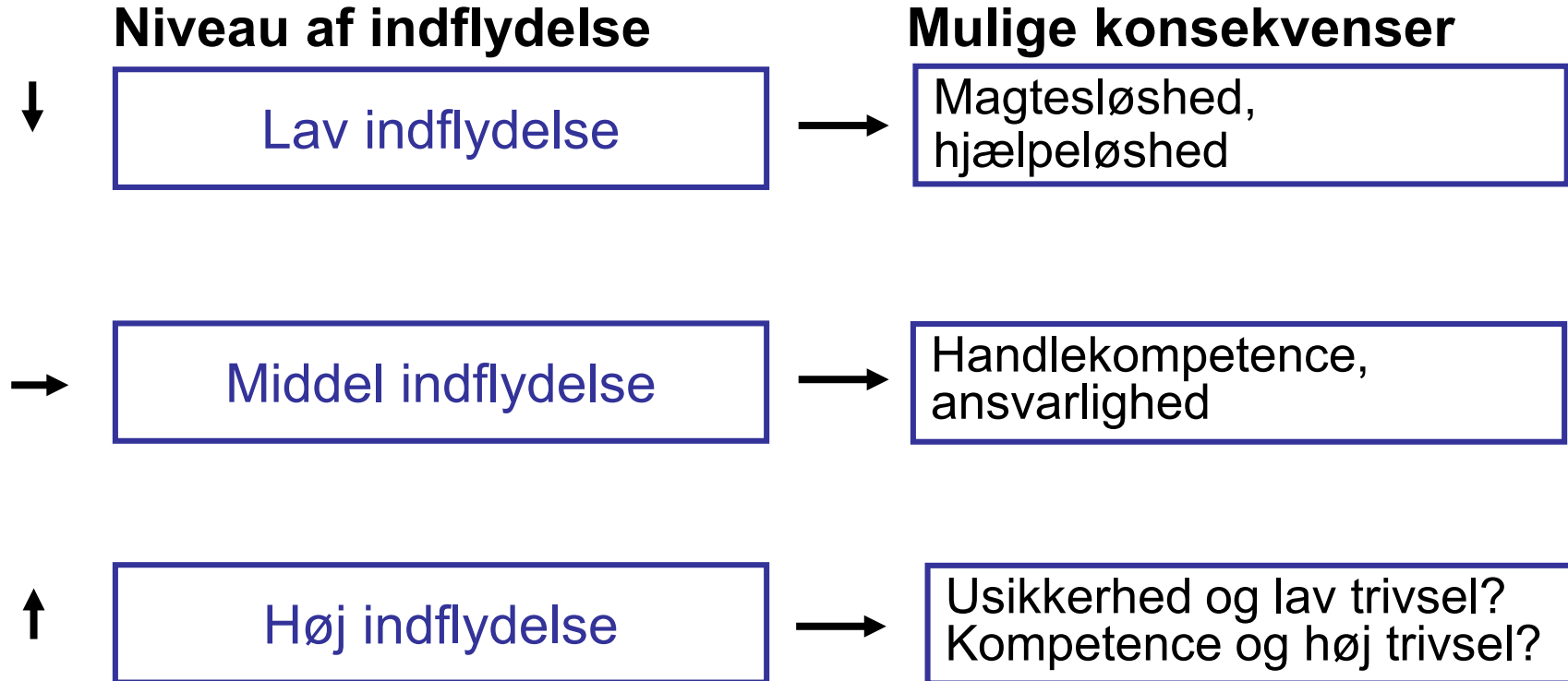
Indflydelse i arbejdet

- En helt central ressource i det psykiske arbejdsmiljø
 - Der kan være vigtig i forhold til at håndtere kravene i arbejdet
- *Indflydelse i arbejdet* drejer sig om arbejdstagerens muligheder for at øve indflydelse på og træffe beslutninger om, hvordan han eller hun udfører og tilrettelægger løsningen af sine arbejdsopgaver.

Indflydelse i arbejdet

- Det kan fx være...
 - Indflydelse på, hvilke opgaver, der skal løses,
 - Indflydelse på, hvilke metoder, der skal anvendes i opgaveløsningen
 - Indflydelse på prioriteringen af, hvilken rækkefølge arbejdsopgaverne skal løses i
 - Indflydelse på arbejdstider
 - Inddragelse i vigtige beslutninger på arbejdsplads

Hvordan hænger 'Indflydelse' sammen med trivsel?



Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association?

Thomas Clausen^a, Line Rosendahl Meldgaard Pedersen^a, Malene Friis Andersen, Tores Theorell^b and Ida E. H. Madsen^a

^aNational Research Centre for the Working Environment, Copenhagen, Denmark; ^bStress Research Institute, University of Stockholm, Stockholm, Sweden

ABSTRACT

This study investigates whether increasing levels of job autonomy are linearly associated with improved psychological well-being, or whether the association is non-linear with higher levels of job autonomy being negatively associated with psychological well-being. The study is based on a survey in 4,340 individuals. After six months a follow-up survey was conducted. Associations were analysed using spline models in cross-sectional and prospective analyses of the full study population. We stratified the study population in four types of work for further cross-sectional analyses. The cross-sectional analysis of the full study population indicated a non-linear relationship as the association attenuated but remained positive at all levels of job autonomy. The prospective analysis indicated a positive linear association. The stratified cross-sectional analyses indicated a linear association in three of the four types of work and a non-linear but positive association among respondents in client-related work. Findings are supported in sensitivity analyses using alternative outcomes: vigour, job satisfaction and work stress. We conclude that job autonomy is positively associated with psychological well-being. Findings have relevance for job redesign by indicating that higher levels of job autonomy are beneficial for the psychological well-being of workers – especially among workers with low levels of job autonomy.

ARTICLE HISTORY

Received 5 March 2020

Accepted 16 August 2021

KEYWORDS

Job control; job resources; job stress; psychosocial working conditions; spline models

