



SINTEF



PRoIND:

Proaktive indikatorer for
psykososialt og organisatorisk
arbeidsmiljø

EN VEILEDER FOR BRUK AV INDIKATORER I FORBEDRINGSARBEIDET

Ranveig Kviseth Tinmannsvik og Sylvi Thun

Forord

Arbeidet med denne veilederen inngår i IA-avtalens bransjeprogram for bygg og anlegg som har som mål å redusere sykefravær og frafall i næringen. Partene BNL, Fellesforbundet og Norsk Arbeidsmandsforbund har definert forebyggende arbeidsmiljøarbeid som en av målsetningene for IA-programmet i bygg og anlegg.

Vi takker for et givende og godt samarbeid med bransjen, en spesiell takk til entreprenørbedriftene HENT og Solberg Maskin i forbindelse med utvikling og utprøving av indikatorer tilpasset bygg- og anleggsbransjen. Takk også til NAV Arbeidslivssenter Trøndelag ved Britt Elin Strand som har bidratt i prosessen med utprøving av metoden. Videre vil vi takke professor Trond Kongsvik ved NTNU og Asbjørn Lein Aalberg ved SINTEF/NTNU for nyttige innspill og kommentarer underveis i prosjektet.

Trondheim, juni 2023

Ranveig Kviseth Tinmannsvik
prosjektleder

INNHold

INTRODUKSJON.....	4
Del I: TRINNVIS BESKRIVELSE AV METODEN	5
Trinn 1: Forankre og organisere.....	6
Trinn 2: Gjennomgå utfordringer i arbeidsmiljøet.....	7
Trinn 3: Velge indikatorer	8
Trinn 4: Følge utvikling over tid	9
Trinn 5: Beslutte og iverksette tiltak	10
Del II: FORBEDRINGSOMRÅDER FOR ARBEIDSMILJØET	11
Del III: FAGLIG GRUNNLAG FOR METODEN	22
Vedlegg 1 – Faktaark	33
Vedlegg 2 – Indikatorliste	38

INTRODUKSJON

Veilederen beskriver en medvirkningsbasert metode for bruk av proaktive indikatorer for arbeidsmiljø i forbedringsarbeidet. Ved å følge denne veilederen vil du jobbe behovsbasert, kunnskapsbasert og systematisk, og dermed øke treffsikkerheten og effekten av arbeidsmiljøarbeidet.

Denne veilederen presenterer en systematisk prosess hvor du vil få tidlig varsel om behov for handling/håndtering på utvalgte temaområder. Bruk av indikatorer i forbedringsarbeidet vil bidra til å øke kompetansen til ledere og ansatte i bygg og anlegg når det gjelder årsaker til sykefravær og frafall, og hvilke tiltak som kan være relevante for å forbedre arbeidsmiljøet. Det vil bidra til gode synergier med andre tilnærminger i arbeidsmiljøarbeidet, som eksempelvis arbeidsmiljøundersøkelser og eventuelle andre samarbeidsprosjekter i bedriften. Ved å følge indikatorene over tid vil man få et relativt objektivt mål på om man beveger seg i riktig retning på områder man anser som viktige for arbeidsmiljøet, eller om det er behov for tiltak for å nå de målene man har satt seg.

Veilederen er delt i tre deler:

Del I: TRINNVIS BESKRIVELSE AV METODEN

Del II: FORBEDRINGSOMRÅDER FOR ARBEIDSMILJØET

Del III: FAGLIG GRUNNLAG FOR METODEN

Del I gir en trinnvis beskrivelse av hvordan bedriftene selv kan benytte proaktive indikatorer i forbedringsarbeidet, mens Del II gir anbefalinger til god praksis når man vil forbedre ulike sider ved arbeidsmiljøet. Del III beskriver faglig grunnlag for metoden.

