



Certificeret arbejdsmiljøledelse - hjælper det på resultaterne?

ArbejdsmiljøNET konference Kolding 9. og 10. maj 2017

*Ilse Just, Bureau Veritas,
Lead auditor og Senior konsulent
Telefon 25137125*



**BUREAU
VERITAS**

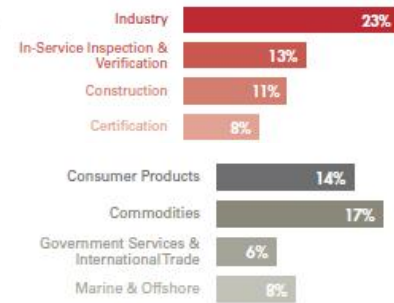
Move Forward with Confidence

Bureau Veritas kort fortalt

- ▶ Bureau Veritas blev etableret i Belgien i 1828 med missionen om, at give forsikringselskaber aktuel, præcis og nødvendig information til at fastslå tilstanden for skibe og deres udstyr. Metoden var ny og arbejdet blev gjort systematisk.
- ▶ Bureau Veritas er én af verdens førende virksomheder inden for inspektion, klassificering, rådgivning og certificering
- ▶ Vi hjælper kunder med at fastholde og udvikle deres brands, værdier og forretning inden for kvalitet, arbejdsmiljø, miljø og social ansvarlighed
- ▶ Vi har 66.500 medarbejdere i 140 lande og hjælper 400.000 kunder



Revenue by business and by geography



AMERICAS	EUROPE	AFRICA, MIDDLE EAST AND EASTERN EUROPE	ASIA-PACIFIC
27% of revenue	33% of revenue	12% of revenue	28% of revenue
20,100 employees 330 locations	14,400 employees 400 locations	9,000 employees 260 locations	23,000 employees 410 locations

Temaet

► Certificeret arbejdsmiljøledelse – hjælper det på resultaterne?

- Hvordan **ledelsessystemer** og certificering kan være rammen for at skabe et godt arbejdsmiljø i virksomhederne

Indhold

- Ledelsens prioritering af systemet
- Systematik
- Det psykiske arbejdsmiljø – kan det styres og systematiseres?



► Lead auditor og seniorkonsulent

- Kommuner, regioner, sygehuse, universiteter, institutioner, m.v.
- Private virksomheder – medicinal, jern og metal, grafisk mfl.
- Arbejdsmiljø - særlig fokus på udvikling indenfor psykisk arbejdsmiljø
- Tiltrådt 1. september 2015

► Tidligere jobs

- Afdelingsleder i Alectia (tidligere JobLiv Danmark)
- Assessor hos DANAK – BST kvalitetsledelsessystem
- Konsulent i BST Horsens og København ØST

► Uddannet farmaceut

Certificeret arbejdsmiljøledelse – hjælper det på resultaterne?

BÅDE JA og NEJ



► Nej

Der er ikke et entydigt svar på, at et certificeret arbejdsmiljøledelsessystem hjælper på resultaterne = bedre arbejdsmiljø. Virksomheden kan godt have et systematisk arbejdsmiljøarbejde og et godt arbejdsmiljø uden certificering. En certificeret virksomhed kan godt have et middelmådigt arbejdsmiljø

► Ja

En generel konklusion er at mange virksomheder oplever en **professionalisering** af arbejdsmiljøarbejdet og systematik i styring af det **fysiske** arbejdsmiljø gennem certificeret arbejdsmiljøledelse. Hvad med det **psykiske** arbejdsmiljø – **kan det styres og systematiseres?**

- andre **faktorer og mekanismer** er afgørende for om resultaterne og dermed arbejdsmiljøet bliver bedre!

Andre faktorer og mekanismer spiller ind :

- ▶ Ledelsens prioritering af de væsentlige arbejdsmiljøforhold – systemet tilpasses den konkrete kontekst på den enkelte virksomhed
- ▶ **Ledelsens prioritering af systemet**
- ▶ HR og arbejdsmiljøorganisationen
- ▶ Medarbejderinddragelse – dialog og engagement
- ▶ Ressourcer
 - til arbejdsmiljøarbejdet
 - til økonomisk investering



Hvordan opnår vi forebyggende handlinger i ledelse af det psykiske arbejdsmiljø

Og hvordan får vi det ind i vores arbejdsmiljøledelsessystemer?

eller

Hvordan 'styrer' vi det psykiske arbejdsmiljøarbejde i vores arbejdsmiljøledelsessystemer?



Begrebet *psykisk arbejdsmiljø* betegner de faktorer i arbejdsmiljøet eller kombinationen af disse primært organisatoriske forhold og relationer på arbejdspladsen - som påvirker medarbejdere og lederes psykiske velbefindende og helbred.