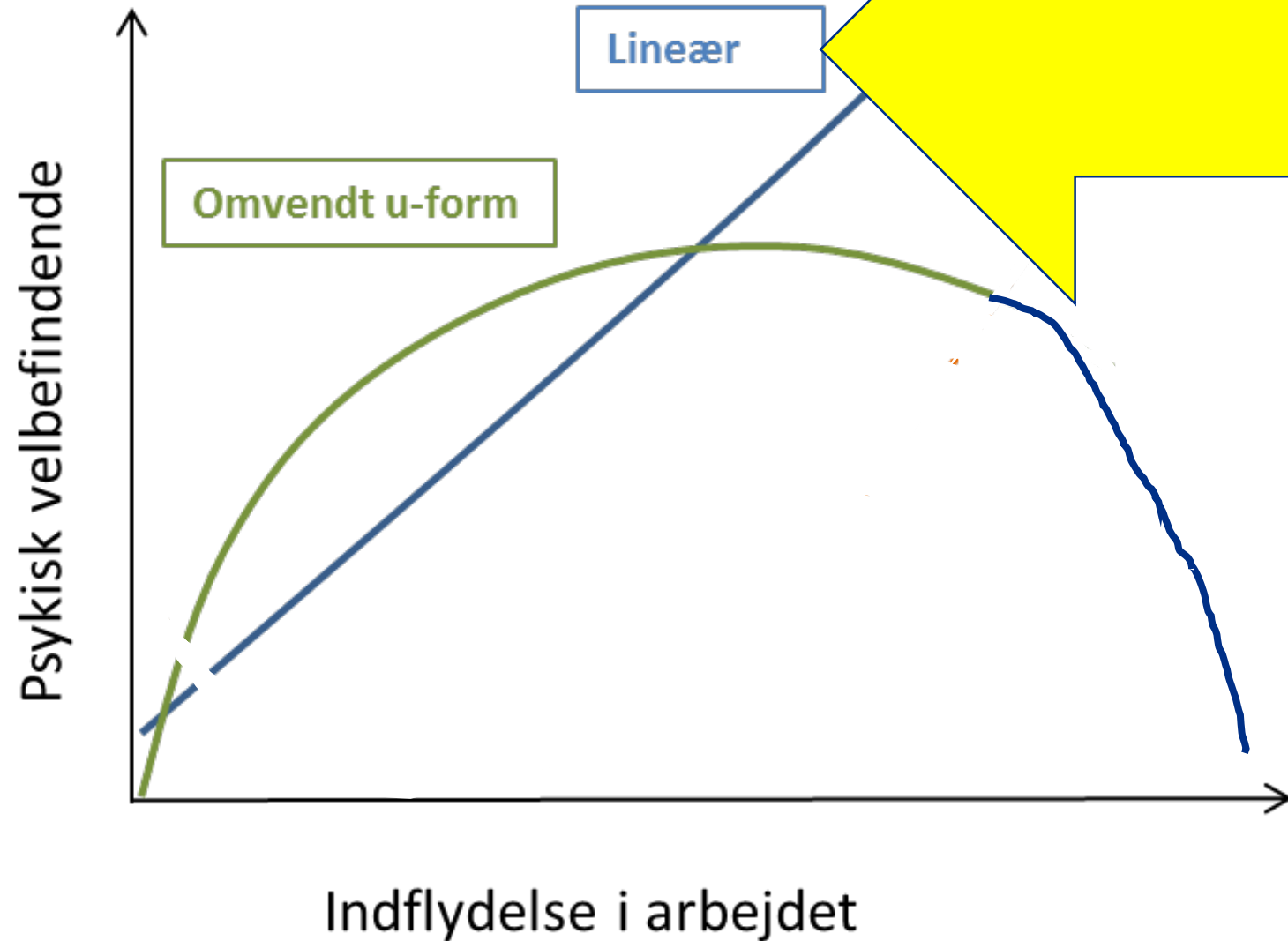
Introduction

The concept of job autonomy features prominently in central theories of work and organizational psychology (Hackman & Oldham, 1976; Karasek, 1979), and job autonomy is an impor-

psychosocial work environment are expected to a) reduce strain associated with job demands, b) enhance the capacity of workers to achieve work goals and c) stimulate personal and professional growth, learning and development (Bakker &

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2021.1972973>

Hvordan er sammenhængen mellem indflydelse og psyk. velbefindende?



Tre slags indflydelse og deres oplevede konsekvenser

INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITATIVE STUDIES ON HEALTH AND WELL-BEING
2022, VOL. 17, 2054513
<https://doi.org/10.1080/17482631.2022.2054513>



EMPIRICAL STUDIES

OPEN ACCESS

Influence at work is a key factor for mental health – but what do contemporary employees in knowledge and relational work mean by “influence at work”?

Malene Friis Andersen^a, Peter Aske Svendsen^a, Karina Nielsen , Svend Brinkmann^c, Reiner Rugulies^a and Ida Elisabeth Huitfeldt Madsen^a

^aDepartment of Psychosocial Work Environment, National Research Centre for the Working Environment, Copenhagen, Denmark;

^bDepartment of Management School, Sheffield University, Sheffield, UK; ^cDepartment of Communication and Psychology, University of Aalborg, Denmark

ABSTRACT

Purpose: Common mental health problems are a substantial burden in many western countries. Studies have pointed out that work related factors can both increase and decrease the risk of developing mental health problems. Influence at work is a key factor relating the psychosocial work environment to employees mental health. However, little is known regarding how contemporary employees experience and understand influence at work. The purpose of this study is to explore this in depth.

Methods: We conducted semi-structured interviews with 59 employees in knowledge and relational work and analysed the data using principles from Interpretative Phenomenological Analysis (IPA).

Findings: We identified three themes each consisting of two interrelated parts, where the second part describes the consequences of the identified type of influence for employees: 1) work tasks and performance, 2) relations and belonging, 3) identity and becoming.

Conclusions: The interviewed employees had a multifaceted understanding of influence at work and that influence at work mattered to them in different but important ways. Our hope is that managers, employees and consultants will be inspired by the three themes when designing work tasks, organizations and interventions in order to increase the level of influence and thereby help enhance the mental well-being of employees.

ARTICLE HISTORY

Accepted 14 March 2022

KEYWORDS

Influence; work; job-strain; well-being; organization; stress

Kort om metoden

To feltstudier i hhv. psykiatrien samt en stor medicinalvirksomhed

59 interviews

Transskribering, kodning, analyser inspireret af Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)

Resultater: tre slags indflydelse og deres oplevede konsekvenser

Oversigt over tre typer af indflydelse i arbejdet og deres konsekvenser

Typer af indflydelse

Arbejdsopgaver

Medarbejderne oplever indflydelse, når de har medindflydelse på:

- hvordan man løser opgaver
- hvordan man prioriterer opgaverne
- i hvilken rækkefølge opgaverne løses
- hvornår opgaverne er løst

Relationer

Medarbejderne oplever indflydelse, når de:

- udveksler synspunkter og viden
- har en stemme
- føler sig involveret i de daglige arbejdsprocesser
- påvirker andre og bliver påvirket af andre

Identitet

Medarbejderne oplever indflydelse som:

- en personlig værdi
- en eksistentiel faktor
- relateret til selvværd og selvforståelse

Konsekvens af indflydelsestyper

Performing

Gør det muligt for medarbejderne at præstere ved:

- at sikre en bedre overensstemmelse mellem metode og opgave
- fokus på de vigtigste og mest presserende opgaver
- balancering af arbejdskrav og kognitive ressourcer og energi
- forbedring af balancen mellem arbejde og privatliv

Belonging

Indgyder en følelse af:

- at være en legitim del af det, der foregår
- have en væsentlig position i en meningsfuld helhed
- føle sig værdig og vigtig for andre

Becoming

Mængden af indflydelse afgør, hvem medarbejderne bliver:

- lav indflydelse: at blive ikke-menneske, et objekt som en robot eller et dyr
- Høj indflydelse: at være et subjekt, en følelse af at være levende, aktiv og et unikt menneske

