

Arbejdsmiljøkompetence: Fokus på den lokale arbejdsmiljøindsats

Oplæg på BFA Industris Arbejdsmiljø Topmøde 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 den fælles opgaveløsning

Hvad er psykisk arbejdsmiljø?

Hvad er psykisk arbejdsmiljø?

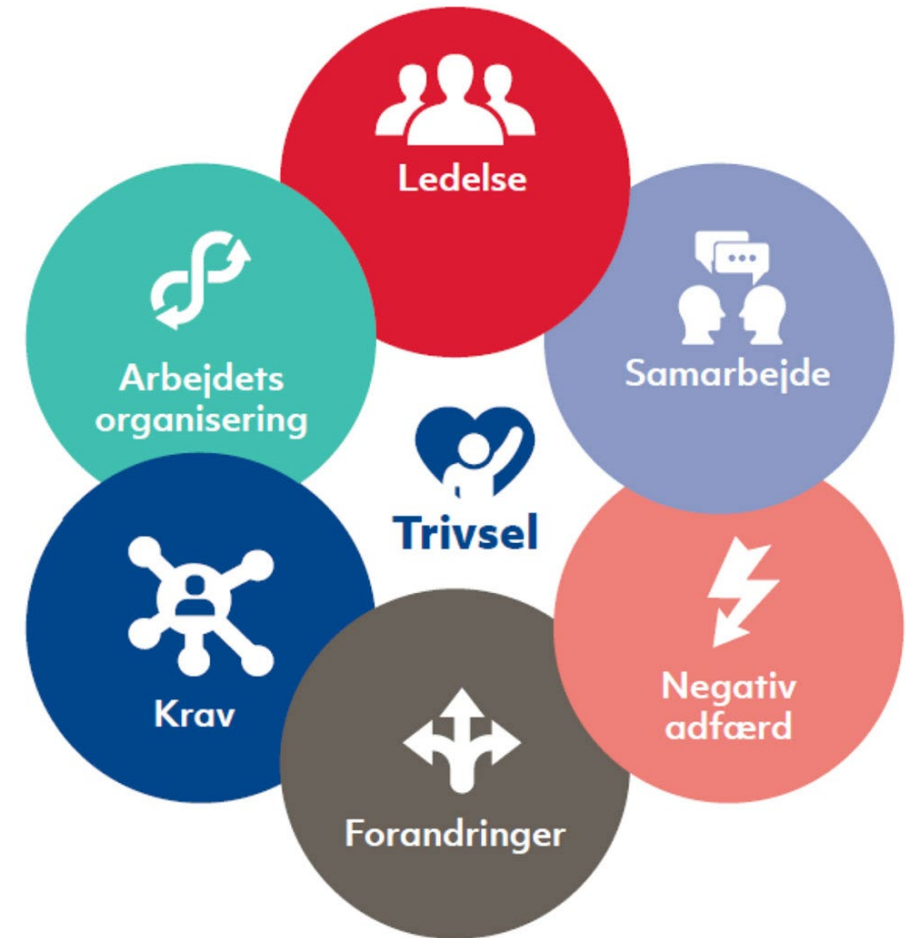
- ...de psykologiske og sociale påvirkninger, som individer og grupper oplever, mens de varetager deres arbejdsopgaver



Hvorfor skal man gøre en indsats omkring 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
- Fastholdelse
- Lavt sygefravær
- Et bæredygtigt arbejdsliv



Tal med din sidekammerat

- Kan I genkende resultaterne fra jeres hverdag?
- Og hvis ja, hvordan kommer de til udtryk på jeres arbejdsplads?



Arbejdsmiljøkompetence

Hvordan kan man gøre en indsats omkring det psykiske arbejdsmiljø?

- Det psykiske arbejdsmiljø er vigtigt for medarbejdernes trivsel i arbejdet
- Og derfor er der mange gode grunde til at gøre en indsats for at styrke det psykiske arbejdsmiljø
- **Men hvordan gør man?!**