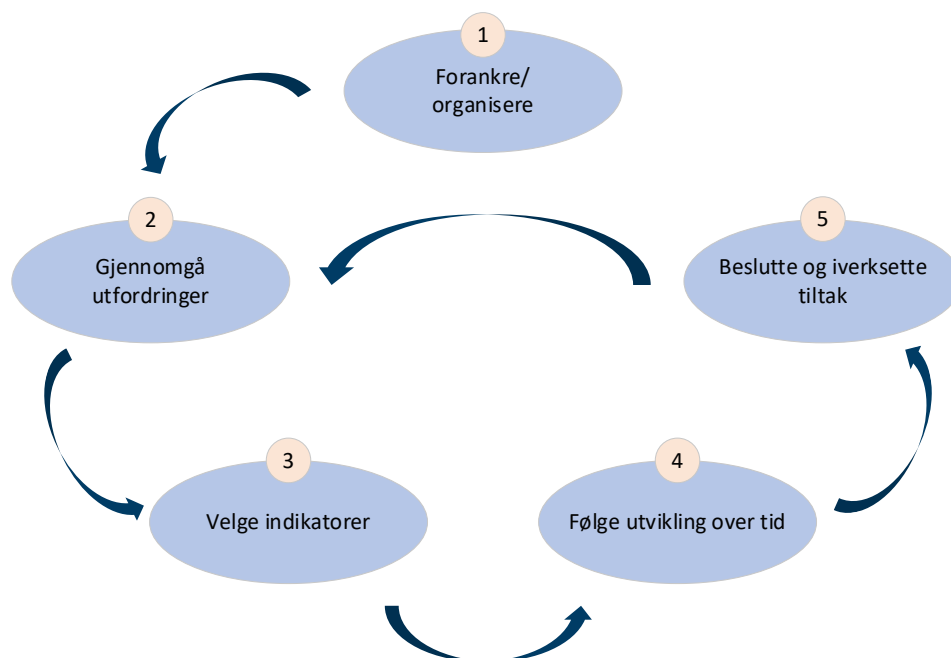
En liste over mulige indikatorer finnes bakerst i veilederen.

Del I: TRINNVIS BESKRIVELSE AV METODEN

Som vist i Figur 1 består metoden av fem trinn som vil bli beskrevet i det følgende:

- Trinn 1: Forankre/organisere
- Trinn 2: Gjennomgå utfordringer i arbeidsmiljøet
- Trinn 3: Velge indikatorer
- Trinn 4: Følge utviklingen over tid
- Trinn 5: Beslutte og iverksette tiltak

Innledningsvis er det viktig å forankre arbeidet i organisasjonen og utpeke en ansvarlig for prosessen og en bredt sammensatt arbeidsgruppe (Trinn 1). Videre foreslår vi en gjennomgang av viktige utfordringer for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø i bedriften (Trinn 2). Basert på diskusjonene om utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet, gjennomgås lista over forslag til indikatorer ("indikatorlista" i Vedlegg 2), og man velger et indikatorsett man ønsker å følge med på (Trinn 3). Neste trinn er å følge utviklingen i indikatorer over tid og diskutere hva dette kan bety for arbeidsmiljøet (Trinn 4). Basert på kunnskap om utviklingen i de valgte indikatorene, sammen med annet datagrunnlag, besluttes og iverksettes relevante tiltak (Trinn 5).



Figur 1. Metodens fem trinn.

Man kan tenke en årlig syklus for bruk av metoden, der alle trinn benyttes første gang man tar metoden i bruk, mens man videre kan ta litt lettere på Trinn 1-3, og kun fokusere på endringer og nye utfordringer i arbeidsmiljøet som kan kvalifisere for bruk av nye indikatorer.

Trinn 1: Forankre og organisere

Det er viktig å forankre arbeidet i organisasjonen og sørge for at man har støtte fra både ledelsen og arbeidstakerne. Det bør informeres om nytteverdien av metoden og at hensikten er å få et tidlig varsel om forhold som kan påvirke det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet i en uønsket retning.