Opsamling

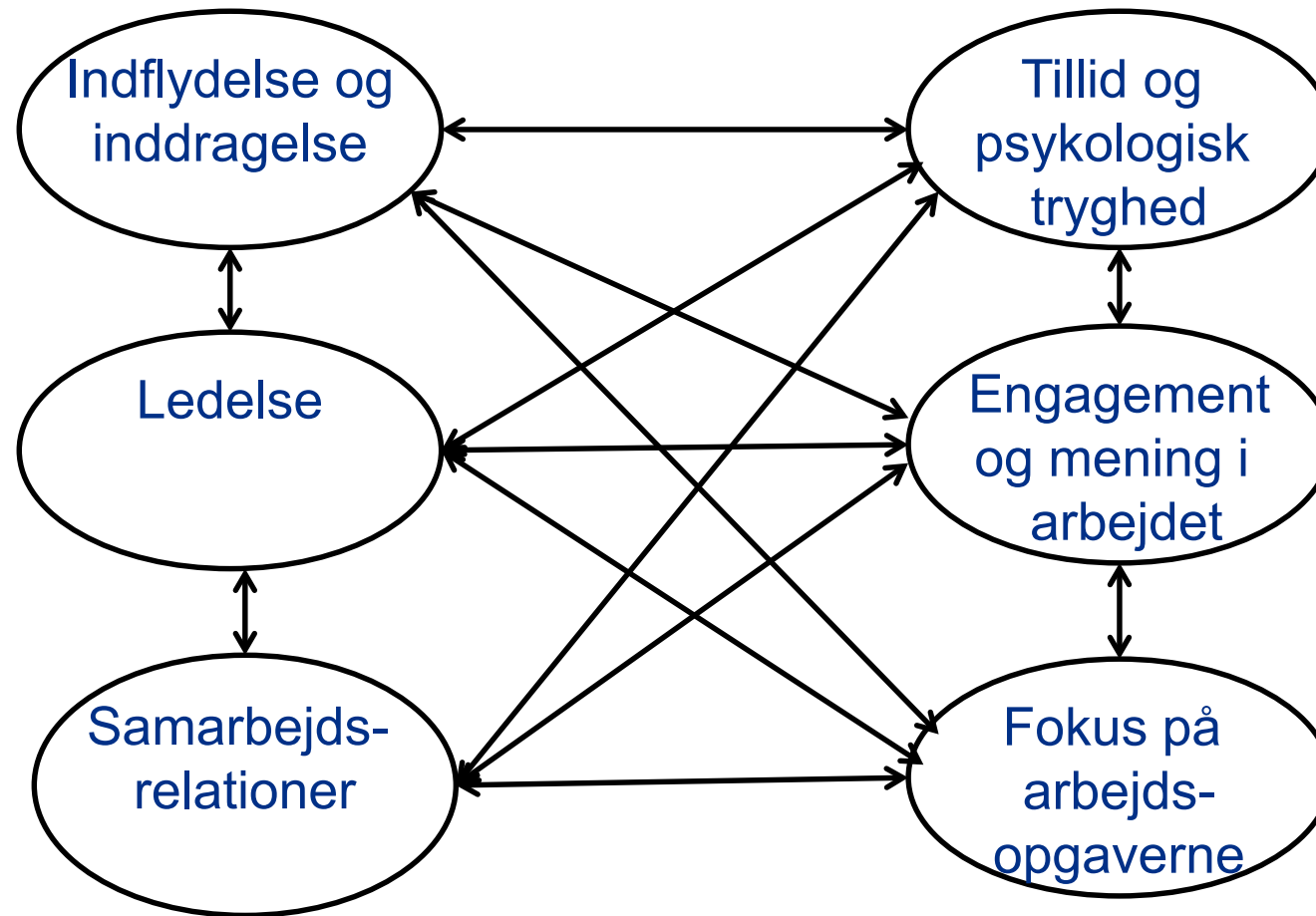
- Indflydelse i arbejdet har stor betydning for medarbejderes trivsel og opgaveløsning
- Indflydelse i arbejdet giver medarbejderen **kontrol over arbejdssituationen** og udgør en væsentlig ressource i det psykiske arbejdsmiljø, der kan understøtte mulighederne for at håndtere høje krav i arbejdet
- Indflydelse har betydning for vores måde at 'være' i arbejdet på i forhold til
 - Opgaveløsning: Indflydelse på prioritering og 'kvalitet'
 - Relationer: En del af et meningsfuld fællesskab
 - Identitet: Personlig værdighed og integritet

Hvordan kan man som leder arbejde med indflydelse?

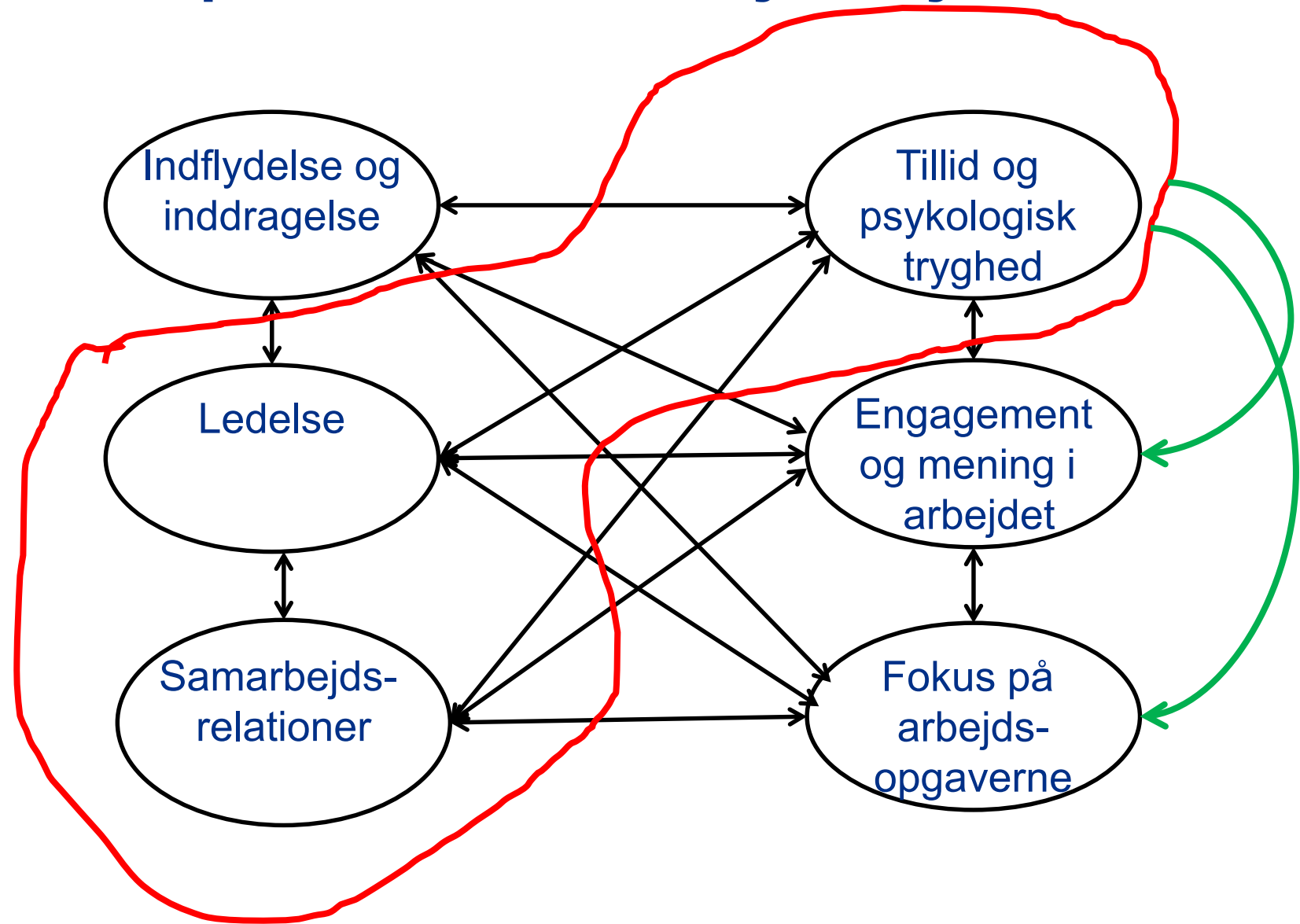
- Tal med medarbejderne, om de har indflydelse på de rigtige ting i forhold til udførelsen af deres arbejde
- Lav klare aftaler om, hvilke ting medarbejderen selv træffer beslutninger om, og hvornår det er en god ide at rådføre sig med chefen
- Sørg for, at der er klare rammer omkring de beslutninger, som medarbejderen skal træffe og de forhold, som medarbejderen har indflydelse på
- Gør det klart, at det er ok at begå fejl
- Inddrag medarbejdernes erfaringer i beslutninger, der har relevans for, hvordan de udfører deres arbejdsopgaver

Ledelse og samarbejde

Positive faktorer i det psykiske arbejdsmiljø



Social kapital som positiv faktor i arbejdsmiljøet



Der er mange typer af samarbejdsrelationer, der er relevante

- Relationer inden for teams
- Relationer mellem teams
- Relationer i forhold til nærmeste ledelse
- Relationer i forhold til arbejdspladsen som helhed

Hvad er gode samarbejdsrelationer?

- Det kan være
 - De ting, vi gør (fx samarbejde; kommunikation; anerkendelse; hjælp; støtte; den måde, vi passer på hinanden på)
 - Oplevelsen af kvaliteten af relationer (fx tillid; psykologisk tryghed; retfærdighed)
 - De ting, som relationerne betyder for opgaveløsningen (fx fælles forståelser; kollektiv selvtillid)

Hvad betyder de gode samarbejdsrelationer for stress?

- Godt samarbejde gør det nemmere at håndtere arbejdsopgaverne
- Godt samarbejde giver mulighed for sparring og udvikling
- Godt samarbejde giver mulighed for støtte
- Godt samarbejde: Anerkendelse 'giver vinger'
- Alle disse ting, bidrager til, at man som medarbejder bedre kan overskue sine arbejdsopgaver – også når der er pres på

Hvor finder man de gode samarbejdsrelationer?



