

VISION ZERO

Sådan skaber du et godt psykisk arbejdsmiljø og fremmer trivsel på arbejdspladsen med Vision Zero



Vision Zero-tankegangen handler om rejsen mod en forebyggelseskultur og et højere forebyggelsesniveau. Den er baseret på den antagelse, at alle ulykker, skader og arbejdsrelaterede sygdomme kan forebygges. Vision Zero er ambitionen om og forpligtelsen til at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø ved at forebygge alle ulykker, skader og arbejdsrelaterede sygdomme og ved løbende at fremme både sikkerhed, sundhed og trivsel (SST). Det er ligeledes en værdibaseret vision, der indebærer, at arbejdet ikke bør påvirke arbejdstagernes SST negativt, og hvis muligt bør arbejdet hjælpe dem med at opretholde eller forbedre deres SST og udvikle både selvtillid, kompetencer og arbejdsparathed.

Det er vigtigt at forstå, at Vision Zero er en langsigtet ambition. "Zero" er ikke et slutmål, men snarere en ambition, der bygger på troen på, at ulykker, skader og arbejdsrelateret sygdom kan forebygges gennem passende og rettidig handling, planlægning, procedurer og praksis. Konceptet er fleksibelt og kan tilpasses specifikke sikkerheds-, sundheds- og trivselsprioriteter for forebyggelse i enhver kontekst.

Allerede i 1948 definerede Verdenssundhedsorganisationen (WHO) sundhed som "en tilstand af fuldstændig fysisk, psykisk og socialt velbefindende og ikke blot fravær af sygdom eller svagelighed" i sin vedtægt. Trivsel er altså en vigtig del af arbejdstagernes sundhed. Denne trivselsguide fokuserer primært på Vision Zeros kerneområde – arbejdspladsen. Guiden giver vejledning i, hvordan man omlægger organisatorisk praksis for at opnå et *proaktivt* eller *skabende* niveau af trivsel i en organisatorisk sammenhæng.

Denne guide har til formål at støtte ledere og chefer, der gerne vil bidrage til arbejdspladser, hvor hver enkelt person udlever sit potentiale, kan klare arbejdslivets belastninger, kan arbejde produktivt og effektivt og er i stand til at bidrage til fællesskabet. Den redegør for, hvad trivsel på arbejdspladsen indebærer og tilbyder ovenikøbet et værktøj, der hjælper til at forstå både modenhed og forebyggelse af trivsel. Guiden behandler emnet trivsel fra forskellige vinkler – *top down* såvel som *bottom up* og individuelt såvel som kollektivt. Den giver et nyttigt indblik i den aktuelle tilstand af trivsel i din organisation, ligesom den inviterer dig til at overveje, hvad du kan gøre inden for dit aktivitetsområde for at forbedre trivslen i din organisation.

Dr. Jens Jühling

Formand for ISSA's særlige kommission om forebyggelse

Helmut Ehnes

Formand for VISION ZERO-styregruppen for ISSA's særlige kommission for forebyggelse

Bernd Treichel

Senior teknisk specialist i forebyggelse, International Social Security Association

Denne guide er oversat og tilpasset danske forhold af Human House

human house
ledelse & arbejdsmiljø

Human House A/S, Dynamovej 11 • 2860 Søborg
Tlf: +45 70 10 90 80 • mail@humanhouse.com • www.humanhouse.com

Sådan bruger du guiden

Guiden udfolder Vision Zeros 7 Gyldne Regler i forhold til trivsel på arbejdspladsen. Det anbefales først at bruge guiden til at identificere de mest relevante områder for forbedring og derefter, så vidt muligt, integrere den specifikke guide om trivsel i organisationens kerneaktiviteter inden for sikkerhed, sundhed og trivsel (SST). Dette bør gøres som en del af de normale forretnings- og arbejdsprocesser.

Guiden supplerer serien af Vision Zero-guides, som omfatter områder som miljø, forsyningskæde, SMV'er samt branchespecifikke guides inden for byggeri, minedrift, landbrug m.m. samt ISSA's guide om proaktive mål til måling af SST på arbejdspladsen. Andre relevante guides omfatter ISSA's retningslinjer for sundhedsfremme på arbejdspladsen, ISO 45003-standarden for psykisk sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen, guide til håndtering af risici i det psykiske arbejdsmiljø samt ISO 10075 1-3 om ergonomiske principper relateret til mental arbejdsbelastning.

Guiden indeholder det simple værktøj *Vision Zero Enterprise Maturity Scale Model*, som kan anvendes af organisationer i alle størrelser. Værktøjet er med til at identificere organisationens nuværende forebyggelsesniveau og er designet til at hjælpe organisationer med evaluering og justering af deres praksis, så de kan opnå de øverste niveauer på modenhedsskalaen.

Figur 1. De tre Vision Zero-søjler



Kilde: Tilpasset fra ISSA (2017).

Guiden understreger vigtigheden af at fremme trivsel på arbejdspladsen ved at udvikle en forebyggelseskultur og gå forrest som et godt eksempel. ISSA's Vision Zero-strategi anerkender, at selvom alle aspekter af sikkerhed, sundhed og trivsel er vigtige (se figur 1), er mange organisationer længere fremme i deres sikkerhedsstyring end i styringen af sundhed og trivsel. I sådanne tilfælde giver det mening at fokusere på sundhed og trivsel. Det er samtidig relevant at bygge videre på eksisterende praksisser inden for sikkerhed for at undgå at skulle starte forfra inden for sundhed og trivsel. Det kan også være en fordel at bruge allerede vellykkede sikkerhedsindsatser som afsæt til indsatser, der omhandler sundhed og trivsel.

Afhængigt af organisationens indsatser kan det desuden være nødvendigt at skræddersy de proaktive mål, så de passer til organisationens øvrige praksis. Dette vil være fornuftigt at gøre, så længe målene ikke udvandes i retning af et mere reaktivt fokus.

Hvis en organisation allerede har opnået et højt niveau af forebyggelse inden for trivsel, anbefales det at evaluere forebyggelsesindsatserne med udgangspunkt i Vision Zero-principperne. Dette sikrer en bedre integration af forskellige tiltag og forhindrer unødvendig ressourceoverlapping. Omvendt kan organisationer i lande, hvor Vision Zero allerede er implementeret, anvende værktøjerne i denne guide til at vurdere deres nuværende praksis for trivsel på arbejdspladsen. Samtidig kan de identificere områder med potentiale for forbedring og gradvist styrke deres indsats.

Videnskabelig status

Guiden kombinerer viden fra arbejdsmiljøeksperter, organisationer og forskning. Den bygger på tidligere Vision Zero-udgivelser som fx:

Zwetsloot, G.I.J.M.; Leka, S.; Kines, P.; Jain, A. (2020). "Vision Zero: Developing proactive leading indicators for safety, health and wellbeing at work", i *Safety Science*, vol. 130, oktober.

Jain, A.; Leka, S.; & Zwetsloot, G. (2018). *Håndtering af sundhed, sikkerhed og trivsel: Etik, ansvar og bæredygtighed*. Dordrecht, Springer.

ISSA. (2017). *7 Gyldne Regler - for nul ulykker og sundt arbejde: En guide til arbejdsgivere og ledere*. Genève, International Social Security Association.

ISSA. (2020). *Proaktive mål: En guide til måling og styring af sikkerhed, sundhed og trivsel på arbejdspladsen*. Genève, International Social Security Association.

En sammenfattende rapport, som også indeholder en mere omfattende liste over referencer, er offentliggjort på Vision Zeros hjemmeside som:

Leka, S. (2022). *Vision Zero og velfærd*. Genève, International Social Security Association.

1. Introduktion til trivsel

- Rapporterer dine medarbejdere jævnligt, at de er stressede?
- Har du oplevet kommunikationsproblemer eller hyppige konflikter blandt dine medarbejdere?
- Har dine medarbejdere ofte fravær, enten på kort eller lang sigt?
- Er der problemer med produktivitet og fejl i din organisation?
- Udtrykker medarbejderne frustration over at balancere arbejdsmæssige krav med andre livsforpligtelser?
- Anser du din organisation for at være en attraktiv arbejdsplads for både nuværende og potentielle medarbejdere?
- Føler du, at du som leder kunne engagere dig mere aktivt i at fremme dine medarbejders trivsel?

De seneste år – og især tiden efter Covid-19-pandemien – har medført markante ændringer i menneskers værdier, behov og tilgang til arbejde. Selvom lokale forhold fortsat spiller en væsentlig rolle, er det blevet tydeligt, at faktorer som organisationskultur, balancen mellem arbejde og privatliv samt et stærkt socialt arbejdsmiljø har fået langt større betydning for individers valg af arbejdsplads og deres beslutning om at blive i et job. Dette gælder særligt for de yngre generationer, som i højere grad er villige til hyppigt at skifte job for at finde de rette arbejdsforhold.