Forskningen 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



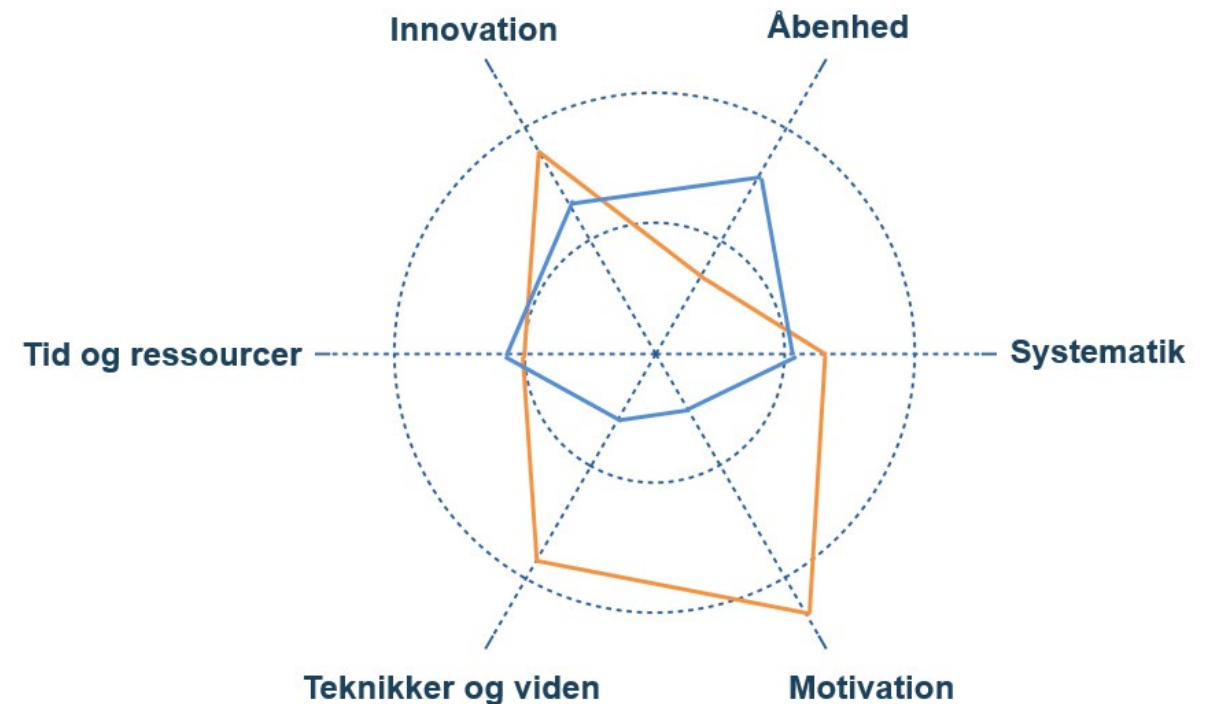


Arbejdsmiljøkompetence

- ..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



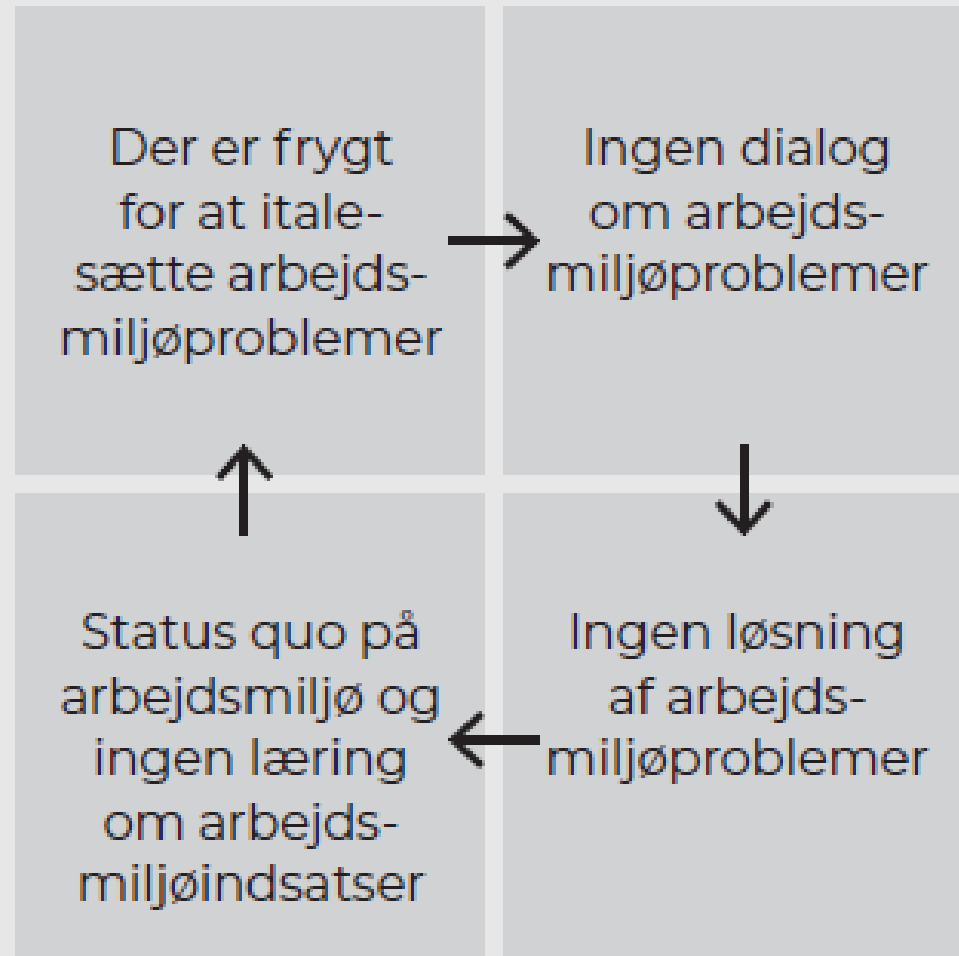
En vigtig forudsætning for en fælles indsats

