



## Få organisationen til at blomstre med systematisk og kontekstnær arbejdsmiljøledelse

Anne Sofia Lønvig, Direktør People Health & Safety  
Gitte Engelhardt, arbejdsmiljøkonsulent

# Program

- Velkommen
- Kultur & kontekst – hvorfor er det interessant ud fra et arbejdsmiljøperspektiv?
- Erfaringer med arbejdsmiljøledelse i tre organisationer
- Psykologisk tryghed - hvordan kommer vi fra workshops til en integreret grundlæggende værdi i vores virksomhed



# Hvem er vi?

## Gitte

- *Arbejds miljø konsulent - organisationsudvikling og psykosocialt arbejdsmiljø*
- *CPH, Hovedstadens Psykiatri, Energistyrelsen, Landbrugsstyrelsen m.fl.*

## Anne Sofia

- *Direktør People, Health & Safety*
- *CPH, Femern A/S, SLKS m.fl.*



# Arbejdsgiverens tjekliste

## Systematisk arbejdsmiljøarbejde

”Denne tjekliste giver dig som arbejdsgiver et samlet overblik over de pligter, der er gennemgået i denne vejledning. Du og dine ansatte kan bruge tjeklisten som et værktøj i jeres samarbejde om at sikre et godt arbejdsmiljø”

- ✓ Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet
- ✓ Oplæring og instruktion
- ✓ Tilsyn med arbejdets udførelse
- ✓ APV
- ✓ Årlig arbejdsmiljødrøftelse

# Definition - organisationskultur



→ Organisationer er sociale systemer, hvor medlemmerne over tid udvikler kultur via interaktion mellem organisationens medlemmer, dvs. normer for forventet adfærd med forankring i dybere liggende værdier og antagelser.

# Definition - kontekst



→ Kontekst betyder sammenhæng.

Der skelnes oftest mellem flere forskellige former for kontekst:

- En verbal eller sproglig kontekst er den sproglige sammenhæng et udtryk forekommer i, der dermed giver ordet en bestemt betydning.
- Kontekst er også i bredere forstand en sammenhæng, hvori noget finder sted. Dette kan omfatte den givne politiske, samfunds-økonomiske eller kulturelle situation eller andre faktorer, der har indflydelse på, eller som kan forklare, en given begivenhed.

# HVORDAN SER KULTUR UD?

- Hvordan beskrives arbejdspladsens værdier, og hvordan bliver de levet ud i praksis?
- Hvordan kommunikeres der på arbejdspladsen, og hvordan bliver beslutninger taget?
- Hvordan bliver medarbejderne motiveret, og hvad er den generelle holdning til arbejdet?
- Hvad giver anerkendelse?
- Hvordan er relationerne mellem medarbejderne, og hvordan bliver konflikter håndteret?
- Hvordan ser arbejdspladsens arbejdsmiljø ud, og hvordan bliver der taget hånd om medarbejdernes trivsel?

# Arbejds miljø Strategi – kultur & kontekst



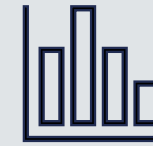
## Slots- og Kulturstyrelsen

→ NARRATIV EVALUERING



## Femern A/S

- GAP ANALYSE
- 24 ledere – 24 timer
- Workshops - medarbejderinddragelse



## CPH

- APV-DATA
- Strategiske initiativer





# Narrativ evaluering

De levede fortællinger >< generelle vurderinger

Vi skaber mening i vores erfaringer gennem fortællinger

→ Formålet er at

- ❖ Skabe de bedst mulige betingelser for det videre arbejde med at udvikle den indsats, der evalueres
- ❖ Styrke aktørerne i deres fortsatte arbejde med og samarbejde om indsatsen
- ❖ Understøtte læring, udvikling og medansvar hos indsatsens aktører
- ❖ Understøtte at anbefalingerne fra evalueringen anvendes til at udvikle indsatsen

Inspirator: Hanne Fredslund, cand.scient.pol, ph.d.