Som følge heraf har arbejdsgivere i stigende grad rettet fokus mod at tiltrække og fastholde talenter ved at skabe sundere arbejdsmiljøer, der prioriterer sikkerhed, sundhed og trivsel (SST). Samtidig har fremkomsten af den digitale økonomi og udbredelsen af virtuelt arbejde udfordret de traditionelle definitioner af "arbejde" og "ansættelse". Mange udfører platformsarbejde i projektøkonomien, hvilket har ændret vores forståelse af, hvordan SST bør håndteres og fremmes på arbejdspladsen.

Verdenssundhedsorganisationen (WHO, 1948) har uløseligt forbundet trivsel med mental sundhed, der er blevet defineret som en tilstand af trivsel, hvor hvert individ realiserer sit potentiale, kan klare livets udfordringer, kan arbejde produktivt og er i stand til at yde et bidrag til samfundet. Trivsel på arbejdspladsen omfatter derfor en bred vifte af aspekter af medarbejderens oplevelse. Det handler ikke kun om evnen til at arbejde effektivt og kreativt, men også om at opbygge stærke og positive relationer, opnå personlige og sociale mål, bidrage til fællesskabet og opleve en følelse af formål og mening i arbejdet.

Ifølge denne definition påvirkes trivsel af aspekter inden for følgende områder:

- **sundhed** – både fysisk og mental samt deltagelse i sunde aktiviteter, restitution og støtte
- **sikkerhed** – både i økonomisk forstand samt i form af fysisk og psykisk sikkerhed
- **miljø** – både hvad angår fysiske forhold, udstyr og kulturelle aspekter
- **relationer** – til andre og tilhørende kommunikation og støtte
- **formål** – i form af livskvalitet og udvikling

Forbedring af SST kan ske både inden for og uden for arbejdssituationen. På arbejdspladsen indebærer dette tiltag, der integreres i arbejdsmiljøet og tager højde for både arbejdsforholdene og medarbejdernes behov og karakteristika.

Det stigende fokus på trivsel på arbejdspladsen hænger tæt sammen med ændringer i arbejdets natur og vilkår, som har medført nye udfordringer og risici for medarbejdernes SST. Faktorer som øget arbejdskompleksitet, højere arbejdstempo og et konstant skiftende arbejdsmiljø er blevet centrale psykiske udfordringer i det moderne arbejdsliv. Eksempelvis har hjemmearbejde og hybridarbejde medført større kompleksitet for både arbejdsgivere, ledere og arbejdstagere.

Psykisk arbejdsmiljø er en betegnelse, der anvendes i den danske [bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø](#). De psykiske faktorer dækker over, hvordan arbejdet er organiseret, styret og ledet – herunder arbejdsbyrde, autonomi, organisationskultur og relationer mellem kolleger. Disse faktorer har betydning på flere niveauer:

Individuelt: Påvirker sikkerhed, sundhed og trivsel

Organisatorisk: Har indflydelse på produktivitet, omsætning og omdømme

Samfundsmæssigt: Kan påvirke BNP, invaliditetskrav og innovation på nationalt plan

Et godt psykisk arbejdsmiljø – fx med støtte fra ledere og kolleger, passende autonomi samt muligheder for læring og udvikling – fremmer både sikkerhed, sundhed og trivsel.

Derfor er det vigtigt at huske, at både fysisk og psykisk sundhed hænger sammen. Arbejdets organisering og relationerne på arbejdspladsen påvirker det psykiske arbejdsmiljø, mens det fysiske arbejdsmiljø også har direkte betydning for helbred og trivsel.

Mental sundhed og trivsel på arbejdspladsen afhænger af kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø, dets samspil med det fysiske arbejdsmiljø samt medarbejdernes behov og kompetencer. Derfor fokuserer denne guide både på trivsel og på, hvordan et godt psykisk arbejdsmiljø kan skabes ved brug af en Vision Zero-forebyggelsesstrategi. Dette fokus er valgt i tråd med ISSA's definition af trivsel og har til formål at hjælpe ledere med at udvikle en forebyggelseskultur, der prioriterer og håndterer de arbejdsfaktorer, der har størst betydning for medarbejdernes trivsel. I denne guide anvendes følgende definition af trivsel på arbejdspladsen:

"Trivsel - Psykisk sundhed på arbejdspladsen er kendetegnet ved aktiv fremme og vedligeholdelse af gode psykiske arbejdsforhold for at opretholde den enkeltes positive mentale sundhed og evne til at arbejde produktivt og kreativt samt aktiv forebyggelse af dårligt helbred og dårlige psykiske arbejdsforhold."

Kilde: Tilpasset fra ISSA (2020).

For at skabe en fælles forståelse er det vigtigt først at definere to centrale begreber: *arbejdsrelateret stress og trivsel på arbejdspladsen.*

Arbejdsrelateret stress opstår, når kravene i jobbet overstiger medarbejderens evner og ressourcer, samtidig med at der mangler støtte (WHO, 2008). Det kan føre til negative reaktioner, der påvirker både helbred og præstation.

Trivsel på arbejdspladsen handler om at forebygge psykisk dårlige arbejdsforhold og psykisk mistrivsel, herunder arbejdsrelateret stress. Samtidig handler det om at fremme og opretholde et sundt psykisk arbejdsmiljø. Trivsel på arbejdspladsen er et sammenfattende begreb, der indbefatter livskvalitet i relation til både helbred, arbejdsmiljø, organisatoriske forhold og psykiske faktorer.

1.1. Vigtige overvejelser om det psykiske arbejdsmiljø

Der findes i dag omfattende dokumentation for, at jobkrav – såsom arbejdsbyrde, arbejdstempo og oplevelser af mobning eller chikane – samt jobressourcer, herunder kontrol/autonomi i arbejdet og støtte fra ledere og kolleger, har en betydelig indflydelse på både individuelle og organisatoriske forhold. Derudover spiller balancen mellem den indsats, vi yder i vores arbejde, og de belønninger, vi modtager, en central rolle. På individniveau kan ubalance og belastende arbejdsvilkår føre til arbejdsrelateret stress, hjerte-kar-sygdomme, depression, angst, dødelighed samt sygefravær, sygenærvær (at være fysisk til stede, men ikke fuldt produktiv) og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet på grund af invaliditet. På organisationsniveau kan et psykisk dårligt arbejdsmiljø resultere i lavere produktivitet, reduceret jobtilfredshed og engagement samt øget personaleomsætning og flere arbejdsrelaterede fejl.

Omvendt viser forskning, at et godt psykisk arbejdsmiljø ikke blot reducerer disse risici, men også fremmer positive effekter såsom øget arbejdsengagement, innovativ arbejdsadfærd og organisatorisk innovation. På samfundsniveau kan dette endda bidrage til øget innovation og et højere BNP.

Tillid og en oplevet retfærdighed er vigtige aspekter af et godt psykisk arbejdsmiljø. Et psykisk arbejdsmiljø refererer til et organisatorisk miljø for medarbejdernes psykiske SST. Beskyttelsen af medarbejdernes psykiske sundhed og sikkerhed bestemmes af organisationens politikker, praksisser og procedurer. Det afspejler den øverste ledelses engagement, prioritering af SST, organisatoriske kommunikation og organisatoriske deltagelse i forhold til at forebygge psykisk dårligt helbred og fremme af trivsel på arbejdspladsen. En høj grad af organisatorisk tillid og retfærdighed er vigtigt for, at medarbejderne føler sig psykologisk trygge og stoler på, at organisationen fremmer deres SST. Tillid er altid gensidig, og det er derfor lige så vigtigt, at ledere stoler på de mennesker, de leder.

Når organisationer udvikler gode psykiske arbejdsmiljøer, høster de betydelige fordele og skaber værdi og afkast af deres indsatser, men når det ikke er tilfældet, står de over for betydelige udfordringer og endda trusler mod deres bæredygtighed. En organisations evne til at håndtere risici i det psykiske arbejdsmiljø har indflydelse på, hvorvidt de opnår positive eller negative resultater.