Videre må det utpekes en ansvarlig for prosessen, og nedsettes en bredt sammensatt arbeidsgruppe (4-5 personer) med god involvering fra både ledelse og arbeidstakere. Verneombud bør være en del av gruppen. Tillitsvalgte kan også være aktuelle. Deltakerne bør samlet sett ha en god oversikt over planlegging og gjennomføring av bygg- og anleggsprosjekter, HMS-aktiviteter, samt bedriftsinterne styrings- og rapporteringssystemer. Det kan også være aktuelt å inkludere en ekstern person fra f.eks. NAV Arbeidslivssenter eller bedriftshelsetjenesten (BHT) i arbeidsgruppen.

Det er samtidig viktig å sette dette arbeidet i sammenheng med andre virkemidler i arbeidsmiljøarbeidet, som eksempelvis ulike former for arbeidsmiljøundersøkelser og medarbeidersamtaler. Det kan også være slik at ulike deler av denne metoden (f.eks. temaområder, faktaark og indikatorlista) kan gi viktig input til hva som bør adresseres i arbeidsmiljøundersøkelser.

Gode råd Trinn 1:

- Arbeidet er avhengig av forankring, involvering og samarbeid:
 - Hele organisasjonen bør vite om arbeidet og hvem som er i arbeidsgruppen.
- Arbeidsgruppen bør bestå av:
 - Noen med beslutningsmyndighet eller med kort vei til noen med beslutningsmyndighet (f.eks. HR/HMS-leder)
 - Mellomleder
 - Verneombudet (og/eller annen ansattrepresentant)
 - Operativt ansatt
 - Evt. en ekstern person (f.eks. NAV Arbeidslivssenter/BHT)
- Lag en god møtестruktur for arbeidet fremover:
 - *Kartleggingsmøte(r)* – gjennomgå utfordringer i arbeidsmiljøet (bruk faktaarkene) (Trinn 2)
 - *Prioriteringsmøte* – avklar hvilke områder det skal arbeides med og velg indikatorer (Trinn 3)
 - *Prosessmøte* – diskuter utvikling i indikatorer over tid (Trinn 4)
 - *Tiltaksmøte* – beslutt og iverksett tiltak (Trinn 5)
 - *Evalueringmøte* – undersøk og diskuter om det er andre og nye utfordringer som har oppstått, vurder om de krever andre og nye indikatorer og oppfølging (status, videre prosess).

Trinn 2: Gjennomgå utfordringer i arbeidsmiljøet

For å finne indikatorer som retter seg mot viktige forhold i arbeidsmiljøet, er det nyttig å starte med en diskusjon om opplevde utfordringer i arbeidsmiljøet. Dette er viktig som grunnlag for å få en bevisstgjøring og en felles forståelse av utfordringer i arbeidsmiljøet. Det kan også være hensiktsmessig å undersøke om det finnes tilgjengelig dokumentasjon på utfordringer gjennom andre kilder som f.eks. arbeidsmiljøundersøkelser eller vernerunder.

Som en hjelp foreslår vi en diskusjon av sentrale forhold som forskningen viser påvirker det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet i en bedrift, se Figur 2 og Del III av denne veilederen. I Vedlegg 1 er faktaark (for hver faktor) med forklarende tekst og forslag til forhold som kan diskuteres, og spørsmål som kan stilles. Bruk gjerne også oversikten over generelle tema i Tabell 1 som input i diskusjonen.



Figur 2. Faktorer som påvirker psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø.

Gode råd Trinn 2:

- Del erfaringer fra din arbeidshverdag for å få en felles forståelse av de utfordringer som møtes.
- Lat som at det deltar en "ekstern" i arbeidsgruppen som ikke kjenner deres organisasjon og arbeidshverdag.
- Del "taus" kunnskap, vær detaljert og unngå å tenke at "alle andre vet".

Trinn 3: Velge indikatorer

Basert på diskusjonen om utfordringer i arbeidsmiljøet i Trinn 2, velges indikatorer på følgende måte:

- a) Gjennomgå Tabell 1 og velg noen generelle tema som det bør arbeides med i ditt arbeidsmiljø
- b) Velg relevante indikatorer fra indikatorlista i Vedlegg 2.