Hvorfor er samarbejdsrelationer vigtige?

- Stærke samarbejdsrelationer kan bidrage til at styrke opgaveløsningen og medarbejdernes engagement og trivsel
- Stærke samarbejdsrelationer er en vigtig del af et godt psykisk og kan understøtte mulighederne for at håndtere høje krav i arbejdet
- Det er vigtigt at se på ledelses- og samarbejdsrelationer som *relationer*
- Samarbejde og dialog på arbejdspladsen giver mulighed for indflydelse

Tal med din sidekammerat

- Kan et fokus på indflydelse og samarbejde hjælpe jer med at forebygge stress på jeres arbejdsplads?
- Og hvad kan man gøre for at styrke samarbejde og indflydelse på jeres arbejdsplads?



Pause til 14.30

**Hvordan kan man gøre en indsats
for at forebygge stress på jeres
arbejdsplads?**

Forebyggelse

Primær forebyggelse (tidlig forebyggelse, proaktiv forebyggelse): For at *forhindre* stress i at opstå.

Arbejdspladsrettede indsatser

- Arbejdets indhold
- Organisering af arbejdet
- Relationer og samarbejde

Sekundær forebyggelse (reaktiv forebyggelse): For at få *dem med begyndende stress* tilbage til god trivsel.

Individrettede indsatser

- Redskaber til at håndtere stressorer
- Styrke modstandsdygtigheden overfor stress
- Individuelle tilpasninger af arbejdet.



Systematisk tilgang

- 1. Undersøg
- 2. Vurdér risikofaktorerne
- 3. Sæt handlinger i gang
- 4. Følg op og justér.



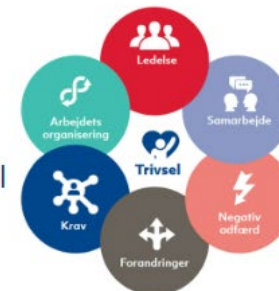
Hvordan går man systematisk til værks?

Læs mere på
NFAtrivsel.dk



DPQ Procesværktøj: Sådan arbejder I med det psykiske arbejdsmiljø

Denne hjemmeside indeholder **inspiration og gode råd til arbejdspladser**, der vil gøre en indsats for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel i arbejdet. Siden er bygget op, så den indeholder **guides og værktøjer** I har brug for, for at gennemføre en indsats for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.



Hør seniorforsker Thomas Clausen forklare de enkelte faser



Brug den psykiske APV aktivt!



Psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel

Rapport fra en undersøgelse af arbejdsmiljø og trivsel i Afdelingsnavn på Virksomhedsnavn

Undersøgelsen er gennemført i September, 2020
Antal besvarelser: 58 Svarprocent: 84%

fra spørgeskemaundersøgelsen.

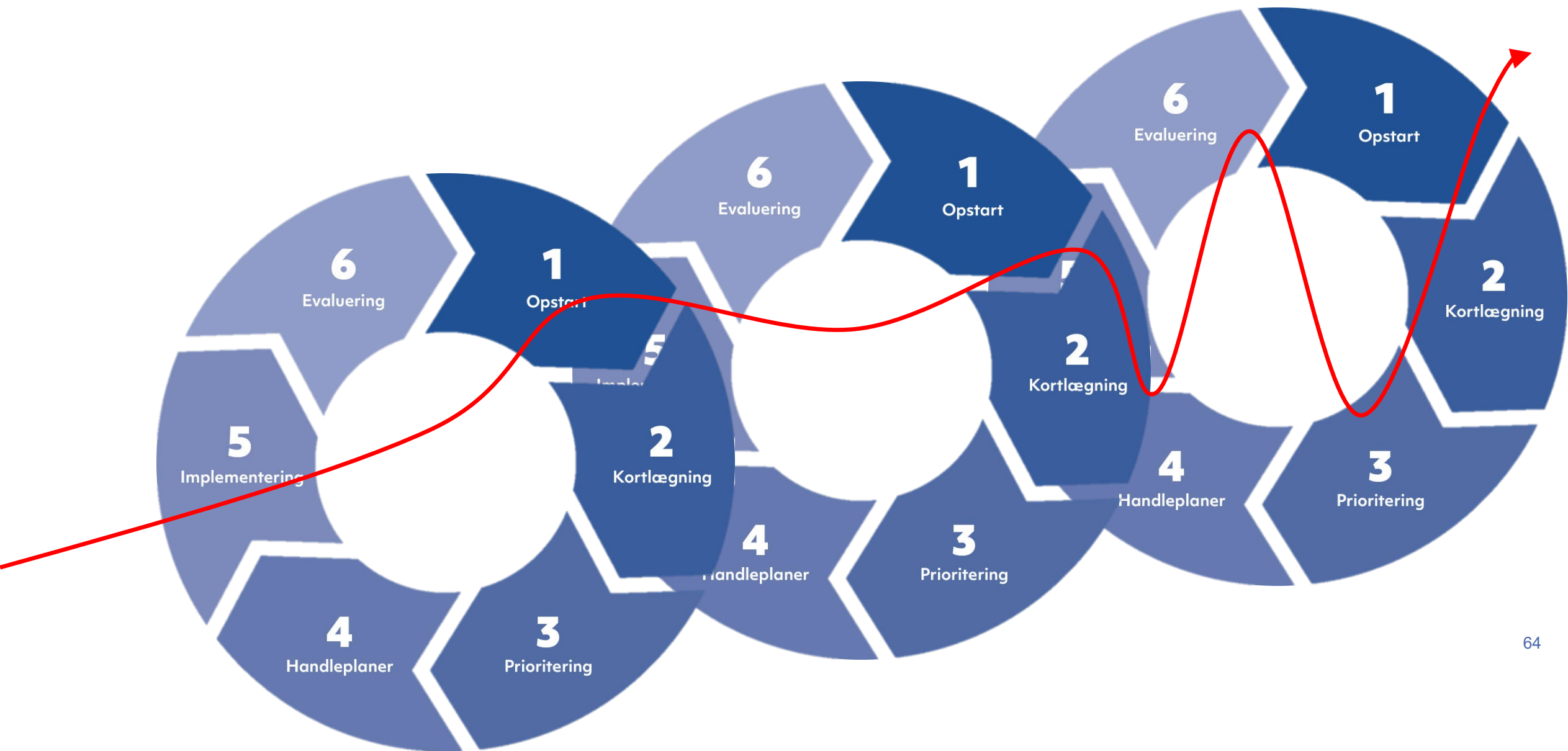
	DK	Virksomhedsnavn	A
	71	66	
	61	67	
	70	68	
	38	66	
se arbejdsopgaverne	64	64	
sopgaver*	36	67	
	54	6	
	53		
	45		
v*	35	85	
leger	67	63	73
	71	66	78
ste leder	64	64	74
	57	68	77
	67	67	75
	65	69	79
	61	66	76
	51	69	77



	Retfærdighed
	Inddragelse
	Anerkendelse

Sådan får I systematikken på plads i jeres arbejdsmiljøindsats

- Lav en klar plan for hele processen
- Meld resultatet af kortlægningen tilbage til hele arbejdspladsen
- Priorité få, men vigtige indsatsområder
- Lav konkrete handleplaner med klare mål, deadlines, ansvarlige og evalueringskriterier
- Sørg for, at handleplaner løbende bliver tilpasset, det er nødvendigt når planen rammer hverdagen
- Evaluér både på læringen af indsatsen (både centralt og i de lokale afdelinger) og på om indsatsen har løst problemerne
- Og sørg for at involvere medarbejderne i hele processen!