Arbejdsmiljøforskningen har identificeret fire hovedområder, som er afgørende for, om de ansatte oplever arbejdspladsen som god og sund.

► Arbejdets indhold, udførelse og organisering

► Ledelse

► De sociale relationer

► Arbejdspladsens værdier og kulturer



Hvad kendetegner psykisk arbejdsmiljø

Det psykiske arbejdsmiljø har en række karakteristika, som adskiller sig væsentligt fra de problemstillinger, man kender i forhold til det fysiske arbejdsmiljø.

- ▶ Det psykiske arbejdsmiljø kan vanskeligt iagttages direkte
- ▶ Svært at fastsætte objektive konstaterbare standarder
- ▶ Afhængigt af den enkelte persons opfattelse
- ▶ Der er ikke beskrevet specifikke normer for, hvad der skal til, for at man kan sige, at der er tale om et godt psykisk arbejdsmiljø



Faktorer i det psykiske arbejdsmiljø

Arbejdstilsynets risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø

- ▶ Stor arbejdsmængde og tidspres
- ▶ Tidspres og høje krav til opmærksomhed
- ▶ Høje følelsesmæssige krav
- ▶ Vold, trusler og traumatiske hændelser
- ▶ Skiftende arbejdstider og natarbejde
- ▶ Mobning og seksuel chikane



Andre væsentlige faktorer i det psykiske arbejdsmiljø

De 6 guldkorn

- ▶ Inddragelse, involvering og indflydelse
- ▶ Rolleklarhed – krav/ressourcer
- ▶ Mening - Oplevelsen af at kunne løse sine opgaver tilfredsstillende
- ▶ Faglig og social støtte
- ▶ Forudsigelighed
- ▶ Belønning/anerkendelse

Derudover andre faktorer som påvirker:

- ▶ Samarbejde, tillid og retfærdighed = 3 diamanter = social kapital
- ▶ Forandringer
- ▶ Worklife balance
- ▶ Konflikter
- ▶ Lederskab – ledelseskvaliteten
- ▶ Påvirkninger uden for arbejdet



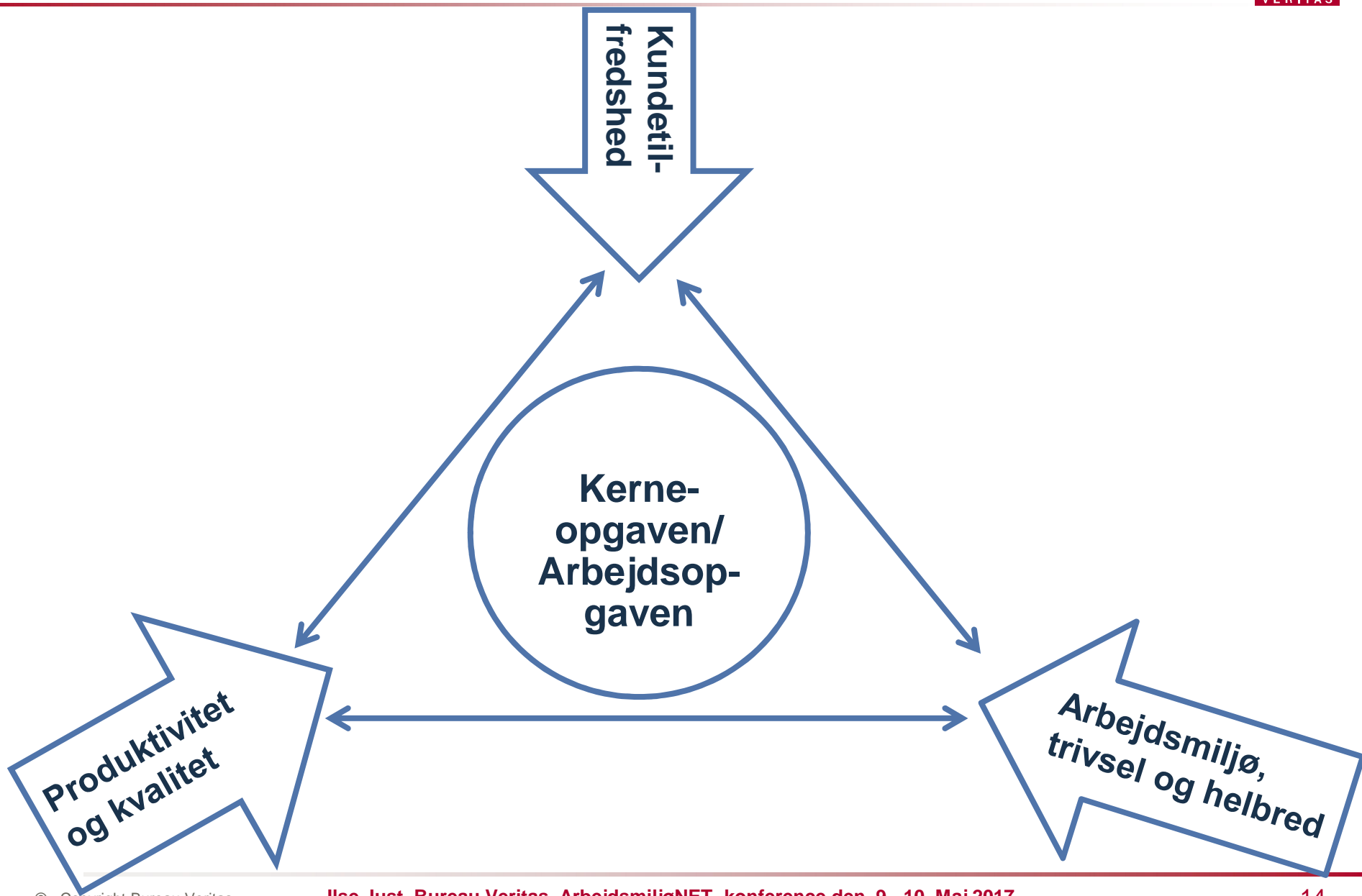
IGLO-modellen for forebyggelse/intervention