# GAP ANALYSE

- Identifikation af gap mellem nuværende tilstand (as-is) og det ønskede mål (to-be)
  - Gap'et danner grundlag for indsatser
- 24 ledere – 24 timer
  - Commitment
  - Udvælgelse af indsatser
- Workshops
  - Konkretisering ved medarbejder inddragelse





# APV - DATA

- Interne data
- Udtalelser fra key-persons
- Eksterne benchmarks
- Målinger – genmålinger
  
- “Mandatstrategi”
- Handlingsorienteret



- 
- Magtkultur
  - Personkultur
  - Opgavekultur
  - Regelkultur\*

# Analyse - organisatorisk adfærd og ledelse

Virksomhedens  
indvirkning på  
samfundet og  
omvendt

Virksomhedens  
betydning for  
medarbejderne

Kundernes rolle  
og betydning for  
virksomheden

Ledelsens  
troværdighed og  
pålidelighed

Samarbejde og  
samarbejdsevne  
på tværs af  
organisationen

Belønning og  
anerkendelse af  
ønsket adfærd

Konsekvenser  
og sanktioner for  
uønsket adfærd

Vores daglige  
rutiner, ritualer  
og små  
indbyrdes aftaler

1 min alene + 2 og 2 summe i 3 minutter:  
***Hvad giver det anledning til af tanker hos dig?***





## Facilitér arbejdsmiljøarbejdet - så det blomstrer – del 2

# Vi kommer rundt om

1. Facilitere arbejdsmiljøarbejdet som virker godt i praksis
2. Psykologisk tryghed integreret i arbejdsmiljøarbejdet – vi forebygger og løfter sammen
3. Udvikling og læring og psykologisk tryghed – del af god praksis i arbejdsmiljøarbejdet





# Lede og facilitere arbejdsmiljøarbejdet i praksis

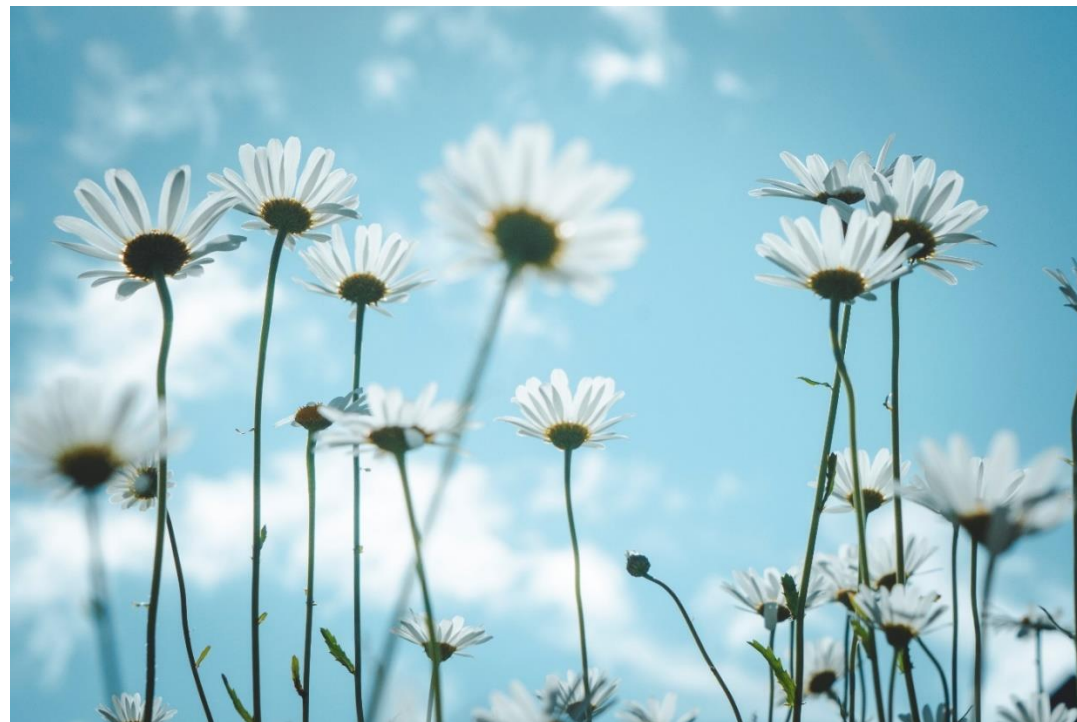
## Vi løfter sammen

1. Motivation til lederdrevet psykisk arbejdsmiljø
2. Inddragende og inkluderende AMG
3. Sammenhængende tiltag / indsatser
4. Forskellige tilgange og veje og strukturer
5. Fleksibelt og vedkommende
6. Systematisk og løbende
7. Tyngde - og koblet ind i kerneopgaven
8. Vedholdenhed – tid og tempo



# Lede og facilitere arbejdsmiljøarbejdet i praksis

1. Arbejdsmiljøkonference med tema
2. Workshops og netværk
3. Ind i ledelsesudvikling
4. Projekter og AMG
5. Frontløbere, nøglepersoner, ambassadører og gode erfaringer
6. Dialogmøder er tilbud til teams
7. Samtalekort og løsningskort
8. Mikrolearning
9. Plakater / sites / e-learning / anden materiale
10. Måling af psykologisk tryghed i fællesskabet