De generelle temaene i Tabell 1 bidrar til å konkretisere innhold og kvalitet i det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet, og gjør det enklere å velge indikatorer som det er viktig å følge med på. I indikatorlista i Vedlegg 2 er det foreslått indikatorer for alle de nevnte temaene.

Tabell 1. Generelle tema som påvirker psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø.

GENERELLE TEMA	
1	Generell ledelse
2	Generell medvirkning
3	Ansettelsesforhold og stabilitet
4	Forutsigbarhet og fleksibilitet
5	Samhold og tillit mellom kolleger og team
6	Arbeidsbelastning
7	Kommunikasjon og tilbakemelding i prosjekt
8	Opplæring og kompetanse
9	Erfaringsdeling, læring og forbedring
10	Etterlevelse av regler og prosedyrer
11	Mangfold og inkludering
12	Mobbing og trakassering
13	Økonomi og kontraktsform
14	Tilgang og kvalitet på utstyr
15	Logistikk

Indikatorene velges ut fra relevans i forhold til bedriftens utfordringer i arbeidsmiljøet. Oversikten over indikatorer i Vedlegg 2 kan fungere som en "plukklister" for skreddersøm av indikatorsett for den enkelte bedrift; dette for at bedriftene skal kunne velge indikatorer som er tilpasset egen bedrift.

I tillegg trenger man data for å kunne måle og følge hvordan indikatorene utvikler seg over tid. Det er en fordel å benytte data som er lett tilgjengelig gjennom dagens rapporterings- og styringssystemer, heller enn å sette i gang nye rapporteringer og registreringer. Det er viktig å merke seg at diskusjonene i seg selv er verdifulle og kan gi forbedringsforslag som vil gi merverdi, selv om ikke alt er målbart.

Dersom det i diskusjonen i Trinn 2, kommer opp andre idéer til indikatorer enn de som finnes i indikatorlista i Vedlegg 2, er det bare å fylle på med forslag til nye indikatorer. Dette gjør indikatorlista mer tilpasset utfordringer i den aktuelle bedriften.

Resultatet av arbeidet i Trinn 3 er en oversikt over valgte indikatorer, og hvilke data som kan benyttes for å måle utviklingen over tid, f.eks. halvårlig, årlig.

Vi foreslår at man velger et indikatorsett med 6-10 indikatorer. Det er bedre å ha få, men gode indikatorer, enn et stort antall indikatorer som vil kreve tid til registrering og oppfølging. Dette vil også gjøre at man blir mer fokusert på enkelttemaer i arbeidsmiljøarbeidet.

Gode råd Trinn 3:

- *Hjemmelekse:* Gjennomgå indikatorlista og marker a) 3-4 generelle tema som det bør arbeides med i ditt arbeidsmiljø, og b) 6-10 indikatorer innenfor disse temaene samlet.
- Velg indikatorer som henger sammen med de utfordringene som er kartlagt.
- Se hva dere har av data/informasjon som kan benyttes til å måle og følge hvordan indikatorene utvikler seg over tid.
- Diskuter i fellesskap og bli enige om 6-10 indikatorer.
- Velg fra indikatorlista, eller bli inspirert til å lage egne indikatorer.
- *Merk!* Diskusjonene er i seg selv verdifulle og kan gi merverdi, selv om ikke alt er målbart!

Trinn 4: Følge utvikling over tid

Neste trinn for arbeidsgruppen er å følge utvikling over tid og diskutere hva utviklingen i ulike indikatorer kan bety for arbeidsmiljøet, og hva årsakene til en slik utvikling kan være. Dette vil gi indikasjoner på hvilke tiltak som kan være aktuelle å iverksette for å motvirke at arbeidsmiljøet utvikler seg i negativ retning.