At fremme trivsel på arbejdspladsen ved at udvikle psykisk gode arbejdsforhold handler bl.a. om balancen mellem:

- krav og ressourcer på arbejdspladsen
- indsats og belønning
- tid og kvalitet
- drænende og energigivende aktiviteter
- kompetencer og udfordringer
- arbejdsliv og privatliv

Organisationer bør nøje overveje, hvordan de skaber balance mellem arbejdskrav og ressourcer – for eksempel ved at sikre, at arbejdsbyrde og -tempo stemmer overens med bemandingen. Derudover er det vigtigt at etablere klare roller og ansvarsområder samt fremme tillidsfulde relationer, hvor konflikter og mobning forebygges. Organisationer bør også sikre, at medarbejdernes indsats afspejles i passende belønning og anerkendelse, samt at arbejdsopgaverne matcher deres færdigheder, evner og kompetencer. Endelig kan balancen mellem arbejde og privatliv understøttes gennem fleksible og tilpasningsdygtige arbejdsmetoder, der imødekommer både medarbejdernes og organisationens behov.

1.2. Argumenter for at udvikle et godt psykisk arbejdsmiljø og fremme trivsel på arbejdspladsen

I mange lande er der nu specifik lovgivning for SST, og for nylig blev der endda indført en international standard på området: ISO 45003:2021 – Psykisk arbejdsmiljø – Retningslinjer for håndtering af psykiske risici.

SST på arbejdspladsen bliver i stigende grad anerkendt som en central del af ansvarlig forretningspraksis, da organisationer ikke kan fremstå som ansvarlige udadtil, hvis de ikke samtidig sikrer et sundt og velfungerende arbejdsmiljø internt. En aktiv og sund arbejdsstyrke er afgørende for både bæredygtig økonomisk vækst og menneskelig udvikling – en pointe, der også understreges i FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. I takt med, at forventningerne til socialt ansvarlige organisationer vokser, bliver SST på arbejdspladsen i stigende grad betragtet ikke blot som en væsentlig del af god forretningspraksis, men også som en grundlæggende menneskeret.

Tabel 1. Potentielle sunde og usunde dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø

Dimensioner	Psykisk dårlige arbejdsforhold	Psykisk gode arbejdsforhold
Organisationskultur og -funktion	Psykisk dårligt sikkerhedsmiljø, dårlig kommunikation, lav grad af støtte til problemløsning og personlig udvikling, manglende definition af eller enighed om organisatoriske mål og værdier, organisatorisk uretfærdighed	Godt psykisk sikkerhedsmiljø, klare organisatoriske mål, overensstemmelse mellem arbejdstagerens og organisationens værdier, passende støtte til problemløsning og personlig udvikling, gode kommunikationsprocesser, høj organisatorisk tillid
Jobbets indhold	Mangel på variation eller korte arbejdsprocesser, fragmenteret eller meningsløst arbejde, underudnyttelse af færdigheder, stor usikkerhed, kontinuerlig eksponering for mennesker gennem arbejdet	Meningsfuldt arbejde, passende brug af færdigheder, arbejde der bevarer medarbejdernes interesse og engagement, passende støtte
Arbejdsbyrde og -tempo	Over- eller underbelastning, maskin- og algoritmetempo, højt tidspres, konstant underlagt deadlines	Passende arbejdsbyrde, passende arbejdstempo, menneskelig kontrol over arbejdstempo, fornuftige og opnåelige deadlines
Arbejdsplan	Skifteholdsarbejde (især uregelmæssigt), nattevagter, ufleksible vagtplaner, uforudsigelige arbejdstider, lange eller usociale arbejdstider	Fornuftige vagter og rimelige arbejdstider for at opretholde balancen mellem arbejde og privatliv, fleksible arbejdsmetoder
Kontrol	Lav deltagelse i beslutningstagning, manglende kontrol over arbejdsbyrde, tempo, skifteholdsarbejde	Deltagelse i beslutningstagning, kontrol på arbejdspladsen
Miljø og udstyr	Utilstrækkelig tilgængelighed, egnethed eller vedligeholdelse af udstyr; dårlig miljømæssige forhold som mangel på plads, dårlig belysning, overdreven støj	Gode fysiske arbejdsforhold i henhold til retningslinjer for <i>good practice</i>
Interpersonelle relationer på arbejdspladsen	Social eller fysisk isolation, konfliktfyldt eller utryk ledelse, indbyrdes konflikter, mangel på social støtte, chikane, vold, diskrimination	Støttende ledelse, gode relationer, teamwork, social støtte, passende politikker og procedurer til håndtering af konflikter, respekt for mangfoldighed
Rolle i organisationen	Rolletvetydighed, rollekonflikt, ansvar for mennesker	Klare roller og ansvarsområder, passende støtte til at nå målene
Karriereudvikling	Karrierestagnation og -usikkerhed, for lidt eller for meget forfremmelse, dårlig løn, jobusikkerhed, lav social værdi i arbejdet	Passende karrieremuligheder og -udvikling, der matcher færdigheder og præstationer, balance mellem indsats og belønning, værdifuldt/meningsfuldt arbejde, jobsikkerhed
Grænseflade mellem hjem og arbejde	Modstridende krav fra arbejde og hjem, problemer som følge af hjemmearbejde, lav støtte hjemmefra, problemer med dobbeltkarriere	Balance mellem arbejde og privatliv, understøttende organisatoriske politikker og praksisser for at opnå 'livsbalance'

Kilde: Tilpasset fra Leka, Jain og Lerouge (2018).

I 2022 blev princippet om et sikkert og sundt arbejdsmiljø føjet til Den Internationale Arbejdsorganisations (ILO) grundlæggende principper og rettigheder på arbejdspladsen. Det forpligter alle ILO-medlemmer til at respektere og fremme den grundlæggende ret til et sikkert og sundt arbejdsmiljø – uanset om de har vedtaget de relevante konventioner eller ej.

At skabe sikre og sunde arbejdsforhold og fremme trivsel på arbejdspladsen er dog ikke kun en juridisk og moralsk forpligtelse – det betaler sig også økonomisk. SST er forbundet med strategiske og ofte u håndgribelige forretningsfordele. Derfor er det vigtigt at gå ud over en snæver økonomisk tilgang og i stedet anvende en holistisk, værdibaseret tilgang, som kan hjælpe organisationer med at internalisere værdien af SST og indarbejde dem i alle organisatoriske strategier, systemer og adfærd. En værdibaseret tilgang bygger på juridiske, økonomiske og moralske argumenter for at handle. Investeringer i SST mindsker ikke kun menneskelig lidelse og beskytter det fysiske og psykiske helbred, men de styrker også motivationen, forbedrer kvaliteten af arbejdet, organisationens omdømme og øger tilfredshed blandt medarbejdere, ledere og kunder. Alt dette bidrager til økonomisk succes. Sunde arbejdsforhold skaber til sunde organisationer, og af den grund betragtes trivsel som en strategisk prioritet for organisation på tværs af lande.

Denne guide fokuserer på, hvordan arbejdsgivere kan skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og fremme trivsel på arbejdspladsen som en del af Vision Zero-forebyggelsesstrategien, hvor ledelsens rolle er central.



2. Trivsel og Vision Zero

Vision Zero er en løbende proces mod det ideelle mål, baseret på værdier, der fastslår, at arbejdet ikke bør påvirke arbejdstagernes SST negativt, men i stedet skal hjælpe dem med at bevare eller forbedre deres SST og udvikle både selvtillid, kompetencer og arbejdsevne. Ulykker, skader og arbejdsrelateret dårligt helbred kan forebygges gennem proaktiv og rettidig handling, planlægning, procedurer og praksis.

Risici, der opstår som følge af psykiske dårlige arbejdsforhold, kan håndteres systematisk på samme måde som enhver anden form for risiko. Et godt psykisk arbejdsmiljø, herunder fx passende social støtte fra ledere og kolleger, en passende grad af selvstændighed og muligheder for læring og udvikling kan bidrage positivt til mental sundhed og trivsel samt øge sikkerheden.

I mange organisationer er det HR-afdelingen, der har ansvaret for at støtte udviklingen af trivsel, mens arbejdsmiljøprofessionelle (OSH-specialister) for det meste er involveret i at støtte sundhed og sikkerhed. Mens HR-afdelinger har stor erfaring med at håndtere mennesker, har de normalt mindre erfaring med at udvikle systematiske forebyggelses- og risikostyringspraksis. Omvendt har arbejdsmiljøprofessionelle normalt mindre erfaring med at arbejdsorganisering. Samtidig vil en effektiv implementering af en forebyggelseskultur og systematisk risikostyring afhænge af de beslutninger, der træffes af linje- og topledere. Topledelsens engagement er afgørende for en succesfuld fremme af SST på arbejdspladsen. At bryde igennem organisatoriske siloer og skabe en fælles SST-strategi åbner dermed op for større organisatorisk effektivitet og synergi.