Sæt handlinger i gang



Eksempel: Stor arbejdsmængde og tidspres

Ændringer i organiseringen af arbejdet

Prioritering

Sætte realistiske mål og deadlines

Indflydelse på hvordan og hvornår opgaverne løses

Planlægning, styringsredskaber

Afveksling, pauser mellem opgaverne

Sæt handlinger i gang



Eksempel: Stor arbejdsmængde
og tidspres

Støtte fra kolleger eller leder

Tilgængelig og støttende ledelse

Løbende dialog om opgaverne og
opgaveløsningen

Kolleger kan tage nogle af
opgaverne

Sæt handlinger i gang



Stor arbejdsmængde og tidspres

Indsats: Bedre planlægning
og forventningsafstemning,
ændret opgavefordeling,
kommunikation



Bedre balance mellem arbejdsopgaver og tid

Og hvor skal man rette opmærksomheden hen, når man vil gøre en indsats?

- IGLO-modellen er altid relevant, når man taler om arbejdsmiljøindsatser
 - Individ
 - Gruppe
 - Ledelse
- Organisation
- Og måske skal IGLO-modellen suppleres med et 'A' for Arbejdsmiljøorganisationen



Der er mange muligheder for at gøre en indsats

- Og erfaringerne viser, at man kan nå langt, hvis man går systematisk til værks

Eksempel på arbejdsmiljøindsats: Kommunikation mellem to teams

Udfordring: To teams arbejder tæt sammen. Begge teams oplever, at små problemer får lov til at vokse sig store og at samarbejdet er dårligt koordineret

Løsning: De to teams begynder at deltage i hinandens møder og laver klare aftaler om koordineringen af arbejdet

Resultat: Klar forbedring i samarbejdet mellem de to teams

Eksempel på arbejdsmiljøindsats: Samarbejde med nærmeste leder

Udfordring: Medarbejderne i et team oplever, at arbejdsopgaverne i teamet bliver fordelt på en uhensigtsmæssig måde

Løsning: Medarbejderne skal inddrages i fordelingen af arbejdsopgaverne, så den finder sted på en måde, der tilgodeser medarbejdernes ønsker

Resultat: Klar forbedring i teamets relation til deres nærmeste leder

Tal med din sidekammerat

- Hvilke erfaringer har I med den lokale arbejdsmiljøindsats på jeres arbejdsplads?



Arbejdsmiljøkompetence: Fokus på den lokale arbejdsmiljøindsats?

Hvordan kan man gøre en indsats omkring det psykiske arbejdsmiljø?

- Det psykiske arbejdsmiljø er vigtigt for medarbejdernes trivsel i arbejdet
- Den lokale arbejdsmiljøindsats er helt central for arbejdsmiljøet og for medarbejdernes trivsel
- **Men hvordan gør man?!**



Erfaringerne viser

- ...at der er **store potentialer** i den lokale indsats for at styrke det psykiske arbejdsmiljø
- ...at det er vigtigt at **ledere og medarbejdere samarbejder** om at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø
- ...at der er **store forskelle** på, hvor gode de enkelte arbejdspladser er til at gennemføre arbejdsmiljøindsatser



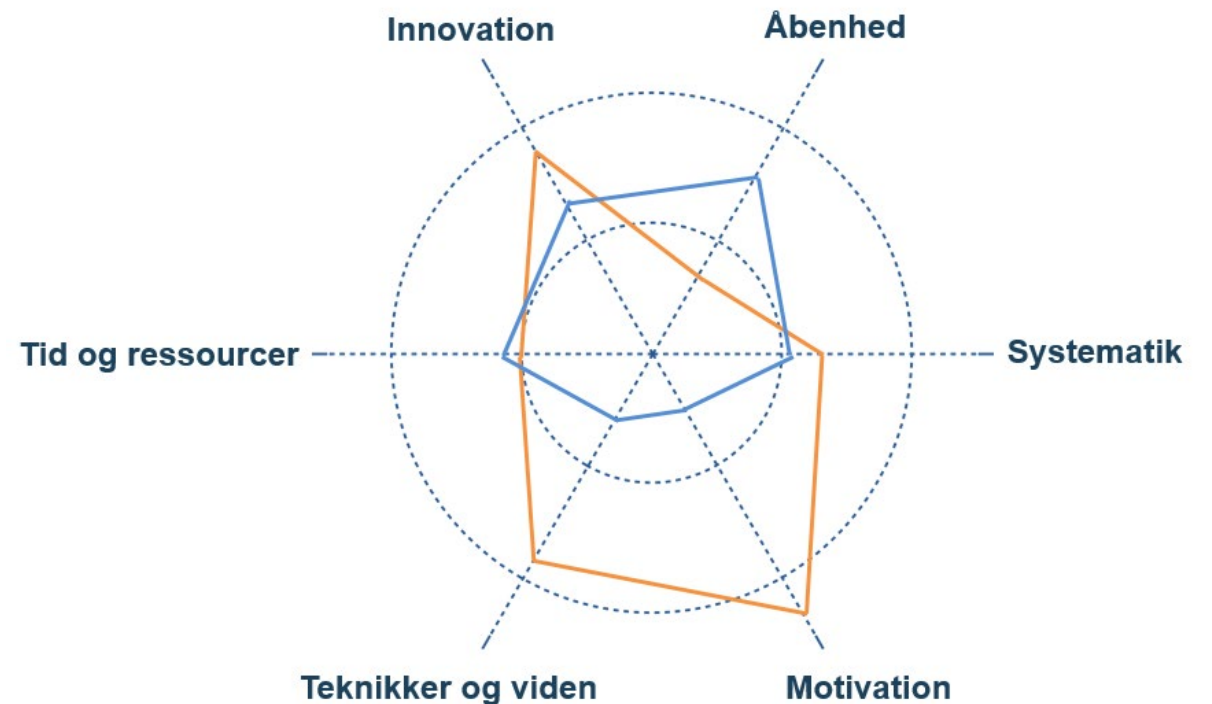


Arbejdsmiljøkompetence

- ..en gruppes **kompetence** til **aktivt** at kunne **handle** i forhold til problemer, der identificeres i arbejdsmiljøet
- ...en samlet **egenskab ved en gruppe** og ikke som en egenskab ved de enkelte individer i en gruppe
- ...en **dynamisk størrelse**, der kan **udvikles** i grupper

Arbejdsmiljøkompetence

- **Åbenhed, tillid og psykologisk tryghed** er afgørende for dialogen om arbejdsmiljøet
- **Innovation** fx udvikling af konkrete løsninger på arbejdsmiljøproblemer
- **Motivation** fra ledere og medarbejdere er en afgørende forudsætning for en vellykket indsats
- Det er vigtigt, at der sættes **tid** og **ressourcer** af til arbejdsmiljøindsatsen. Det sender et vigtigt signal
- **Systematik** i indsatsen og faste aftaler understøtter mulighederne for at rykke på arbejdsmiljøet
- **Teknikker og viden** om arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsatser kan hjælpe processen på vej



En vigtig forudsætning for en fælles indsats

- **Psykologisk tryghed** er en vigtig del af samarbejdet på arbejdspladsen – og det gælder også for samarbejdet om arbejdsmiljøindsatser

Hvad er psykologisk tryghed?