Det anbefales at man ser på det samlede bildet av hvordan indikatorene utvikler seg fordi ulike forhold henger sammen både når det gjelder årsaker til endringer og i vurdering av aktuelle forbedringsområder.

Det er viktig å følge de samme indikatorene over en viss tid (helst flere år) for å kunne se utvikling, samtidig som man kan føye til nye indikatorer, dersom nye utfordringer og fokusområder har dukket opp.

Gode råd Trinn 4:

- Lag en oversikt der dere ser på indikatorene i sammenheng.
- Vær nysgjerrig og spørrende, og undersøk "hvorfor" noe har endret seg i negativ retning.
- Ikke gå i gang med å beslutte og sette inn tiltak for tidlig.

Trinn 5: Beslutte og iverksette tiltak

Hensikten med metoden er tidlig varsling om forhold som kan true arbeidsmiljøet, og å bruke informasjonen som grunnlag for å beslutte og iverksette tiltak. Det er mange mulige tiltak å velge blant, både tiltak rettet mot mennesker, teknologi og organisasjon. Det er viktig å ta seg tid til en bred diskusjon om mulige tiltak. Som en inspirasjon til denne diskusjonen har vi i Del II av veilederen beskrevet hvordan endel forhold (generelle tema) påvirker arbeidsmiljøet, samtidig som vi gir noen anbefalinger til god praksis i forbedringsarbeidet.

I valg og utforming av tiltak vil vi også anbefale at man trekker inn annet datagrunnlag i vurderingene, som eksempelvis arbeidsmiljøundersøkelser, synspunkter kommet frem i medarbeidersamtaler, bekymringer delt i HMS-møter, avviksmeldinger, etc.

For å få god effekt av tiltakene er det viktig å være tydelig på hva man vil oppnå med tiltakene og spesifisere lukkekriterier, dvs. hva som skal til før man kan lukke tiltakene. God involvering av berørte medarbeidere er en viktig forutsetning for å få god effekt av tiltakene.

Gode råd Trinn 5:

- Ta dere tid til en bred diskusjon om mulige tiltak, ikke konkluder for tidlig.
- Beslutt tiltak basert på flere kilder.
- Kommuniser tydelig hva man vil oppnå med tiltakene, og hva som skal til for at et tiltak kan endres eller lukkes.
- Undersøk bredere enn kun i arbeidsgruppen om en har tro på at tiltakene vil treffe de kartlagte utfordringene.
- Noen med beslutningsmyndighet må være involvert.

Del II: FORBEDRINGSOMRÅDER FOR ARBEIDSMILJØET

Det er et stort mulighetsrom når en arbeider med psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. I denne delen vil vi si noe om hvordan de generelle temaene kan påvirke arbeidsmiljøet og gi noen anbefalinger som dere kan bruke i forbedringsarbeidet. Denne veilederen er et supplement til Arbeidsmiljøportalen¹ som ble utviklet i samarbeid mellom Arbeidstilsynet, NAV, Petroleumsstilsynet og Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). Arbeidsmiljøportalen inneholder fakta/ulik statistikk om bransjer og ulike verktøy blant annet Arbeidsmiljøhjelpen² (verktøy fra Arbeidstilsynet) og "En bra deg på jobb"³ (verktøy fra STAMI). Veilederen prøver å gi en pekepinn på hva dere kan gjøre om en indikator som dere følger over tid, viser en negativ utvikling.