# Markør psykologisk tryghed

Mangfoldige aktører bidrager med forskellige styrker i arbejdsmiljøet

CPH med det inkluderende arbejdsmiljø og samarbejde

Psykologisk tryghed og Just Culture, koblet ind i flysikkerheden og sikkerhedsprocesser

Psykologisk tryghed og ledelsesstøtte i hverdagen

- *Sikkerhedskultur, flysikkerhed*
- *Stressforebyggelse*
- *Fravær / nærvær*

Vedholdenhed og motivation for vi løfter sammen – udviklingskultur med psykologisk tryghed

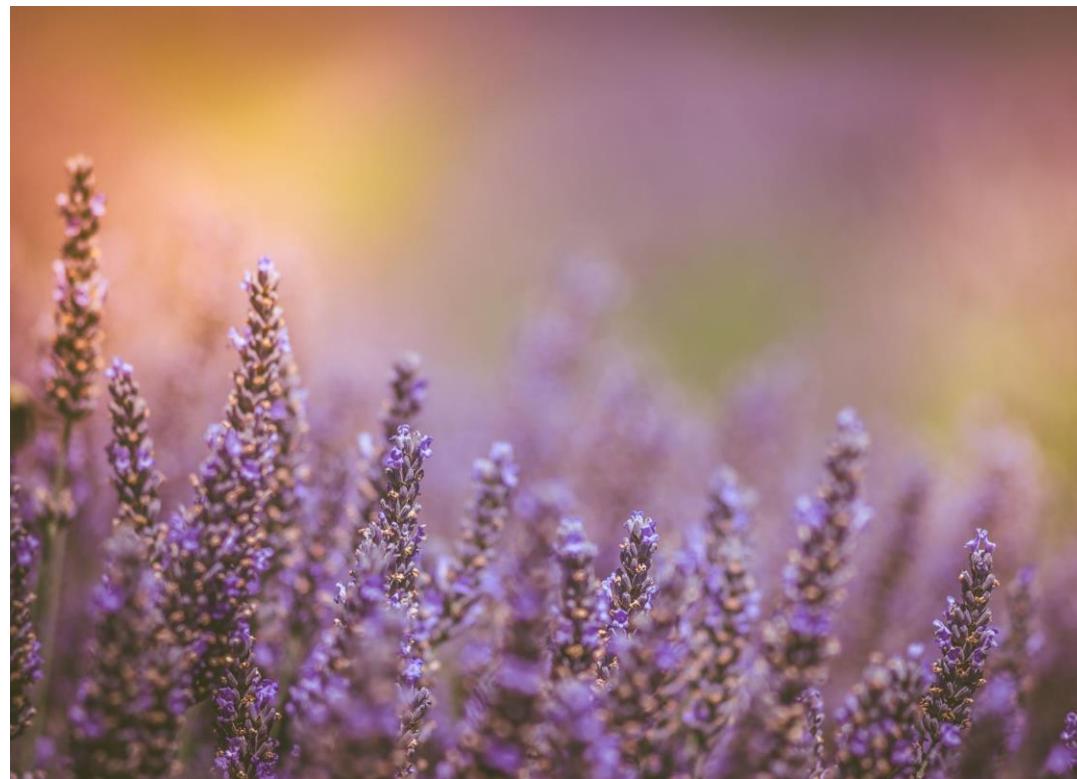


# 4 vigtige dele af psykologisk tryghed

1. At vi alle kan være med i fællesskabet
2. At vi kan lære og vi kan fejle
3. At vi kan komme med forslag og idéer
4. Vi kan stille spørgsmål og udfordre

*Vi tror på – vi er velkomne, bliver lyttet til. Vi mærker et sundt læringsmiljø og hvor input og spørgsmål er velkomne*