- ▶ Organisationsniveau
- ▶ Ledelsesniveau
- ▶ Gruppeniveau
- ▶ Individniveau



- ▶ Ledelsen søger ofte at individualisere det psykiske arbejdsmiljø, dvs. at det er en eller flere medarbejdere, som har eller er et problem - det er ikke arbejdsmiljøet som sådan, den er gal med

Arbejdets organisering og ledelse



Forhold/faktorer

- Virksomhedens vision og strategi for arbejdsmiljøet skal ses i sammenhæng med kerneopgaven
- Ledelsen skal se arbejdsmiljø som en integreret del af deres daglige arbejde på lige fod med drift og økonomi og udvikling af kerneopgaven
- Ledelsesgrundlaget skal indeholde ledelse af ledelse og psykisk arbejdsmiljø, adfærd
- Kortlægning af psykiske belastninger/faktorer
- Vurdering af risikoen for psykiske belastninger skal foretages pga. data
- Forandringer skal håndteres

Indsatser

- Udarbejdelse af strategi/politik for arbejdsmiljøarbejdet
- Fælles forståelse af kerneopgaven
- Uddannelse i ledelse af psykisk arbejdsmiljø
- Rollemodel - fra ord til handling
- Læring om social kapital - relationel koordinering
- HR og AMO/MED
- Dataindsamling - MTU, APV mv
- Forandringsledelse
- Drejebog for forandringer og kommunikation

Forhold/faktorer

- Arbejdspres - krav og ressourcer/ kompetence - prioritering af opgaver
- 'Nærværende ledelse'- selvledelse
- Det grænseløse arbejde - work/life
- Samarbejde - tillid - retfærdighed
- Mening i arbejdet - inddragelse
- Krænkende adfærd
- Sygefravær, støtte og omsorg

- Psykisk arbejdsmiljø kan ikke håndteres i AMO/MED, men fint understøttes der

Indsatser

- Organisatorisk håndtering af arbejdspres - hvis krav og ressourcer ikke stemmer, hvad skal der så ske?
- Fora til fordeling/prioritering af opgaver - inddragelse, tavlemøder
- Fora for - 1 til 1 samtale – gruppesamtale
- Dialog om faglighed, mening og kvalitet i arbejdet
- MUS - kompetenceudvikling
- Omsorgssamtaler - fokus på tilstedeværelse
- Vold, mobning - hvordan håndteres det

Data

- Medarbejdertilfredshedsundersøgelser
- Psykisk APV
- Sygefraværs statistik - kort-lang
- Arbejdsbetingede lidelser
- Personale gennemtræk
- Årlig arbejdsmiljødrøftelse - AMO, lokal MED
- Interne og eksterne audits
- KPI'er
- Andre rapporter

Ledelsens evaluering !

Indsatser

- Fra resultater til indsatser- hvordan?
 - Vilkår - vi må lære at leve med det
 - Umulige at gøre noget ved
 - Konfliktfyldte - ikke røre ved
 - Ingen kendt løsning, så det sorteres fra
 - Kultur - omgangsformer, fælles forestilling, tabu, ressourcer
- Beskrivelse af effekt og evalueringsmetode fra start - læring
- Årlig arbejdsmiljødrøftelse skal (også) drøftes i ledelsen
- Topledelsen skal evaluere på psykisk arbejdsmiljø i ledelsessystemet
- Håndtering af resultater på psykiske arbejdsmiljøforhold kræver andre metoder/processer og andre kompetencer end håndtering af et fysisk arbejdsmiljøforhold



Move Forward with Confidence