Når en skal forbedre et arbeidsmiljø er det ofte at en jobber tiltaksbasert, og da er det viktig å skille mellom ulike typer tiltak. *Velferdsgoder* som treningskort, firmahytter, konsertbilletter m.m., og *trivselstiltak* som fredagskaffe, påskeegg, sommerfest, julebord og frukt på jobben, verdsettes av både ansatte og ledere. Slike tiltak kan bidra til uformelle arenaer for erfaringsutveksling, sosialt påfyll, medvirkning og støtte. Derimot må de ikke forveksles med *arbeidsmiljøtiltakene* som er behovs- og kunnskapsbaserte, hvor arbeidsutførelse, planlegging og organisering av arbeidet er i fokus. Videre må en være klar over at et arbeidsmiljø er unikt. Med det mener vi at arbeidsmiljøet er ulikt fra arbeidsplass til arbeidsplass, også innad på en arbeidsplass, og derfor vil det være slik at én og samme utfordring kan kreve ulike tilnærminger. Trivselstiltak derimot, kan være av en mer generell art, men det vil være en fordel om prioritering av slike tiltak blir besluttet i fellesskap. Her bør det skilles mellom trivselstiltak i og utenfor arbeidstid. En kombinasjon kan ofte være en suksess.

Generell ledelse

Arbeidsgiver er ansvarlig for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Ledelse er en organisatorisk arbeidsmiljøfaktor som påvirker arbeidsmiljøet og helsen til arbeidstakerne. Ledelse utøves på ulike nivå i en organisasjon, men uavhengig av ledelsesnivå vil ledelsens kompetanse på psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø påvirke hvordan bedriften arbeider med arbeidsmiljø og gjør prioriteringer og lager strukturer for medvirkning og informasjonsdeling. Det er stor variasjon i hva som legges i begrepene psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø og hva som kan være egnede arbeidsmiljøtiltak⁴. Hvordan ledelse utøves påvirker om det fører til en bedring eller forverring av et arbeidsmiljø, f.eks. vil en støttende og rettfærdig ledelse opptre som en beskyttende faktor i arbeidsmiljøet. Det er positivt om en er til stede og synlig, gir

¹ <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/>

² <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/arbeidsmiljohjelpen>

³ <https://enbradagpajobb.no/>

⁴ <https://www.sintef.no/prosjekter/2021/kunnskap-om-arbeidsmiljoarbeid/>

tilbakemeldinger og anerkjennelse, deler informasjon, samarbeider med, og har dialog med sine ansatte.

Anbefalinger til god praksis:

- Kompetanseheving og opplæring i hva psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø innebærer, for å unngå for snevre forståelser av begrepet (toppledelse, HR, mellomledere, prosjektledere, tillitsvalgte og verneombud).
- Partsbasert (inkl. verneombud) workshop med diskusjoner om innholdet for å skape en felles forståelse og retning på arbeidet.
- Som leder, sørg for å være til stede på gode og regelmessige møteplasser for å informere, gi anerkjennelse og tilbakemeldinger, men også for toveis dialog, samt for å få tilbakemeldinger fra ansatte på hvordan arbeidshverdagen er, eventuelle mangler og forbedringspunkter.
- Medarbeidersamtaler er en samtale med hensikt, der leder har én-til-én dialog med ansatte for å gi tilbakemeldinger og anerkjennelse, samt ha et utviklingsfokus (følg en mal, sørg for oppfølging, ikke kun løsprat).
- Velg trivselstiltak som passer deres virksomhet og arbeidsutførelse.
- Gjennomfør noe sosialt – ha uformelle og formelle arenaer hvor ansatte og ledelse kan møtes.

Generell medvirkning

Alle ansatte har både en rett og en plikt til å medvirke og til å bidra til å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø. Arbeidsgiver skal legge til rette for medvirkning. Medvirkning foregår på ulikt vis og ulike nivå i en organisasjon, hvor noen verv og strukturer er lovpålagte. Gode formelle arenaer og rutiner for medvirkning, sammen med uformelle fora bidrar til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for alle, og til at kravene i lov og forskrift om medvirkning ivaretas.