- Psykologisk tryghed betegner en arbejdspladskultur, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at kunne **komme med idéer, spørgsmål, bekymringer eller påpege fejl** uden frygt for negative sanktioner
- Psykologisk tryghed er vigtig for læring og udvikling på arbejdspladsen
- Det er en kultur, som både ledelse og medarbejdere har indflydelse på

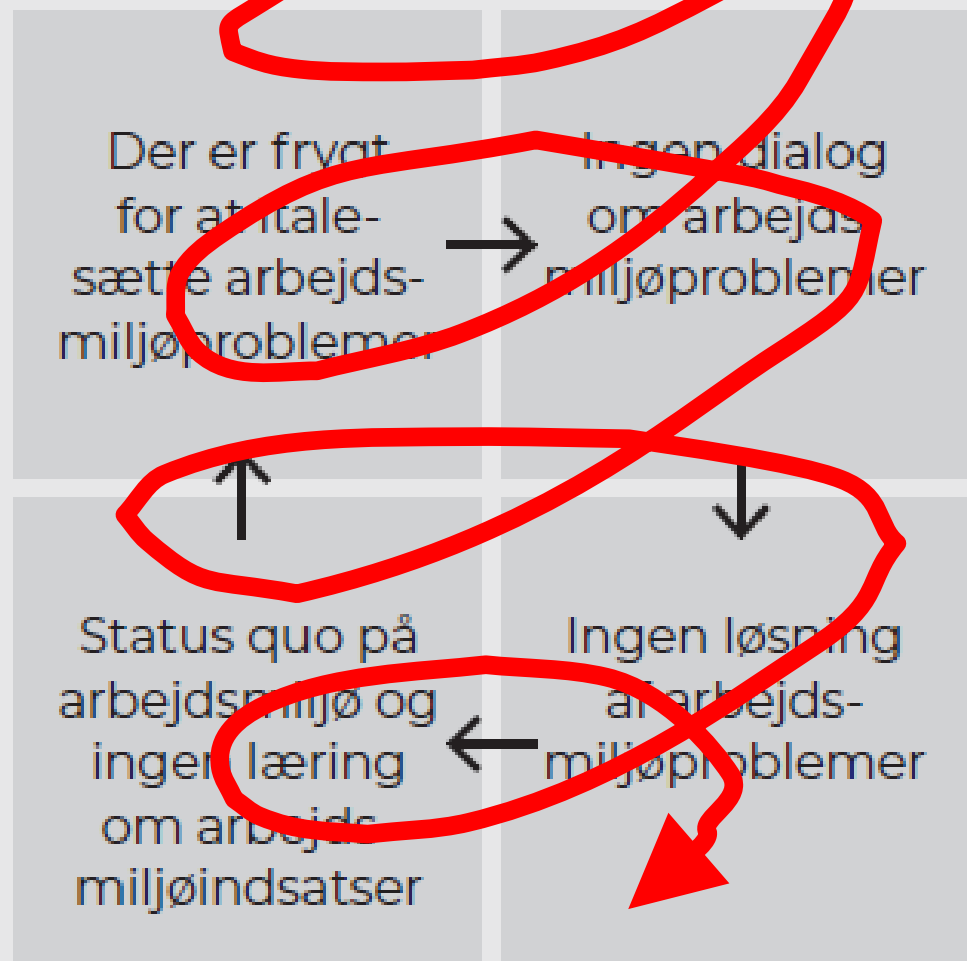
Amy C. Edmondson
HARVARD BUSINESS SCHOOL

den
frygtløse
organisation

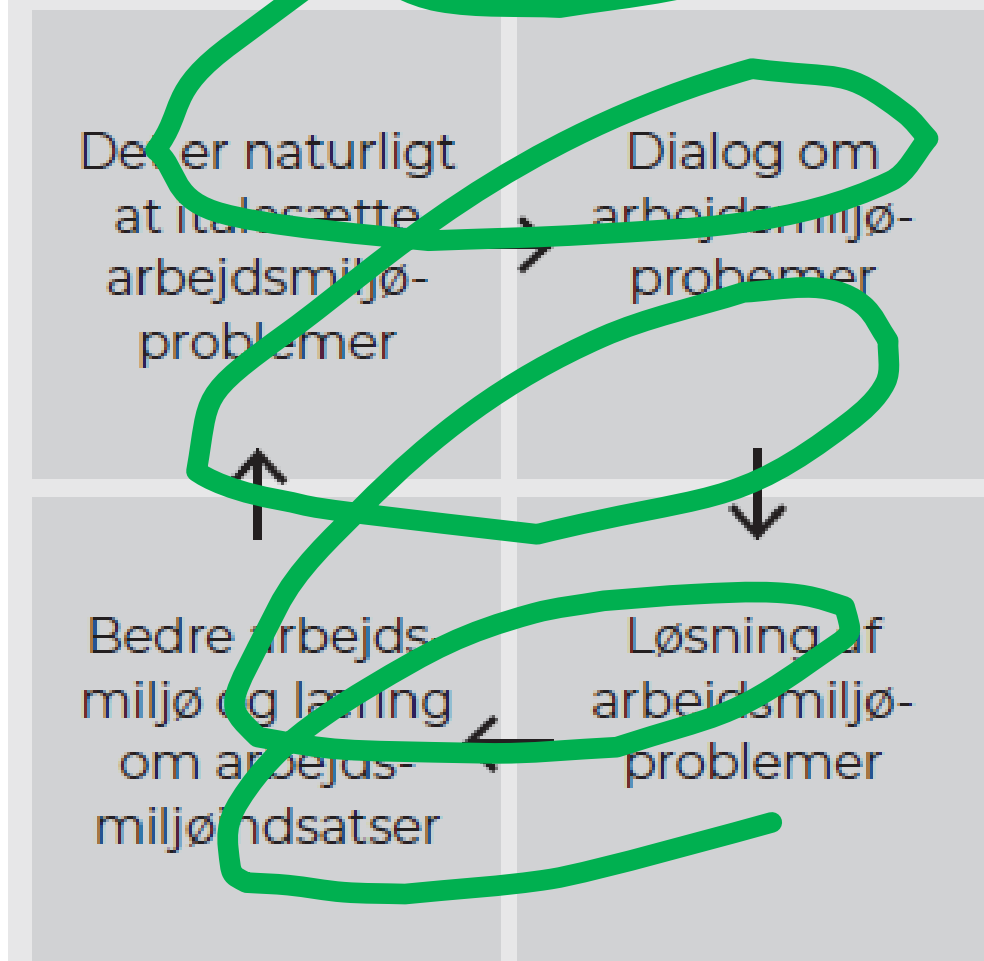
Skab **psykologisk tryghed** på
arbejdspladsen og styrk læring,
innovation og vækst