2.1. Trivsel gennem ledelse

Ledelsens synlighed og engagement i at fremme trivsel på arbejdspladsen er afgørende. Ledere bør gå foran som gode rollemodeller ved aktivt at prioritere og fremme trivsel. Desuden handler skabelsen af et godt psykisk arbejdsmiljø om godt lederskab og kompetent ledelse. For at lykkes med det skal lederne først og fremmest udvikle kompetencer inden for trivsel, herunder opnå bevidsthed om og forståelse for, hvad trivsel og psykisk arbejdsmiljø indebærer. De skal kende *best practice* for at skabe et sundt arbejdsmiljø, baseret på værdier, tillid og [forebyggelsesprincipper](#), samt hvordan trivsel kan integreres i organisationens praksis for at fremme meningsfuldt arbejde og en sund organisationskultur (se afsnit 3.2).

Ledere bør fastholde en stærk og konsekvent stemme, når det gælder vigtigheden af trivsel på arbejdspladsen. De skal kommunikere et klart og engagerende budskab til deres medarbejdere om vigtigheden af at udvikle en trivselskultur. Det er vigtigt at huske, at kulturændringer skabes gennem de forventninger og budskaber, som ledelsen formidler og efterlever. Mental sundhed bør prioriteres lige så højt som fysisk sundhed i organisationen.

Ledelsens stemme og budskab om trivsel skal være baseret på en fælles, tydelig og konsekvent forståelse af, hvad trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø indebærer.

Trivselsindsatser er mest effektive, når der er ensartethed og klarhed omkring budskabet i hele organisationen. For at lykkes kræver det, at budskabet og visionen for trivsel understøttes af åbne kommunikationslinjer, hvor ledere og chefer løbende holder kontakten med deres medarbejdere. Hyppig, tryk og ærlig kommunikation er den bedste måde at opnå det på, og det kan tage forskellige former afhængigt af organisationens størrelse og aktiviteter.

2.2. Principper for forebyggelse og trivsel

Trivselsmål kan anvendes på forskellige niveauer, herunder både det individuelle og det organisatoriske niveau. Det er vigtigt, at disse mål supplerer hinanden. På det organisatoriske niveau skal trivsel integreres i de organisatoriske mål, og der skal være en fælles forståelse for disse mål og det tilhørende ansvar. Vigtige dimensioner af trivsel på det organisatoriske niveau omfatter tillid og en stærk følelse af psykologisk tryghed, der gør det muligt for både ledere og medarbejdere at drøfte udfordringer i forhold til trivsel åbent og anerkende *best practice*. Det forudsætter blandt andet, at der findes en samarbejdsorienteret, deltagende og støttende kultur, som understøttes af retfærdighed. Hvis denne kultur ikke er til stede, kan ledere og medarbejdere føle sig utrygge ved at dele psykiske udfordringer med andre. I sådanne tilfælde bliver fokus rettet mod individet frem for organisationen, hvilket kan føre til lav organisatorisk tillid og dermed lav grad af psykologisk tryghed. Derfor bør udviklingen af gode psykiske arbejdsforhold og sunde arbejdspladser prioriteres som beskrevet i næste afsnit.

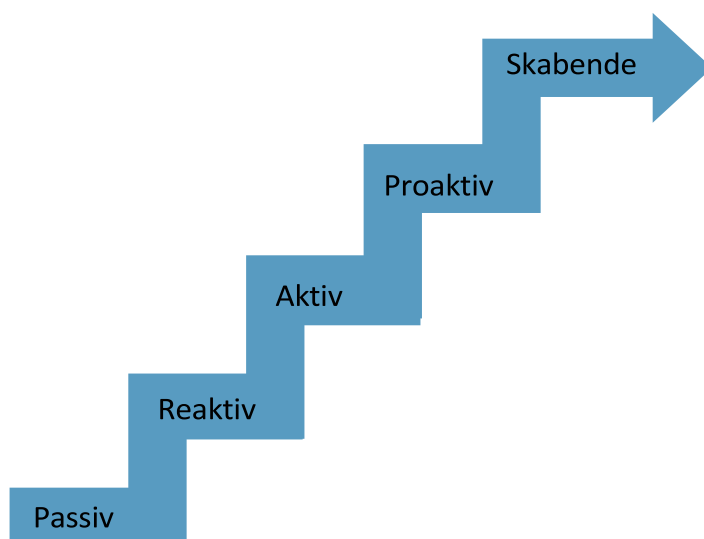
Samtidig er det vigtigt at have for øje, at de enkelte medarbejdere ikke kun har deres egne behov, værdier, kompetencer og evner, men også at deres arbejdssituation kan variere afhængt af deres erfaring og jobfunktion. Når man overvejer trivselsdimensioner på medarbejderniveau, skal der derfor tages højde for en række individuelle faktorer, såsom fysiske, kognitive, følelsesmæssige og sociale krav, adgang til information og oplevelsen af forudsigelighed, tilgængelig støtte fra ledere og kolleger, autonomi og indflydelse på deres arbejdsliv, anerkendelse og en følelse af formål samt værdimæssig overensstemmelse mellem medarbejdere og organisation. Disse og andre aspekter af det psykiske arbejdsmiljø er ikke statiske og bør evalueres systematisk over en periode på 1-2 år, især fordi organisatoriske ændringer ofte forekommer i de fleste organisationer.

For virkelig at opnå trivsel skal arbejdsgiverne aktivt fremme en god balance mellem arbejde og privatliv. Det er velkendt, at SST påvirkes af forskellige sociale faktorer, hvor arbejde er en af dem. Andre eksempler kunne være den socioøkonomiske baggrund, kulturelle baggrund samt adgang til støttefunktioner. Selvom arbejdsgiverne er ansvarlige for at sørge for sunde arbejdsforhold, er det vigtigt, at de også er opmærksomme på det bredere miljø, deres medarbejdere lever i, og de udfordringer, der er forbundet hermed. Mange arbejdsgivere støtter deres medarbejdere yderligere gennem forskellige tiltag og initiativer inden for organisationernes sociale ansvar, som også omfatter de lokalsamfund, hvor organisationen opererer. På den måde går både samfundets og organisationens bæredygtighed hånd i hånd.

2.3. Forebyggelsesniveauer til optimal trivsel på arbejdspladsen

Vision Zero-tankegangen handler om en kontinuerlig rejse mod et højere forebyggelsesniveau. Det samme gælder for trivsel. Organisationer kan befinde sig på forskellige trin i deres rejse mod en mere systematisk trivselsforebyggelse. Nogle er passive eller blot reaktive, når der opstår udfordringer, mens andre er mere aktive og har implementeret flere tiltag for at fremme trivslen på arbejdspladsen. Færre organisationer betragtes som proaktive eller skabende i henhold til Vision Zeros Enterprise Maturity Scale Model, der præsenteres nedenfor. Disse organisationer prioriterer trivsel gennem en forebyggende tilgang, hvor trivsel er en integreret del af organisationsledelsen med et vedvarende og systematisk fokus. Her er målet at skabe de bedst mulige arbejdsforhold for at tiltrække og fastholde både ledere og medarbejdere.

Figur 2. Organisatoriske forebyggelsesniveauer: Vision Zeros model for modenhedsskala



Kilde: Modellen for organisationens modenhedsskala er inspireret af professor Patrick Hudson, som udviklede denne trappemodel omkring 1999/2000. Siden da er den blevet tilpasset og videreudviklet af forskellige forskere og arbejdsmiljøprofessionelle og er i denne guide optimeret af Human House.

Skabende niveau	Trivsel er en integreret del af organisationsledelsen med et løbende dagligt fokus. Der er fokus på at skabe den bedste arbejdsplads for både at tiltrække og fastholde ledere og medarbejdere.
Proaktivt niveau	Organisationen prioriterer trivsel og fokuserer på at forebygge psykisk dårligt helbred, før det opstår.
Aktivt niveau	Trivsel siges at være en prioritet, men der er ikke altid overensstemmelse mellem ord og handling.
Reaktivt niveau	Organisationen fokuserer kun på trivsel, hvis der sker en alvorlig hændelse eller fx i tilfælde af mange stresstilfælde.
Passivt niveau	Trivsel er ikke en prioritet i organisationen.

3. Udvikling af et godt psykisk arbejdsmiljø og fremme af trivsel på arbejdspladsen

For at nå de proaktive og skabende niveauer på Vision Zeros modenhedsskala kræver det, at organisationer, ledere og teams udvikler et godt psykisk arbejdsmiljø. En sund arbejdsplads sikrer ikke blot trivsel, men sender også et tydeligt signal om, at organisationen prioriterer trivsel som en integreret del af forretningsledelsen med et konstant fokus. En proaktiv håndtering af trivsel kræver derfor, at trivsel forankres og integreres i organisationens strategier, aktiviteter og praksisser – dvs. i deres forretningsprocesser, systemer og kultur samt i ledernes og medarbejdernes bevidsthed. Forankringen er afgørende for at opnå vellykkede arbejdsmiljøprogrammer og -politikker samt ledelse af sunde arbejdspladser, og det kræver aktiv inddragelse af centrale aktører.