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

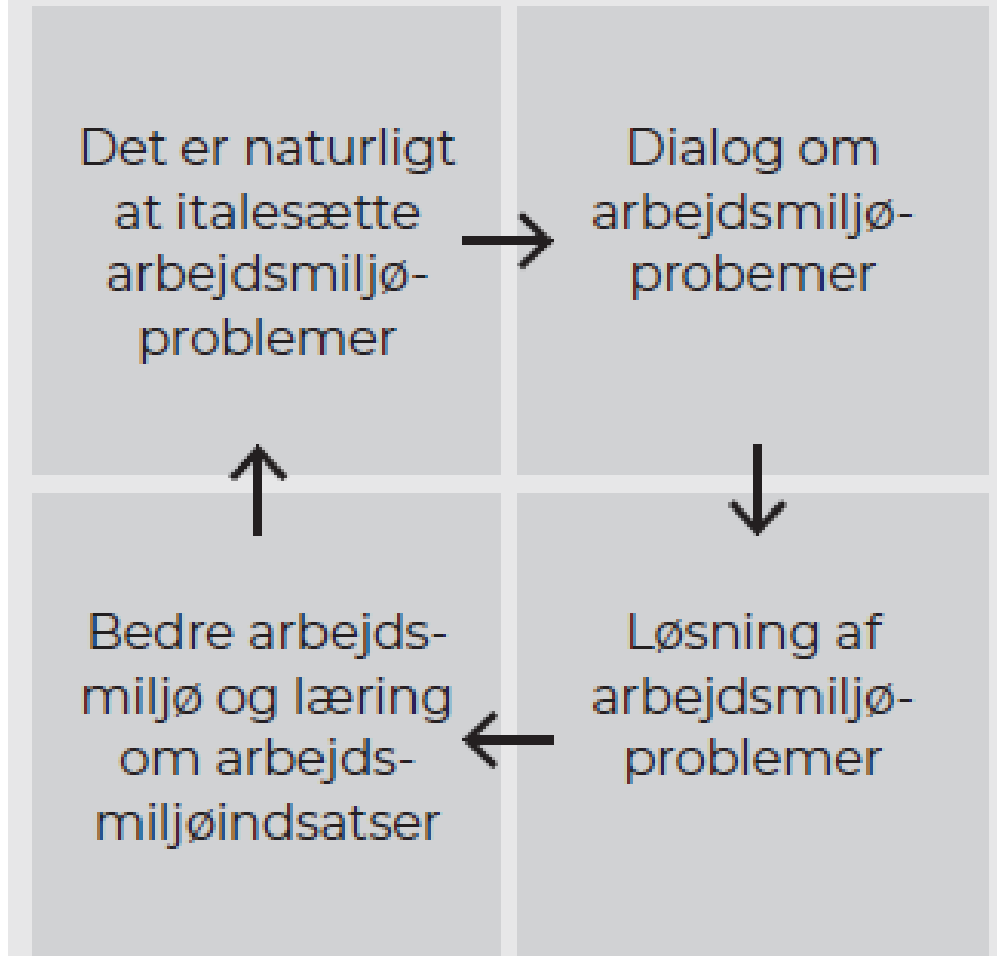
Hvad er psykologisk tryghed?

- Psykologisk tryghed betegner en arbejdspladskultur, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at kunne **frem sætte 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

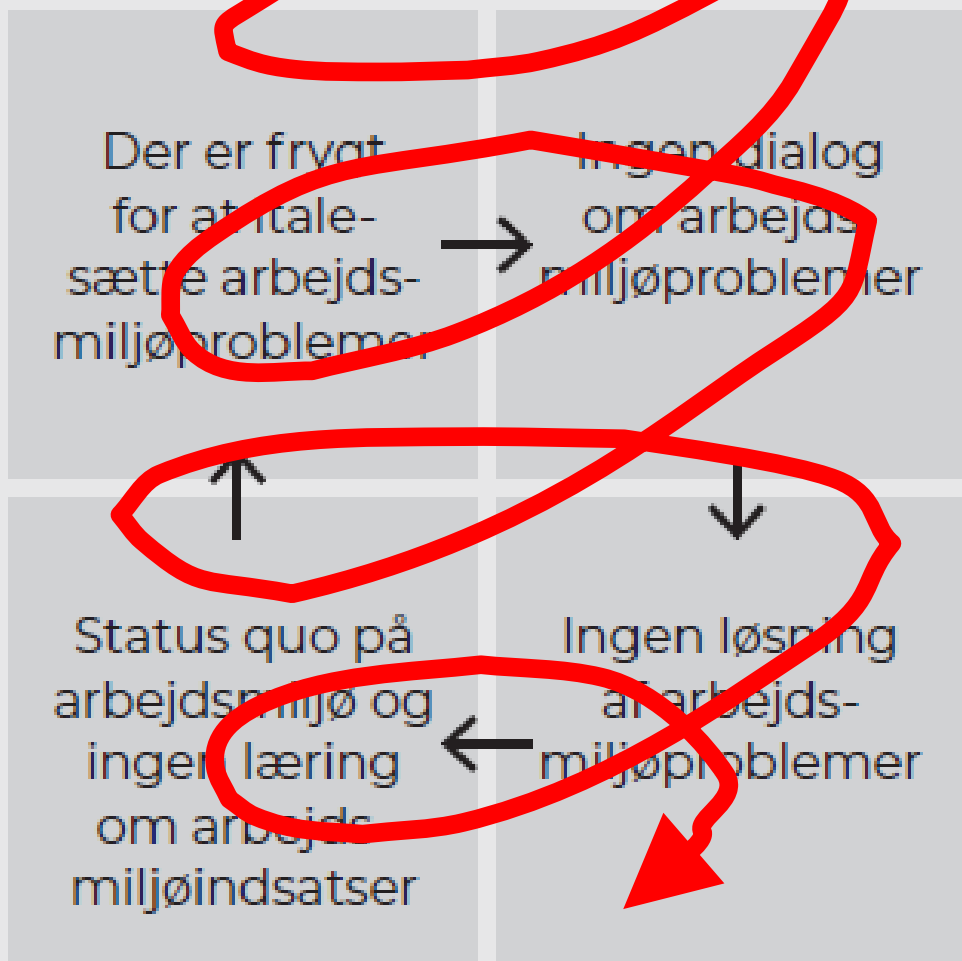
TAVSHEDSKULTUR i en afdeling med lav psykologisk tryghed