Med forord af Christian Ørsted

TAVSHEDSKULTUR i en afdeling med lav psykologisk tryghed



LÆRINGSKULTUR i en afdeling med høj psykologisk tryghed

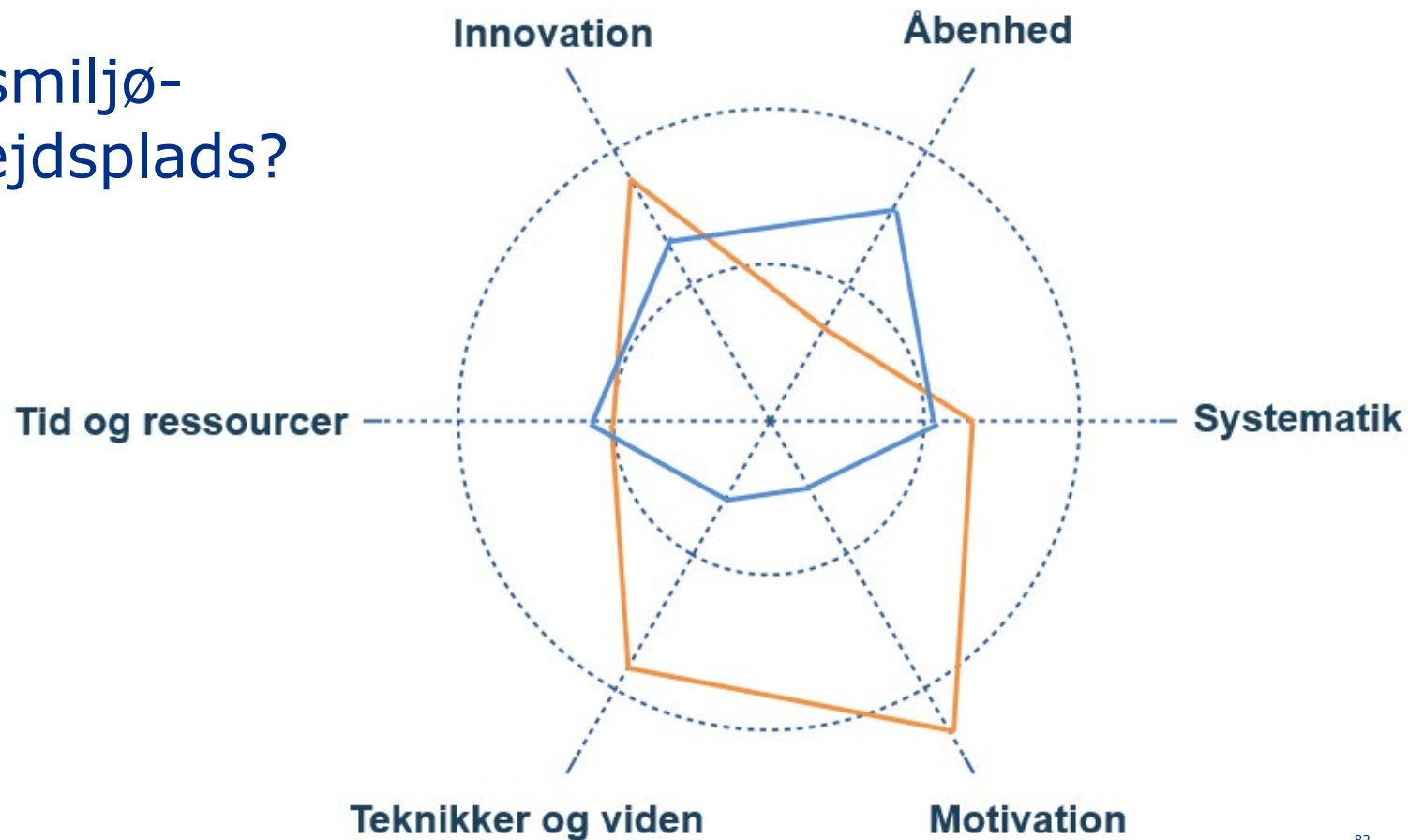


Edmondsons to 'guld Korn'

- En god proces fører (ofte) til et godt resultat
- En dårlig proces fører (ofte) til et dårligt resultat
- Psykologisk tryghed som 'den hemmelige ingrediens'

Tal med din sidekammerat

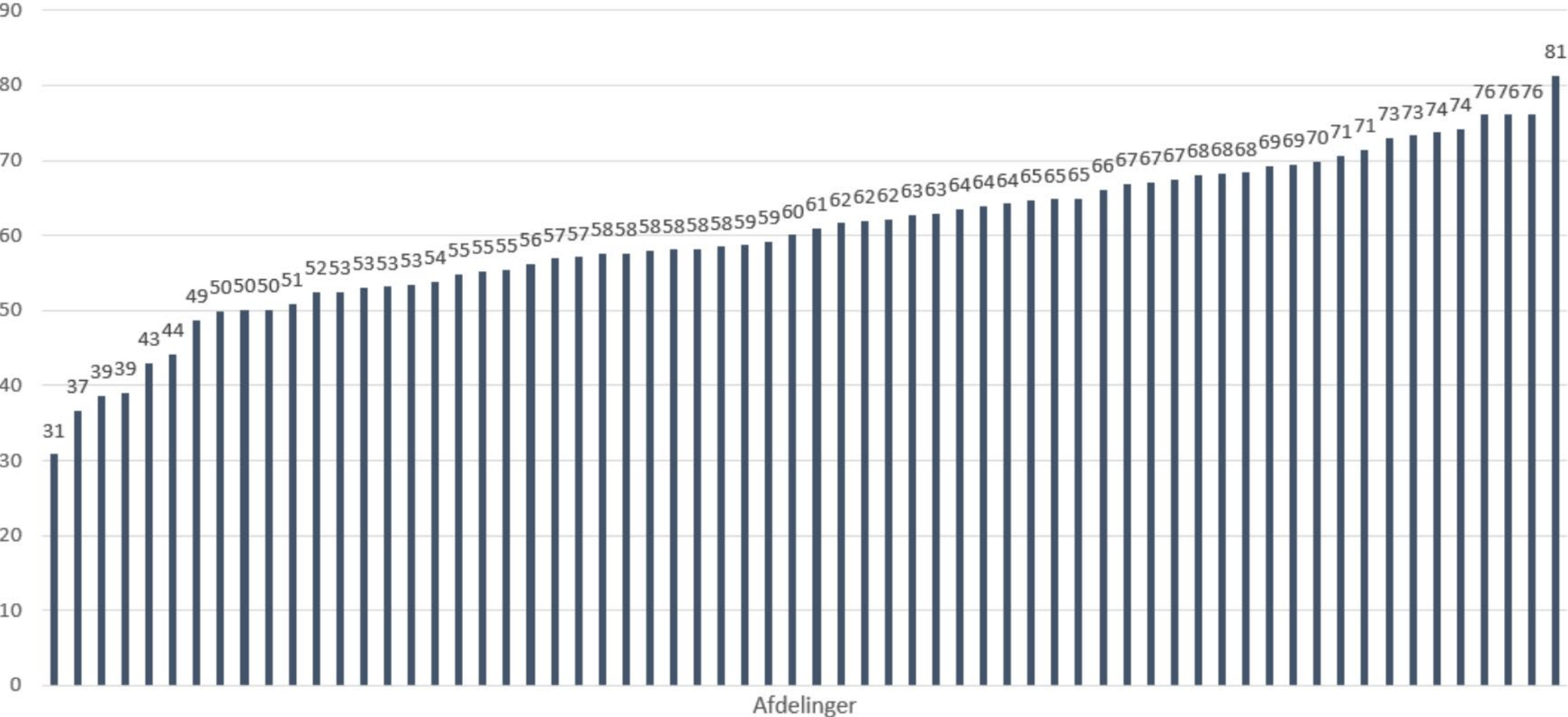
- Hvordan vurderer I arbejdsmiljøkompetencen på jeres arbejdsplads?



Hvordan måler vi arbejdsmiljøkompetence?

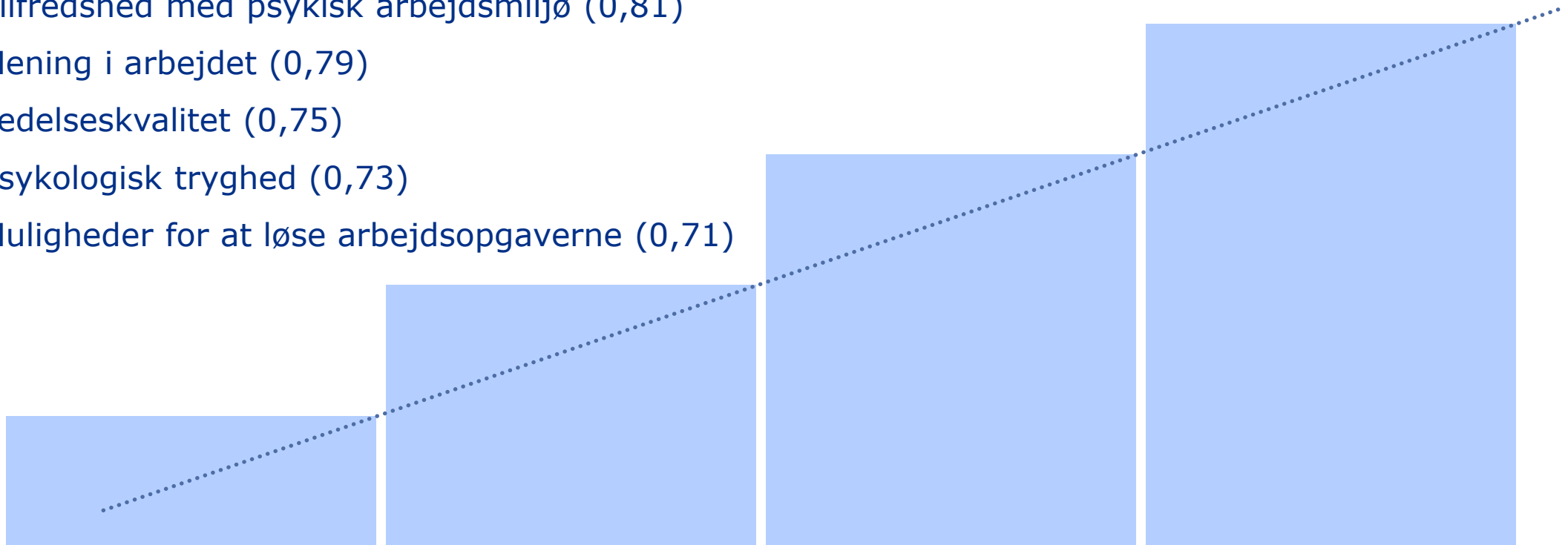
- De arbejdsmiljøindsatser, der bliver sat i gang på min arbejdsplads, forbedrer arbejdsmiljøet mærkbart
- På min arbejdsplads er ledere og medarbejdere gode til at samarbejde om at forbedre arbejdsmiljøet
- På min arbejdsplads yder vi en tilstrækkelig indsats for at løse vores arbejdsmiljøproblemer
- På min arbejdsplads følger vi op på, om arbejdsmiljøtiltag har den ønskede effekt
- På min arbejdsplads tager vi løbende hånd om nye arbejdsmiljøproblemer, der måtte opstå
- På min arbejdsplads kan medarbejderne tale frit og åbent om problemer i arbejdsmiljøet
- De ansatte på min arbejdsplads er meget motiverede for at forbedre arbejdsmiljøet
- Ledelsen på min arbejdsplads er meget motiveret for at forbedre arbejdsmiljøet
- *Skala der går fra 0 – 100, hvor 100 indikerer den højeste grad af arbejdsmiljøkompetence*