Definitioner af sunde arbejdspladser har udviklet sig fra et fokus på fysisk sundhed og det fysiske arbejdsmiljø (fx håndtering af kemiske, fysiske og biologiske farer) til også at omfatte psykisk sundhed, trivsel og det psykiske arbejdsmiljø (fx arbejdskultur og organisering af arbejdet) samt forbindelsen mellem arbejdspladser og det bredere samfund. Med andre ord anerkendes det bredt, at en holistisk tilgang er nødvendig for at fremme trivsel på arbejdspladsen. En sund arbejdsplads implementerer ikke kun praksis og initiativer, der forebygger negative konsekvenser, men arbejder også for at fremme positive sundheds- og trivselsresultater.

Ifølge WHO (2010) er en sund arbejdsplads en, hvor medarbejdere og ledere samarbejder om en kontinuerlig proces, der beskytter og fremmer sikkerhed, sundhed og trivsel for alle medarbejdere samt understøtter arbejdspladsens bæredygtighed. Dette opnås ved at overveje følgende, baseret på identificerede behov:

- sikkerheds- og sundhedsproblemer i det fysiske arbejdsmiljø
- sikkerheds- sundheds- og trivselsudfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, herunder organisering af arbejdet og arbejdskultur
- personlige sundhedsressourcer på arbejdspladsen
- måder at deltage i lokalsamfundet på for at forbedre sundheden for arbejderne, deres familier og andre medlemmer af lokalsamfundet

3.1. Hvordan skabes et godt psykisk arbejdsmiljø og fremmes trivsel på arbejdspladsen?

En sund arbejdsplads er ikke en statisk tilstand, men en kontinuerlig forbedringsproces, der indebærer løbende overvågning, evaluering og videreudvikling af implementerede tiltag. Grundstenen i denne proces er implementeringen af relevante behovs- og risikovurderinger og ledelsesprocesser på en inkluderende og samarbejdsorienteret måde. Dette kræver inddragelse af alle centrale aktører i organisationen og understøttes af ledelsesengagement, medarbejderinddragelse samt en stærkt forankring i etik og værdier.

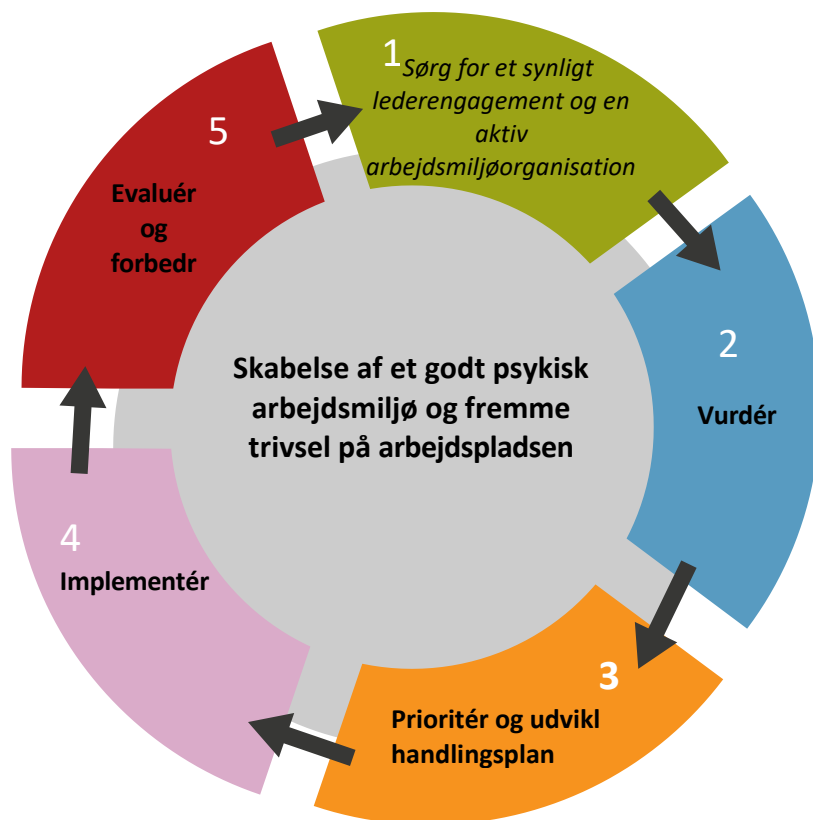
At skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og fremme trivsel på arbejdspladsen kræver en kontinuerlig vurdering af risici for sikkerhed, sundhed og trivsel, klar formidling af relevant information og uddannelse om psykiske risici og deres indvirkning samt tilgængelighed af sundhedsfremmende organisatoriske støttestruktur og praksis. Denne proces følger i store træk følgende trin (se figur 3):

1. *Sørg for et synligt lederengagement og en aktiv arbejdsmiljøorganisation* - Det første kritiske skridt er at mobilisere og sikre tydeligt engagement fra ledere og nøgleaktører i organisationen. Der er brug for engagement, støtte og ressourcer fra topledelsen og aktører til at facilitere SST-teamet, der skal arbejde med implementeringen af forandringer i arbejdsmiljøet. Teamet bør omfatte repræsentanter fra forskellige afdelinger og niveauer i organisationen. Mindst halvdelen af teamet skal være medarbejdere uden for ledelsen, og man bør være opmærksom på kønsbalance samt andre faktorer, der afspejler en mangfoldig arbejdsstyrke. Arbejdstagernes repræsentanter bør desuden høres og inddrages i teamet.
2. *Vurdér* - Det andet skridt er at vurdere både den nuværende medarbejder- og organisationssituation sammen med de fremtidige resultater, der ønskes. Der skal indsamles data om medarbejdernes demografi, handicap, arbejdsrelaterede sygdomme og skader, generelle mentale sundhed og trivsel samt relateret adfærd. Derudover bør der ses på medarbejderengagement, organisationens produktivitet samt omsætning og problemer, der er opstået som følge af risikovurderingsprocesser. Den nuværende situation med hensyn til medarbejdernes mentale sundhed og trivsel kan kortlægges gennem sundhedsrisikovurderinger og fortrolige undersøgelser. Vurdering af den ønskede fremtidige medarbejder- og organisationssituationen kan involvere benchmarking for at identificere, hvordan lignende organisationer klarer sig på de tidligere diskuterede parametre. Det er vigtigt at inddrage medarbejderne ved at spørge om deres meninger og idéer til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø og trivsel, samt hvordan de mener, arbejdsgiveren kan støtte dem bedst muligt.
3. *Priorité og udvikl handlingsplan* - Når alle oplysninger er indsamlet, prioriterer SST-teamet de identificerede problemer og håndterer dem i den rette rækkefølge. Beslutningen bør tage højde for lederes, medarbejderes og deres repræsentanters holdninger samt risikoen for medarbejderne. Man bør stille sig selv spørgsmål som: Findes der en potentiel løsning på problemet? Hvor nem er løsningen at implementere? Hvad er omkostningerne ved problemet, hvis det fortsat ignoreres? På baggrund af denne prioritering udarbejdes en handlingsplan, der beskriver de nødvendige tiltag på kort, mellemlang og lang sigt. Planen skal tydeligt angive, hvilke indsatser der skal gennemføres, hvornår de skal implementeres, og hvem der har ansvaret. Derudover skal den indeholde langsigtede mål, så det bliver muligt at måle succes over tid, samt en oversigt over nødvendige ressourcer, budget og faciliteter. Endelig bør der indgå en strategi for evaluering af indsatsen for at sikre, at de ønskede resultater opnås.
4. *Implementér* - Det fjerde trin er implementeringen af handlingsplanerne, hvor ansvaret allerede er fordelt i det foregående trin. Medarbejdernes engagement er afgørende i denne fase, ligesom ledelsens aktive støtte og opbakning til de specifikke politikker og programmer. For at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø bør man anvende en kombination af primære, sekundære og tertiære indsatser. Primære indsatser fokuserer på organisationsniveauet og har til formål at forebygge eller reducere skadelige påvirkninger samt fremme trivsel. Disse bør prioriteres, da de er rettet mod

forebyggelse. Hvis primære indsatser ikke er mulige, fx på grund af arbejdets karakter, bør sekundære og tertiære indsatser tages i brug. Sekundære indsatser styrker medarbejdernes ressourcer ved at øge deres bevidsthed og forståelse gennem træning og sundhedsfremmende initiativer. Tertiære indsatser har til formål at reducere de negative konsekvenser af et belastende psykisk arbejdsmiljø ved at tilbyde rehabiliteringsforløb og andre støttende tiltag.