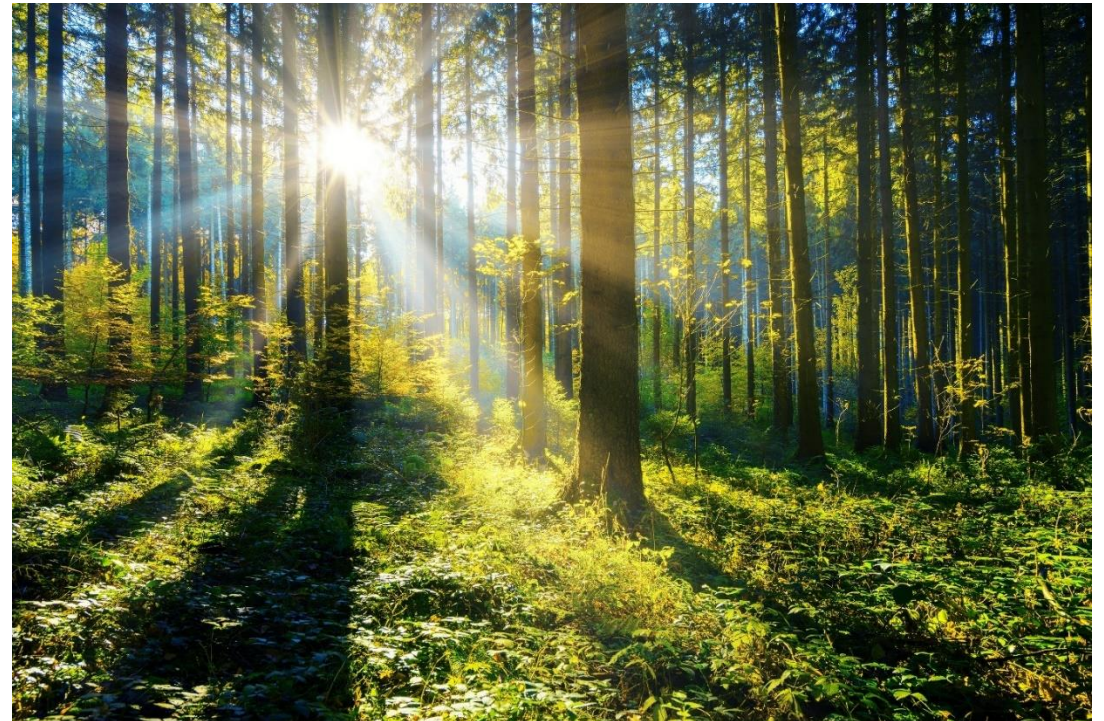
*Uden at blive ignoreret, ydmyget, nedgjort, straffet, latterliggjort*



# Vi løfter og lærer sammen med psykologisk tryghed

*Læring, arbejdsmiljøledelse og psykologisk tryghed*

- høje mestringsmål og sund nærværende feedback og evaluering af indsatsen – for arbejdsmiljøet og for alle
- Invitere læring ind – lære af fejl
- nye udfordringer / udvikling med vedholdende indsats trods forhindringer
- bruge inspiration til udvikling og forbedringer
- Skabe rammer og kultur som kan skabe læring /udvikling, så den enkelte, teams og ledere og AMG motiveres til udvikling
- Styrke psykologisk tryghed i arbejdsmiljøarbejdet, udvikling og forandringer



# Den sunde feedback med nærvær - skaber hurtigst udvikling og læring

Feedback til den enkelte / til teams: Fx

- 3 konkrete tilbagemeldinger på **indsatsen** for at opnå / mestre/ udvikle/ lære/ handle på
- **OG** 1 forslag til udvikling og forbedring
- 1 generel positiv feedback på indsatsen

**Giv mest feedback på indsatsen for at handle på / opnå / mestre noget og mindst på selve resultatet / målet i sig selv**

- = højst effekt på vedholdenhed og læring og motivation
- Den vedholdende indsats skaber resultater og når mål



# Lede og facilitere arbejdsmiljøet så det blomstrer

- Inkluder - løft sammen
- Sæt gerne høje mestringsmål for arbejdsmiljøarbejdet
- Insister på en fælles indsats for høj psykologisk tryghed – skab det støttende miljø for udvikling og læring
- Skab et støttende sundt feedback miljø som del af kultur
- *Den vedvarende fælles indsats i arbejdsmiljøarbejdet skaber resultaterne og effekten (...og alt anden udvikling, forbedringer og læring)*



# At lede og facilitere arbejdsmiljøarbejdet som blomstrer

3 pointer og veje fra praksis i arbejdsmiljøarbejde, herunder CPHs rejse;

1. Vedholdende og fleksibel praksis - fælles løft
2. Psykologisk tryghed som fundament arbejdsmiljøarbejdet i CPH
3. Udvikling og læring i arbejdsmiljøarbejdet





1 min alene + 2 og 2 summe i 3 minutter:  
***Hvad giver det anledning til af tanker hos dig?***



Vi løfter sammen

# Tak til jer