Arbejdsmiljøkompetence i 64 afdelinger



Stærk sammenhæng med flere arbejdsmiljøforhold

- Tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø (0,81)
- Mening i arbejdet (0,79)
- Ledelseskvalitet (0,75)
- Psykologisk tryghed (0,73)
- Muligheder for at løse arbejdsopgaverne (0,71)



Resultaterne fra forskningen viser

- ...at der er **en tydelig sammenhæng** mellem arbejdsmiljøkompetencen og 'kvaliteten' af arbejdsmiljøet
- ...at de arbejdspladser, der har en høj **arbejdsmiljøkompetence** også er dem, der går **systematisk** og **læringsorienteret** til værks
- ...opbygningen af **arbejdsmiljøkompetence** er en væsentlig forudsætning for en **bæredygtig** arbejdsmiljøindsats





Hvad skal der til for, at indsatsen 'rykker'?

Følgende forhold har stor betydning for om den lokale indsats for at styrke det psykiske arbejdsmiljø, bærer frugt:

- En fælles indsats
- Indsatsen skal passe til arbejdspladsen
- Klar og vedholdende kommunikation

Opsamling

- Det psykiske arbejdsmiljø har betydning for medarbejdernes **trivsel og opgaveløsning**
- Det er muligt at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel gennem **den lokale indsats** på arbejdspladsen
- Det er muligt at understøtte og udvikle arbejdspladsens **arbejdsmiljøkompetence**



Spørgsmål til drøftelse i grupper

- Hvad tager vi med fra i dag?
- Hvad skal vi arbejde videre med?



Afrunding

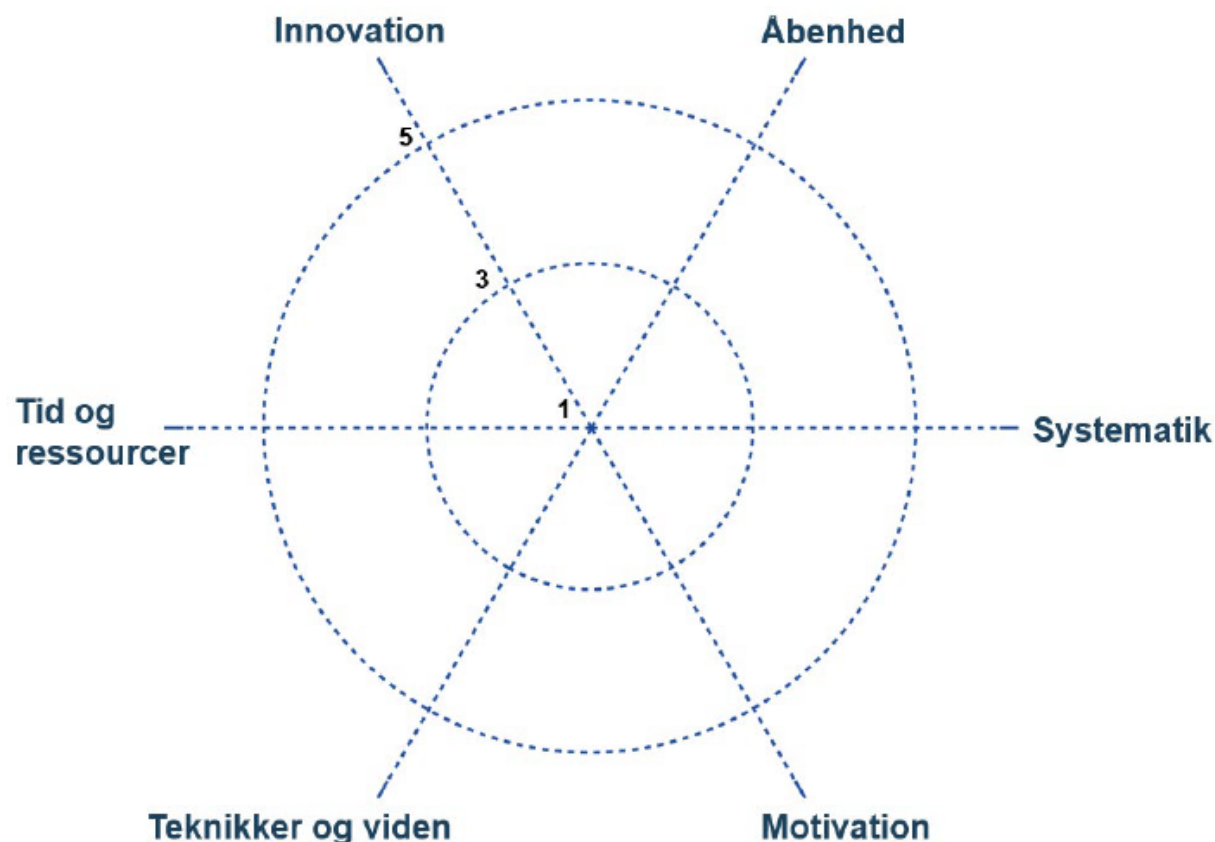
- Det psykiske arbejdsmiljø er vigtigt for medarbejdernes helbred og trivsel og for deres muligheder for at klare deres arbejdsopgaver
- Den lokale arbejdsmiljøindsats er vigtig for det psykiske arbejdsmiljø – både for at styrke trivsel og forebygge stress
- Og den kan bære frugt, hvis alle byder ind!

Værktøj

Arbejdsmiljøkompetence: Hvor ligger I?

”...en gruppes kompetence til aktivt at kunne handle i forhold til problemer, der identificeres i arbejdsmiljøet”

- **Åbenhed**, **tillid** og **psykologisk tryghed** er afgørende for dialogen om arbejdsmiljøet
- **Innovation** fx udvikling af konkrete løsninger på arbejdsmiljøproblemer
- **Motivation** fra ledere og medarbejdere er en afgørende forudsætning for en vellykket indsats
- Det er vigtigt, at der sættes **tid** og **ressourcer** af til arbejdsmiljøindsatsen. Det sender et vigtigt signal
- **Systematik** i indsatsen og faste aftaler understøtter mulighederne for at rykke på arbejdsmiljøet
- **Teknikker og viden** om arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsatser kan hjælpe processen på vej



Ny bog om psykisk arbejdsmiljø

Læs mere om bogen på:

- <https://hansreitzel.dk/>

Læs anmeldelse af bogen på:

- <https://pov.international/arbejdsmiljo-banebryder-vedvarende-trivsel/>



...og lyt eventuelt med her:

- [Brinkmanns briks | Skal det være sjovt at gå på arbejde? | DR LYD](#)

**Tak for
opmærksomheden**

TCL@NFA.DK