5. *Evaluér og forbedr* - Det sidste trin er evaluering, hvor man vurderer, hvad der fungerer, hvad der ikke gør, samt hvilke faktorer der er afgørende for succes. Både implementeringen og de kort- og langsigtede resultater bør analyseres. På baggrund af evalueringen justeres og forbedres de eksisterende programmer og initiativer, så de bliver mere effektive. Dette indebærer også at lære af hændelser relateret til mental sundhed på samme måde, som man lærer af hændelser inden for fysisk sundhed.

Figur 3. Trin til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og fremme trivsel på arbejdspladsen



3.2. Sådan udvikles og fremmes et meningsfuldt arbejde og en sund organisationskultur

For at opnå succes og løbende forbedringer med at fremme SST og udvikle en sund organisationskultur er det vigtigt at forankre disse aktiviteter i den organisatoriske praksis. Ledere, chefer og medarbejdere bør tage ejerskab af processen, og alle nøgleaktører, der kan bidrage til en sund arbejdsplads, bør udpeges og inddrages aktivt. Det sikrer ikke kun aktiviteternes varige effekt, men hjælper også med at udvikle og fremme meningsfuldt arbejde for den enkelte. Det er vigtigt at anerkende folks faglige ekspertise og tage hensyn til den kollektive opfattelse af arbejdsmiljøet. Medarbejderne og deres repræsentanter skal ikke blot adspørges eller informeres, de skal inddrages aktivt i alle dele af processen – lige fra planlægning til evaluering, hvor deres meninger og ideer skal tages i betragtning. Disse principper er en del af [den danske lovgivning vedrørende krav om arbejdspladsvurdering og systematik i arbejdsmiljøet](#). Det er herunder afgørende, at medarbejderne har fælles udtryksformer, ligesom det er vigtigt, at de øverste ledere engagerer sig i at integrere sunde arbejdspladser i organisationens mål og værdier samt forankre centrale aktiviteter i organisationens kerneaktiviteter.

Med forankring menes indarbejdelse og integration af SST i organisationers strategier, aktiviteter og praksis – det vil sige i forretningsprocesser, systemer og kultur samt i lederes og medarbejderes mindset. Dette er særligt vigtigt for at sikre succesfulde programmer, politikker og ledelse, der fremmer en sund arbejdsplads, både på kort og lang sigt, og understøtter udviklingen af en stærk organisationskultur. En organisations mission og vision bør danne fundamentet for en strategisk forankring af politikker, der styrker SST og skaber sunde arbejdspladser. Enhver organisation – selv helt små organisationer – har en eller anden form for planlægnings- og kontrolcyklus. En politik for en sund arbejdsplads kan integreres i den normale cyklus, men kan stadig være baseret på en specifik plan, der udvikles sammen med interne aktører. For at sikre fremdrift er det vigtigt at definere klare SST-præstationsindikatorer, der gør det muligt at overvåge og kommunikere resultaterne af indsatsen. Tabel 2 giver et overblik over de vigtigste strategier til at forankre SST i organisationer.

Tabel 2. Strategier til forankring af sikkerhed, sundhed og trivsel

Udvikl integrerede tilgange til SST

Udvikling og integration af ledelsessystemer for sikkerhed, sundhed og trivsel på arbejdspladsen i eksisterende ledelsessystemer (fx kvalitets-, miljø- eller andre ledelsessystemer), så der bygges videre på strukturer, procedurer og måder at tænke og handle på, som allerede er accepteret i organisationen.

Implementér og evaluér indsatser

SST-politikker har brug for konkrete programmer, indsatser og handlinger for at kunne opnå forbedringer inden for SST. Disse skal implementeres og evalueres for at give en bedre forståelse for forankring af SST.

Integrér SST i den strategiske ledelse

En organisations mission og vision er fundamentet for en strategisk indlejring af organisatoriske politikker til forbedring af SST. Den strategiske merværdi af SST afhænger derfor af organisationens vision om, hvordan organisationen vil kunne blomstre på en bæredygtig måde på længere sigt.

Integrér SST i planlægnings- og kontrolcyklussen og i præstationsmålingen

SST-politikken bør indgå i den normale planlægnings- og kontrolcyklus ved at definere et sæt SST-indikatorer (proaktive og reaktive mål), der kan bruges til at overvåge udvikling og til at kommunikere fremskridt.

Integrér SST i innovationer på arbejdspladsen

Innovationer eller udvikling på arbejdspladsen har til formål at skabe synergi mellem sideløbende interesser for SST på den ene side og god forretning og produktivitet på den anden. Integrering af SST i innovationer på arbejdspladsen indebærer anvendelse af mennesker for at forbedre præstationen og samtidig skabe bedre kvalitet i arbejdslivet. Det er også relateret til udvikling og implementering af indsatser inden for arbejdsorganisation, kontrolstruktur og personalets arbejdssevne.

Integrér SST i forvaltningen af menneskelige ressourcer (herunder træning og uddannelse)

Den sikkerhedsansvarlige varetager ofte håndteringen af fysiske sikkerhedsrisici, mens arbejdsmiljøeksperter sammen med HR-ledelsen er ansvarlige, når det gælder mental sundhed og trivsel på arbejdspladsen. Derfor er der behov for øget integration og eventuel træning og efteruddannelse mellem disse funktioner for at sikre integration af SST. Det anerkendes i stigende grad, at træning og uddannelse i SST ikke kun er relevant for dem på gulvet, men også for udviklingen af lederkompetencer inden for SST.

Integrér SST i politikker for menneskerettigheder og forretningsansvar

Med den voksende opmærksomhed på sikkerhed og sundhed som en grundlæggende menneskerettighed er det vigtigt at integrere SST i politikker om menneskerettigheder. Politikkerne kræver ligesom politikker for SST en blanding af formaliserede forretningsgange for at løse problemer, men kræver også at de underliggende værdier og principper deles som en del af organisationskulturen og indlæres i ledernes og medarbejdernes bevidsthed. Procedurer kræver værdier og det rette tankesæt for at overholde dem, mens værdier og tankesæt kræver procedurer for at tackle udfordringer i praktiske situationer.

Skab sunde og sikre grundprocesser samt et godt arbejde

Den mest udfordrende mulighed for forankring af SST er at skabe et 'godt arbejde' – det vil sige at skabe en arbejdsplads med en positiv indvirkning på SST, så behovet for at håndtere risici på bagkant reduceres. At skabe en god arbejdsplads kræver, at man allerede i designfasen af produktionsprocessen er opmærksom på de vigtigste faktorer, som kan have en indvirkning på SST på arbejdspladsen.

Integrér SST i værdier, kultur og lederskab

Organisationer formulerer i stigende grad værdier for at tydeliggøre deres formål, deres samfundsmæssige betydning og som et strategisk kompas. SST på arbejdspladsen repræsenterer vigtige værdier, som vejleder mennesker i, hvad der er godt eller hensigtsmæssigt, og hvad der ikke er. De har stor indflydelse på både individuelle handlinger og gruppedynamikker og fungerer som overordnede retningslinjer i alle arbejdsituationer. Værdier er også en vigtig brik i organisations- og AAT-kulturen. Derfor er det afgørende, at medarbejdere og ledelse deler et fælles værdisæt for at sikre en vellykket integration af SST. I Danmark har værdibaseret ledelse været en anerkendt praksis i mange år og spiller fortsat en vigtig rolle i udviklingen af sunde arbejdspladser.

Kilde: Tilpasset fra Jain, Leka og Zwetsloot (2018).

3.3. Vurdering af færdigheder, kompetencer og evner baseret på de organisatoriske behov

Det er vigtigt for en organisation at sikre, at de nødvendige færdigheder og ressourcer er til rådighed for at skabe og opretholde et godt psykisk arbejdsmiljø og fremme trivsel på arbejdspladsen. Det er vigtigt at øge bevidstheden og uddanne ledere og medarbejdere i årsagerne til og konsekvenserne af arbejdsrelateret stress og chikane, herunder at udvikle en forståelse af, hvordan psykiske risici kan interagere med hinanden og andre risici, samt typen og omfanget af deres potentielle resultater.