I tillegg til arbeidsmiljøutvalg, er ofte medarbeidersamtalen en måte å legge til rette for medvirkning. Ifølge Arbeidstilsynet, bør en unngå at medvirkningsprosesser og medarbeidersamtaler blir "overflatiske papirøvelser" for å tilfredsstille lovens krav om medvirkning og/eller for å bidra til å skape oppslutning om noe som allerede er avgjort. For at medarbeidersamtaler skal gi både den ansatte, leder og organisasjonen en verdi, må den være designet etter ønsket hensikt. Den som skal gjennomføre medarbeidersamtaler, må også ha tid og muligheter til å følge opp den enkelte. Videre viser forskning at når partene, sammen med verneombud samarbeider om organisasjonsutvikling, blir beslutninger mer treffsikre og gir en bedre

gjennomføringsgrad.⁵ Et godt partssamarbeid kan trenes opp ved å samarbeide om oppgaver av stor betydning for alle parter.

Anbefalinger til god praksis:

- Sørg for å ha strukturer for både partssamarbeid, individuell (f.eks. gjennom medarbeidersamtaler) og indirekte medvirkning (gjennom verneombud eller andre ansattrepresentanter) med god tid til prosessarbeid (informasjon, drøfting og deling av synspunkter) slik at det blir reell medvirkning.
- Som leder, sørg for å være til stede på gode og regelmessige møter for toveis dialog, samt for å få tilbakemeldinger fra ansatte på hvordan arbeidshverdagen er, evt. mangler og forbedringspunkter.
- Som ansatt, vær bevisst din medvirkningsplikt og sørg for å gi informasjon og tilbakemeldinger f.eks. ved å bruke de systemene /strukturene som er i din organisasjon.
- Sørg for at ansatte vet hvem som er verneombud og hvordan de kan bruke verneombudet ut over fysisk verneutstyr.
- Sørg for at ansatte vet hvem som er fagforeningstillitsvalgt.

Ansettelsesforhold og stabilitet

Andel innleide/midlertidige stillinger, lærlinger og vikarer er med på å påvirke stabiliteten i en ansattgruppe. Høy turnover både mellom prosjekter, innad i bedrift eller ved oppsigelse bidrar til lite stabilitet og er verdt å undersøke. Ansettelsesforhold er en organisatorisk arbeidsmiljøfaktor som kan henge sammen med fremdrift og arbeidsutførelse. Fremdriftsrapportering eller produktivetsindikatorer kan bli påvirket av sammensetningen og ansettelsesforhold, f.eks. med lærlinger i arbeidslaget vil det være behov for tid og ressurser til opplæring/-oppfølging av dem. Hvordan er dette ivaretatt i f.eks. en produktivetsindikator?

Anbefalinger til god praksis:

- Lag måleindikatorer som kan justeres etter arbeidslagets erfaring, kompetanse og sammensetning.
- Ha retningslinjer for lærlinger og oppfølging av dem. Sørg for nok tid til å trene, samt for læremester/fadder/mentor til å følge opp.

⁵ Buvik, M., Thun, S., Øyum, L. (2018); <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/partssamarbeid-og-forebyggende-arbeidsmiljoarbeid/id2616831/>.

Øyum, L., Nilssen, T. (2019): Treparsamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling: eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem. SINTEF Rapport 2019:01412.

Øyum m.fl. (2010); <https://www.sintef.no/contentassets/57993bed087a4c4d9ab1fe391e4ac477/palu-utvikling-og-praktisering-av-den-norske-samarbeidsmodellen-sintef-2010.pdf>.

Forutsigbarhet og fleksibilitet

Forutsigbarhet er en faktor som bidrar til godt arbeidsmiljø og reduserer jobbusikkerhet. Hvordan dere som virksomhet organiserer, planlegger og koordinerer arbeidet påvirker hvorvidt de ansatte opplever en forutsigbarhet i egen planlegging og gjennomføring av arbeidet. Videre vil også rolleavklaring og tydelige forventninger, ansvar og innsats bidra til forutsigbarhet. Det å ha en arbeidssituasjon hvor disse forholdene er uavklart gir krevende arbeidsmiljøforhold. Uforutsigbarhet kan også påvirke balansen mellom jobb-hjem. I prosjekter må en regne med noe reising eller pendling. Kanskje vil dette endre arbeidstiden ved at en går over til skift. Hvordan slike endringer planlegges og organiseres påvirker arbeidsmiljø og helsen til de ansatte. Vil pendling føre til mindre fritid? Får man kompensert reisetid ut over arbeidstid, osv.? Får ansatte være med å utforme den beste skift/turnusordningen? På en arbeidsplass er det ulik grad av muligheter for fleksibilitet og selvbestemmelse, men det er alltid et mulighetsrom som bør fremheves og utnyttes.