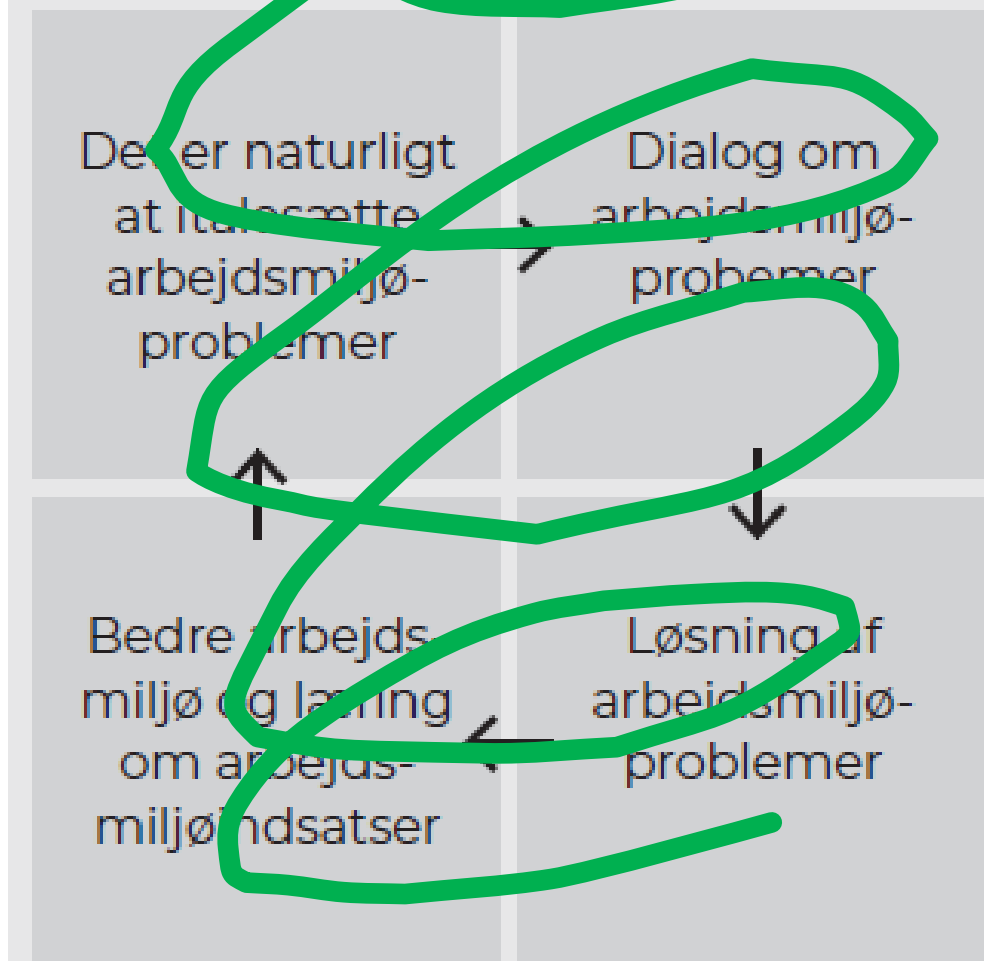
LÆRINGSKULTUR i en afdeling med høj psykologisk tryghed



TAVSHEDSKULTUR i en afdeling med lav psykologisk tryghed



LÆRINGSKULTUR i en afdeling med høj psykologisk tryghed



Edmondsons to 'guldkorn'

- En god proces fører (ofte) til et godt resultat
- En dårlig proces fører (ofte) til et dårligt resultat

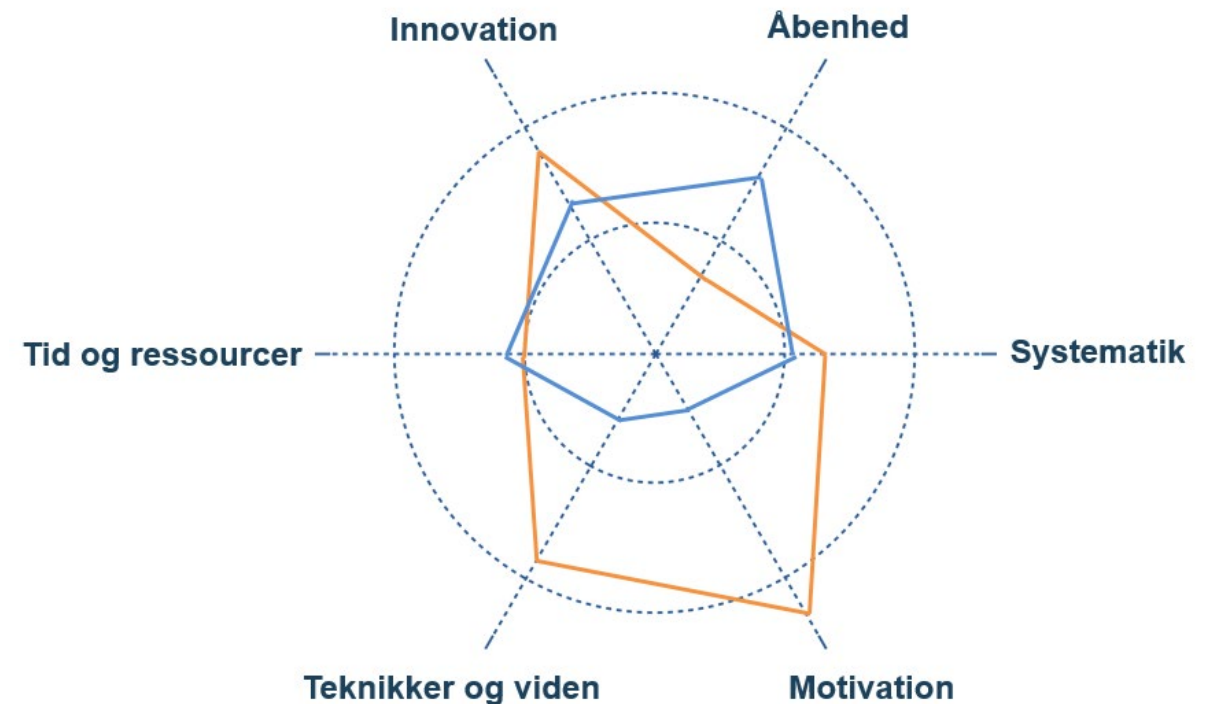
- Psykologisk tryghed som 'den hemmelige ingrediens'