Viden, kompetencer og færdigheder i løbende fremme af trivsel bør udvikles gennem en vurdering af uddannelsesbehov, der tager højde for den enkelte medarbejders behov, erfaring, sprogfærdigheder, læse- og skrivefærdigheder samt mangfoldighed. Dette bør understøttes ved at tilbyde relevant uddannelse til både ledere, chefer og medarbejdere. En sådan uddannelse bør også bidrage til at udvikle kompetencer til at gennemføre de nødvendige tiltag og processer til forebyggelse af psykiske risici og fremme af trivsel på arbejdspladsen. Der bør også indføres systemer til at rapportere eller udtrykke bekymring, ligesom der bør opsøges eksternt rådgivning, når en sådan viden ikke er tilgængelig i organisationen. Et eksempel på et rapporteringssystem er [whistleblowerordningen](#), der har til formål at sikre, at det er nemt og sikkert at indberette lovovertrædelser, at der bliver fulgt op på indberetninger, samt at whistleblowere er beskyttet mod eventuelle repressalier.

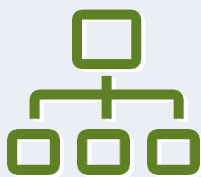
Organisationen bør oplyse medarbejderne om faktorer på arbejdspladsen, der kan påvirke SST og være opmærksom på faktorer, der potentielt kan skabe eller øge stigmatisering og/eller diskrimination. Desuden skal medarbejderne informeres om de tiltag, der er sat i værk for at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø og trivsel, og om den støtte, der er til rådighed for at opnå dette. Tiltagene bør omfatte opfordring til rapportering af psykiske risici, reduktion af frygt for repressalier i forbindelse med rapportering og fremme af tillid til organisatoriske processer og medarbejdernes psykiske sikkerhed.



4. De 7 Gyldne Regler og proaktive mål

For at kunne skabe en sund arbejdsplads og nå et højere forebyggelsesniveau inden for trivsel bør organisationer udvikle og implementere proaktive mål (på engelsk *Proactive Leading Indicators* eller *PLI*) for trivsel, der afspejler de 7 Gyldne Regler i Vision Zero.

	1. Tag lederskab	Udvis engagement i både lederes og medarbejderes trivsel.
Eksempler på proaktive mål: • Medarbejderes evaluering af ledere og chefer som rollemodeller for trivsel. • Hyppighed af trivsel som en del af afdelingsmøder eller 1-1-dialoger.		
	2. Identificér farer	Udfør risikovurderinger af konsekvenser for trivsel, fx når I planlægger organisatoriske og arbejdsmæssige ændringer. Risici, der opstår som følge af psykiske farer, kan håndteres systematisk ligesom alle andre typer risici.
Eksempler på proaktive mål: • Antal risikovurderinger af organisatoriske ændringer (fx hvordan en ændring i organisationsstrukturen vil påvirke arbejdsbyrden for de ledere og medarbejdere, der er berørt af omstruktureringen af organisationen).		
	3. Definér mål	Definér mål for fremme af trivsel på baggrund af proaktive mål.
Eksempler på proaktive mål: • Evaluering af mål sat ud fra udvalgte APV-resultater. • Hyppighed af onboarding-instruktioner, herunder trivsel, fx principper for prioritering af opgaver eller organisationens adfærdskodeks.		



4. Sikr et sikkert og sundt system

Skab en etisk ramme for trivsel, der fx inkluderer handling, opfølgning og læring.

Eksempler på proaktive mål:

- Kortlægning af, hvorvidt ledere og medarbejdere ved, hvor de skal gå hen, hvis de oplever stresssymptomer, mobning eller konflikter.
- Hyppighed af opstartsmøder med trivsel på dagsordenen (fx arbejdsbyrde og samarbejde i gruppen).



5. Sikr sikkerhed og sundhed i maskiner, udstyr og arbejdspladser

Forebyg gennem design og indkøb, og tænk sikkerhed ind før ibrugtagning.

Eksempler på proaktive mål:

- Hyppighed af trivselsmæssige hensyn, der inddrages, når der investeres i nye IT-løsninger (fx krav til kompleksitet og indlæring af nye processer og undgåelse af korte gentagne arbejdscykluser).
- Trivselshensyn i forhold til det fysiske arbejdsmiljø (fx støj, belysning og fysisk isolation).



6. Forbedr kvalifikationer

Udvikl leder- og medarbejderkompetencer i forhold til trivsel.

Eksempler på proaktive mål:

- Antal uddannelsesprogrammer, der omfatter trivsel (fx stressforebyggelse, retningslinjer for god opførsel, chikanepolitikker - eller andre aktuelle emner).
- Adgang til kvalificerede fagfolk med viden eller ekspertise inden for trivsel og psykisk arbejdsmiljø.



7. Investér i mennesker

Involvér medarbejderne systematisk og regelmæssigt i trivselsdialoger.

Eksempler på proaktive mål:

- Monitorering af antallet af vidensdelinger om gode trivselsinitiativer og *best practices*.
- Evaluering af systemer til medarbejderfeedback om trivsel på arbejdspladsen.
- Inddragelse af folk i kortlægning af problemer, prioriteringen af tiltag og handlinger.

5. Værktøj til modenhed for trivsel på arbejdspladsen

Følgende simple værktøj¹ kan anvendes af organisationer i alle størrelser. Det har til formål at give organisationer en forståelse for deres forebyggelsesniveau i forhold til trivsel på arbejdspladsen i henhold til Vision Zeros Enterprise Maturity Scale Model, som er vist tidligere. Værktøjet kan hjælpe organisationer med at kortlægge og ændre deres praksis, så de kan opnå det proaktive eller skabende niveau.

Værktøjet er opbygget omkring 10 udsagn, der hver især har 5 svarmuligheder. Svarmulighed 0 er en *ved ikke*-kategori. 1 svarer til det *passive* forebyggelsesniveau. 2 svarer til det *reaktive* forebyggelsesniveau. 3 svarer til det *aktive* forebyggelsesniveau. 4 svarer til det *proaktive* forebyggelsesniveau, mens 5 svarer til det *skabende* niveau.

Spørgsmålene kan indgå i en organisationsundersøgelse eller bruges i gruppesamtaler i workshops, hvor ledere og medarbejdere hver især angiver deres svar. Derefter beregnes den gennemsnitlige score på de samlede svar for organisationen – enten som helhed eller per afdeling. Hvis den gennemsnitlige score for *det generelle forebyggelsesniveau for det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen* fx er 3,5, svarer det til, at organisationen vurderes til at være mellem det *aktive* niveau (trin 3) og det *proaktive* niveau (trin 4).

For hvert af emnerne nedenfor skal du angive, hvilket udsagn der passer bedst på din arbejdsplads.

Hvordan ser det ud i din organisation?

Prioritering af det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen	Samlet vurdering
0. Ved ikke.	
1. Psykisk arbejdsmiljø og trivsel er ikke en prioritet på vores arbejdsplads.	
2. Der er kun fokus på psykisk arbejdsmiljø og trivsel, hvis der sker en alvorlig hændelse, eller vi har meget arbejdsrelateret sygefravær.	
3. Psykisk arbejdsmiljø og trivsel er en prioritet, men nogle gange mere i ord end i handling.	
4. Psykisk arbejdsmiljø og trivsel er en prioritet i det daglige, hvor ord og handling stemmer overens. Min arbejdsplads har løbende fokus på at forebygge problemer i det psykiske arbejdsmiljø, før de opstår.	
5. Psykisk arbejdsmiljø og trivsel er en naturlig del af vores forretningsstrategi og det daglige arbejde. Det er prioriteret lige så højt som forretningsmål. Der er fokus på at skabe den bedste arbejdsplads for at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere.	

1. Tilpasset fra Human House; www.humanhouse.com

Operationelle mål og det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen	Samlet vurdering
0. Ved ikke.	
1. Opfyldelse af operationelle mål prioriteres altid højere end det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.	
2. Opfyldelse af operationelle mål prioriteres for det meste over det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.	
3. Opfyldelse af operationelle mål prioriteres nogle gange højere end det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.	
4. Opfyldelse af operationelle mål prioriteres sjældent over det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.	
5. Opfyldelse af operationelle mål prioriteres aldrig over det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.	
Topledelsens engagement	Samlet vurdering
0. Ved ikke.	
1. Den øverste ledelse i min organisation fokuserer slet ikke på det psykiske arbejdsmiljø og trivsel.	
2. Den øverste ledelse i min organisation er ofte dårlige rollemodeller, som sjældent overholder arbejdspladsens politikker om det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.	
3. Den øverste ledelse i min organisation kommunikerer, at det psykiske arbejdsmiljø og trivsel er vigtigt – men ord og handling stemmer ikke altid overens.	
4. Den øverste ledelse i min organisation fokuserer på at forebygge psykiske problemer på arbejdspladsen og udvikle et godt psykisk arbejdsmiljø i stedet for blot at løse problemer, når de opstår.	
5. Den øverste ledelse i min organisation tager altid hensyn til det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen i operationelle beslutninger og forpligter sig til løbende at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.	
Ledelsens engagement	Samlet vurdering
0. Ved ikke.	
1. Min nærmeste leder har slet ikke fokus på det psykiske arbejdsmiljø og trivsel.	
2. Min nærmeste leder er ofte en dårlig rollemodel, som sjældent lever op til arbejdspladsens politikker om psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.	
3. Min nærmeste leder kommunikerer, at det psykiske arbejdsmiljø og trivsel er vigtigt – men der er ikke altid overensstemmelse mellem ord og handling.	
4. Min nærmeste leder fokuserer på at forebygge psykiske helbredsproblemer på arbejdspladsen og udvikle et godt psykisk arbejdsmiljø i stedet for blot at løse problemer, når de opstår.	

5. Min nærmeste leder tager altid hensyn til det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen i operationelle beslutninger og forpligter sig til løbende at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.	
---	---

Psykisk risikostyring	Samlet vurdering
0. Ved ikke.	
1. Vi har ikke et overblik over de største psykiske risici i vores arbejde.	
2. Vi fokuserer kun på at forebygge psykiske risici, hvis vi har haft en alvorlig hændelse.	
3. Vi fokuserer på at lære af hændelser med psykisk sygdom og sygefravær, så de ikke sker igen.	
4. Vi foretager løbende psykiske risikovurderinger af vores arbejde, så vi kan forebygge hændelser og sygefravær, før de opstår.	
5. Vi gennemfører regelmæssige psykiske risikovurderinger af vores arbejde, og vi evaluerer regelmæssigt, om vores forebyggende psykiske arbejdsmiljøinitiativer virker.	

Mål og strategi for det psykiske arbejdsmiljø	Samlet vurdering
0. Ved ikke.	
1. Vi sætter ikke mål for vores psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.	
2. Vi har mål for vores psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen, men kun for sygefravær.	
3. Vi har mål for vores psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen, men kun for sygefravær og alvorlige hændelser.	
4. Vi har forskellige mål for vores psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen, både hvad angår sygefravær, alvorlige hændelser og andre faktorer som ledelseskvalitet, samarbejde og balance mellem arbejde og privatliv.	
5. Vi har en række mål for det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen, og de betragtes på lige fod med de operationelle mål.	

Psykiske arbejdsmiljøsystemer	Samlet vurdering
0. Ved ikke.	
1. Vi har ikke en politik eller procedure for det psykisk arbejdsmiljø på min arbejdsplads.	
2. Jeg tror, min arbejdsplads har en politik eller procedure for det psykiske arbejdsmiljø, men jeg kender ikke indholdet.	
3. Min arbejdsplads har en politik eller procedure for det psykiske arbejdsmiljø, og jeg er bekendt med indholdet.	

4. Min arbejdsplads har en politik eller procedure for det psykiske arbejdsmiljø, og jeg har modtaget træning og instruktion i min rolle og mit ansvar.	
5. Min arbejdsplads har en politik eller procedure for det psykiske arbejdsmiljø, som er en integreret del af organisationens overordnede forretningsplan med samme fokus og prioritet.	

Psykisk arbejdsmiljø og planlægning af opgaver	Samlet vurdering
0. Ved ikke.	
1. Før vi går i gang med en ny opgave, tænker vi aldrig over de psykiske risici, opgaven kan indebære.	
2. Før vi går i gang med en ny opgave, tænker vi sjældent over de psykiske risici, opgaven kan indebære.	
3. Før vi påbegynder en ny opgave, tænker vi nogle gange over de psykiske risici, opgaven kan medføre, og forsøger at forebygge disse risici.	
4. Før vi påbegynder en ny opgave, tænker vi ofte over de psykiske risici, opgaven kan medføre, og forebygger disse risici.	
5. Før vi påbegynder en ny opgave, tænker vi altid over de potentielle psykiske risici ved opgaven og forebygger disse risici.	

Psykiske arbejdsmiljøkompetencer	Samlet vurdering
0. Ved ikke.	
1. Jeg har ikke modtaget nogen undervisning i det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med mit arbejde.	
2. Jeg har tidligere modtaget undervisning i det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med mit arbejde.	
3. Jeg har fået meget undervisning i det psykiske arbejdsmiljø i forhold til mit arbejde.	
4. Jeg modtager regelmæssig undervisning om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med mit arbejde.	
5. Jeg modtager regelmæssig undervisning i det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med mit arbejde, og vi evaluerer jævnligt kvaliteten af denne undervisning.	

Medarbejderinddragelse	Samlet vurdering
0. Ved ikke.	
1. Jeg har ingen indflydelse på forbedringen af mit eget psykiske arbejdsmiljø.	

2. Jeg kan sjældent påvirke forbedringen af mit eget psykiske arbejdsmiljø.	
3. Jeg kan nogle gange påvirke forbedringen af mit eget psykiske arbejdsmiljø.	
4. Jeg kan ofte påvirke forbedringen af mit eget psykiske arbejdsmiljø.	
5. Jeg kan altid påvirke forbedringen af mit eget psykiske arbejdsmiljø.	

Holdet bag Vision Zero Wellbeing-guiden

Leka, Stavroula (hovedforfatter)

Direktør, Centre for Organizational Health & Wellbeing

Professor, Organizations, Work & Health - Lancaster University

Storbritannien

Alanko, Tommi

Direktør for arbejdssikkerhed – Arbejdsmiljøinstituttet

Finland

Bentley, Tim

Direktør, ECU Center for Work & Wellbeing

Professor, School of Business and Law, Edith Cowan University,

Australien

Chosewood, Casey

Direktør, Office for Total Worker Health® - National Institute for Occupational Safety and Health (det nationale institut for sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen)

Centers for Disease Control and Prevention

USA

Ehnes, Helmut

Formand, ISSA's internationale sektion for forebyggelse i mineindustrien Teknisk

sekretær, ISSA's internationale sektion for forebyggelse inden for handel, godslogistik og havnehåndtering

Formand for Vision Zero Steering Committee i ISSA's særlige kommission for forebyggelse

Tyskland

Hameed, Titilola

Professor - Lagos Law School

Nigeria

Hamilton, Jillian

Administrerende direktør - Manage Damage

Australien

Huber, Barbara

Arbejdspsykolog - Østrigsk arbejdsskadeerstatningsnævn (AUVA)

Østrig

Iden, Ehi

Administrerende direktør - Occupational Health and Safety Managers

Nigeria

Kines, Pete

Seniorforsker

Sikkerhedskultur og arbejdsulykker - Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Danmark

Morales Freire, Alejandro
Medicinsk chef - Pontificia Universidad Católica
Chile

Nold, Helmut
Arbejdspsykolog - Den sociale ulykkesforsikringsinstitution for råstof- og kemiindustrien
Tyskland

Samra, Joti
CEO og grundlægger - My Workplace Health
Canada

Schilling, Nadja
Generalsekretær, ISSA's internationale sektion for forebyggelse inden for transport
Forebyggelsesafdelingen, Sundhedsbeskyttelse
Social ulykkesforsikringsinstitution for kommerciel transport, postlogistik og
telekommunikation
Tyskland

Stevens, Alan
Leder af strategisk engagement - Institution of Occupational Safety and Health
Storbritannien

Thau, Pernille
Afdelingsleder - Vision Zero International Consultancy, Human House
Danmark

Tornvig, Lars
Direktør, region Øst, Human House
Vært for det danske Vision Zero Business Council
Danmark

Treichel, Bernd
Senior specialist i forebyggelse - International Social Security Association

Wachnicka-Witzke, Magdalena
Generalsekretær, ISSA's internationale sektion for forebyggelse i landbruget
Direktør, kontoret for kommunikation og internationalt samarbejde
Landbrugets socialforsikringsfond
Polen

Wiezer, Noortje
Direktør, Sund levevis - arbejde, sundhedsteknologi TNO
Holland

Zwetsloot, Gerard
Professor, forskning og rådgivning
Projektleder, ISSA-projekt om proaktive mål for Vision Zero Holland

Bliv en del af Vision Zero-kampagnen!

www.visionzero.global
#visionzeroglobal



Vision Zero-guiden er udarbejdet af International Social Security Association (ISSA) og dens Special Commission on Prevention i samråd med internationale eksperter i trivsel og sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen.

Selvom der er udvist omhu ved udarbejdelsen og gengivelsen af de data, der er offentliggjort heri, fraskriver ISSA sig ansvaret for enhver unøjagtighed, udeladelse eller anden fejl i dataene, og generelt for ethvert økonomisk eller andet tab eller skade som følge af brugen af denne publikation.

Denne publikation er gjort tilgængelig under en Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4 .0 Unported License (CC BY-NC-ND 4.0).

Version udgivet i 2023. ISBN

978-92-843-2237-4

© International Social Security Association, 2023