Hvor finder man den psykologiske tryghed og den sociale kapital?



Arbejds miljøkompetence

- **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



Systematik i arbejdsmiljøindsatsen

- Hvis der er psykologisk tryghed på arbejdspladsen, så viser erfaringerne, at man kan nå langt.
- Men hvordan arbejder man systematisk?

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.

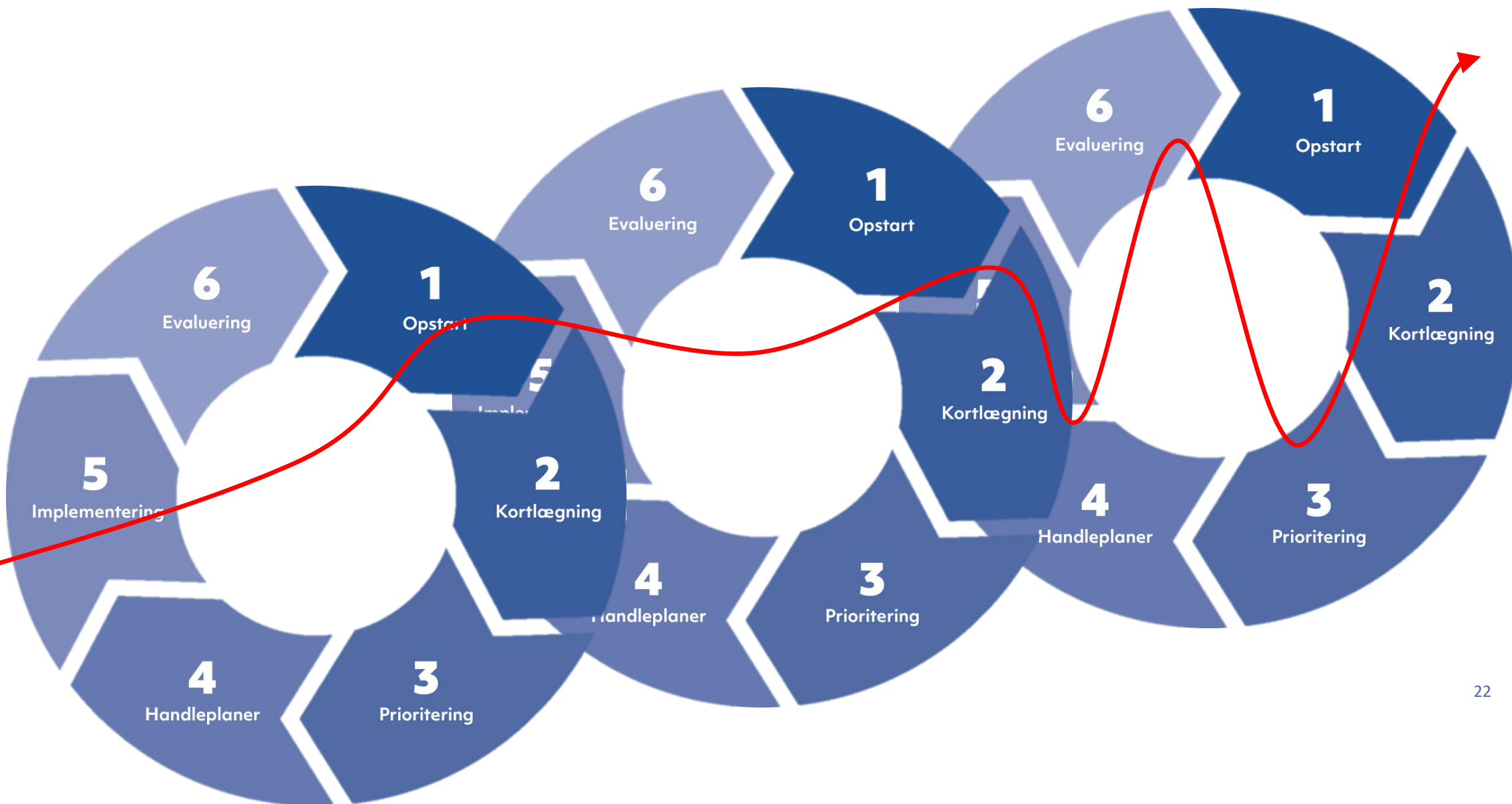


Hør seniorforsker Thomas Clausen forklare de enkelte faser



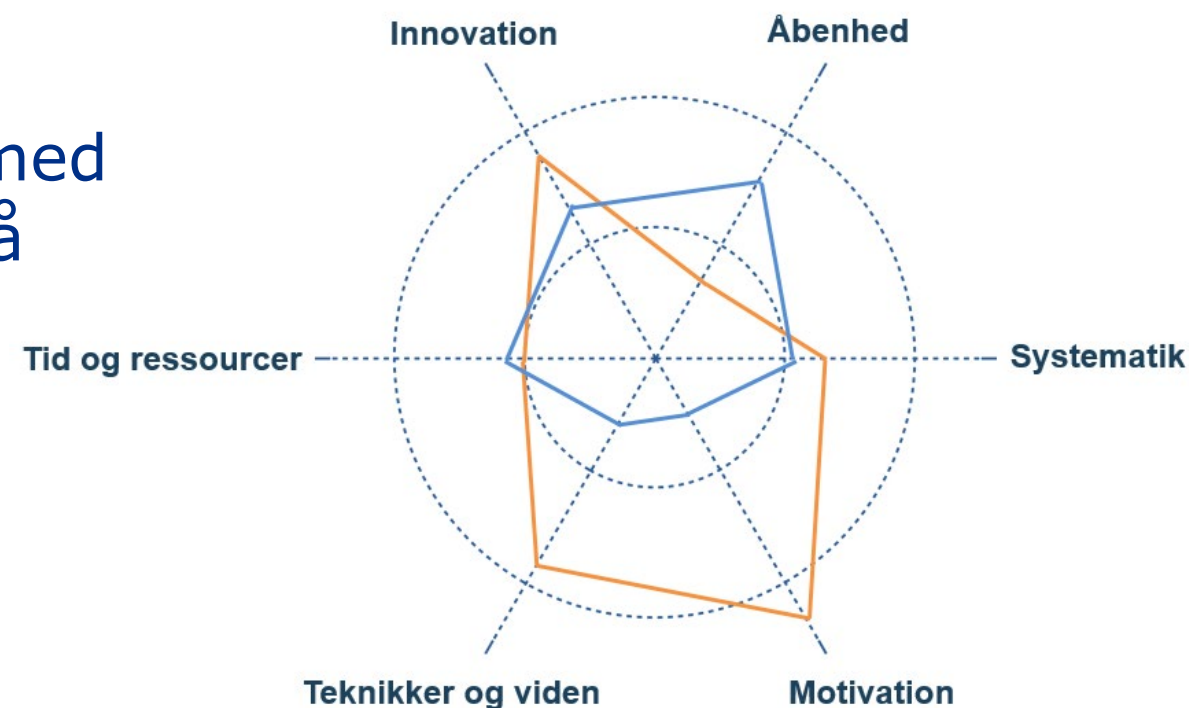
Sådan får I systematikken på plads i jeres arbejdsmiljøindsats

- 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!



Tal med din sidekammerat

- Hvordan vurderer I arbejdsmiljøkompetencen på jeres arbejdsplads?
- Og er der nogle ting, I skal arbejde med omkring arbejdsmiljøkompetencen på jeres arbejdsplads?



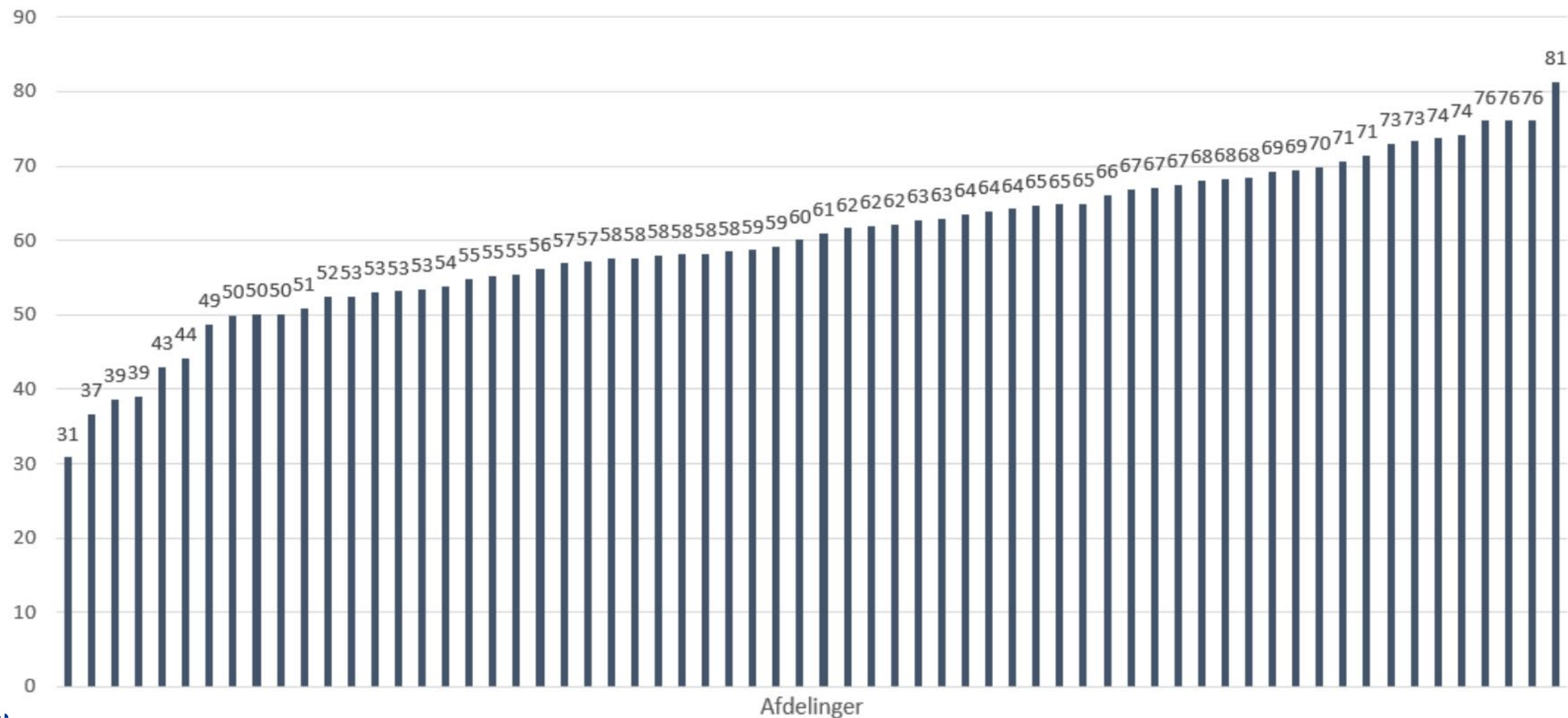
Hvordan måler vi arbejdsmiljøkompetence?

- 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

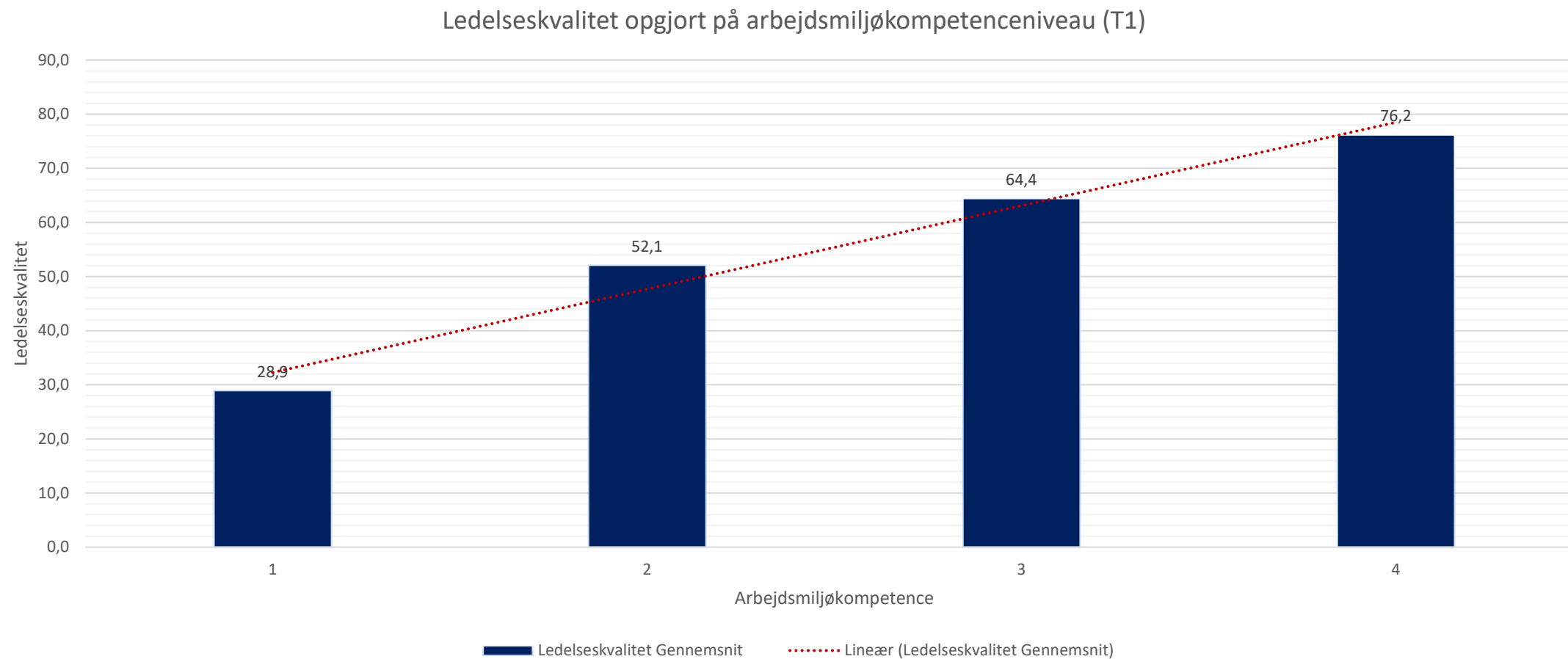


- *Skala der går fra 0 – 100, hvor 100 indikerer den højeste grad af arbejdsmiljøkompetence*

Arbejdsmiljøkompetence i 64 afdelinger

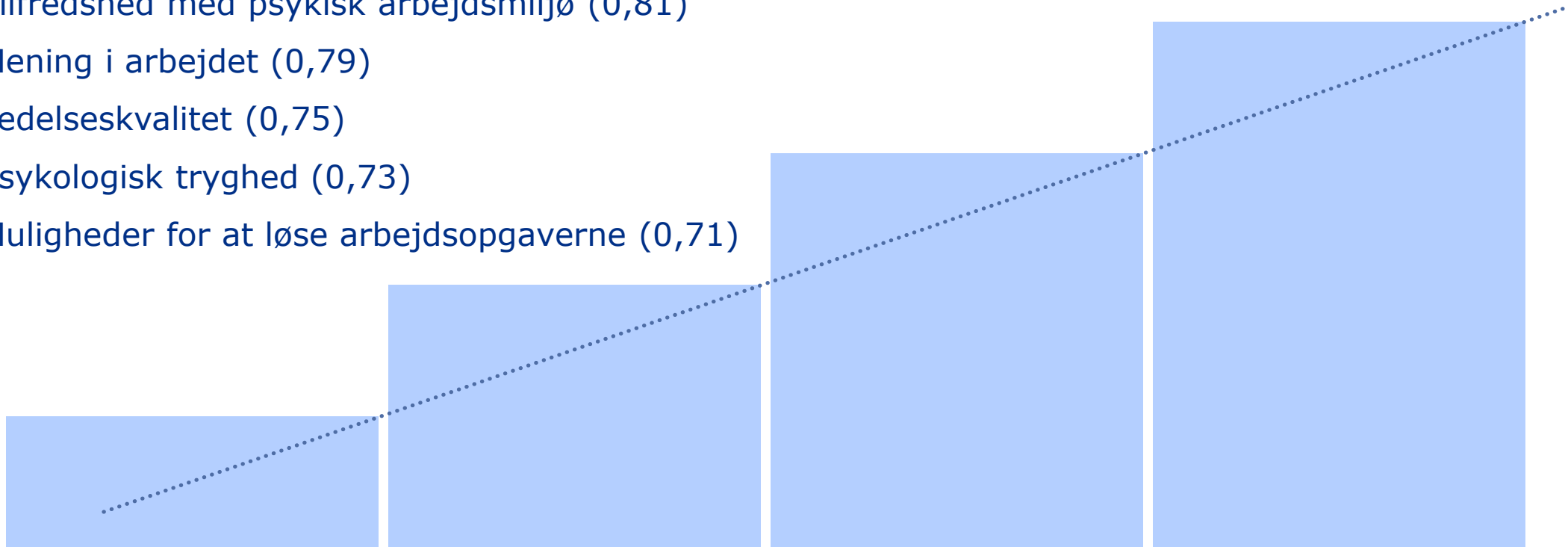


Ledelseskvalitet



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
- ...at der er **store forskelle på arbejdsmiljøkompetencen** på tværs af afdelingerne på en arbejdsplads



Resultater fra forskning i arbejdsmiljøkompetence

- Afdelinger med høj arbejdsmiljøkompetence udvikler sig positivt i forhold til psykisk arbejdsmiljø og trivsel over tid
- Tæt sammenhæng mellem arbejdsmiljøkompetence og 'ledelseskvalitet' indikerer, at arbejdsmiljøledelse er en vigtig del af ledelsesopgaven
- Variationen i arbejdsmiljøkompetence viser, at mange er godt klædt på til at løfte opgaven med at facilitere det lokale arbejdsmiljøarbejde.
- Men der er også mange, der er udfordret på denne opgave og som kan have brug for støtte for at komme i gang

Sådan kan I arbejde med jeres arbejdsmiljøkompetence

Læs mere på: Arbejdsmiljøpakken – Veje til bedre psykisk arbejdsmiljø og trivsel



Webinarer og podcasts ▾ Værktøjer ▾ Arrangementer ▾ Nyheder ▾ Om NFA ▾ English

Psykisk arbejdsmiljø ▾ Ergonomisk arbejdsmiljø ▾ Kemisk arbejdsmiljø ▾ Sikkerhed og ulykker ▾ Arbejdsmiljøøkonomi ▾ Tværgående forskning ▾ Søg

Værktøjer > Andre værktøjer > Arbejdsmiljøpakken



Arbejdsmiljøpakken indeholder tre dialogværktøjer:

1. Arbejdsmiljøkompetence-modellen
2. Arbejdsmiljøinterviewet
3. Problemløseren



Arbejdsmiljøpakken – Veje til bedre psykisk arbejdsmiljø og trivsel

Arbejdsmiljøpakken er et dialogbaseret forløb, der kan hjælpe ledere og medarbejdere med at styrke deres arbejdsmiljøkompetence og gennemføre en struktureret indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og trivslen på arbejdspladsen.

Tre pejlemærker for en god arbejdsmiljøindsats

1. En fælles indsats: Inddrag medarbejderne
2. Sørg for at indsatsen passer til arbejdspladsen
3. Kommunikér klart og tydeligt om indsatsen



Erfaringer fra arbejdsmiljøindsatser: Det kan godt betale sig at involvere medarbejderne

- Ejerskab til arbejdsmiljøindsatsen
- Bedre samarbejde
- Øget dialog
- Færre konflikter
- Større åbenhed og villighed til at forstå hinandens synspunkter
- Gode løsninger på arbejdsmiljøproblemer

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

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



Afrunding

- 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**, hvis man går lærende til værks i sin arbejdsmiljøindsats



Bog om psykisk arbejdsmiljø

Læs mere om bogen hos Hans Reitzels forlag:

- Psykisk arbejdsmiljø og trivsel af Thomas Clausen og Johan Simonsen Abildgaard

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