Anbefalinger til god praksis:

- Vær tidlig ute med informasjon om hvilket prosjekt de ansatte skal arbeide på.
- Er det vanskelig å opprettholde en balanse mellom arbeid og fritid for eksempel på grunn av pendling, bør ansatte bli informert om en slik endring så tidlig som mulig, og få være med på å finne gode løsninger på situasjonen.
- Del arbeidsplaner slik at det er mulig å kunne gi tilbakemeldinger hvis det er behov for endringer.
- Ha tydelige ansvarsmatriser, og sørg for at ansatte vet hvem som har ansvar for hva i arbeidet.
- Sikre at alle arbeidstakere, uansett ansettelsesform/språk/nasjonalitet, vet innholdet i arbeidsinstruks, forstår ansvarsmatriser, og de rutineene som er i virksomheten.
- Gi ansatte rom og tid til fleksibilitet der det er mulig. Det kan være bruk av fleksitid, bestemme når en vil ta pauser/lunsj, avgjøre hvilken rekkefølge en synes passer best for dagens gjøremål.
- Gi ansatte mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag, delta i planlegging, finne egne løsninger, men også ta egne beslutninger innenfor de rammene som er gitt.

Samhold og tillit mellom kolleger og team

Gode relasjoner på arbeidsplassen har betydning for hvordan vi har det på jobb, det har f.eks. betydning for faglig utvikling, trivsel og psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet handler om å kunne uttrykke seg fritt. Det at alle ansatte kan si hva de mener, dele av sin kompetanse, hva de forventer, komme med innspill og forslag, men også dele feil og usikkerhet uten å frykte at delingen får negative konsekvenser (f.eks. represalier eller andre sosiale sanksjoner). Det

at ansatte er åpne om sine erfaringer og sine meninger er en styrke og bidrar til trivsel, motivasjon og engasjement og at en presterer bedre, dette gjelder også for team. Videre er en avhengig av tilbakemeldinger for å kunne justere, utvikle og lære både på individ-, team- og organisasjonsnivå.

Det å jobbe sammen, kan også føre til kommunikasjons- og samarbeidsutfordringer. Hvordan vi snakker med, og til hverandre påvirker effektivitet og trivsel i team. Kanskje er dere en del av en "tøff" bransje/kultur/team hvor det er ukult å si fra og vanskelig å ta opp hendelser som ikke burde ha skjedd eller at det "hos oss" er greit å snakke nedlatende om/til hverandre og bli gjort narr av. Videre kan også det å ha en "felles" fiende bidra til at "kos med misnøye" er mer fremtredende enn et samarbeidsklima som er utviklingsorientert, ved at en har fokus på effektivitet og trivsel i team, på samhold og utvikle tillit.

Anbefalinger til god praksis:

- Bruk samlinger med erfaringsdeling og kompetansepåfyll til å bli bedre kjent og bygge samhold.
- Ha tydelige rolleavklaringer og fordelinger av forventninger-ansvar-plikter.
- Legg til rette for arenaer for uformell og formell kontakt og dialog, både mellom ansatte og ansatt-leder.
- Følg opp de aksjonene eller tiltak som er avtalt som følge av en medarbeiderundersøkelse, medarbeidersamtale, avvik og/eller i møter.
- Utforsk graden av psykologisk trygghet hos dere. Undersøk om det eksisterer normer som er u hensiktsmessige med tanke på læring, samarbeid og forbedring.

Arbeidsbelastning

Hvis et prosjekt blir forsinket, vil det kunne oppstå tidspress på flere nivå, spesielt hvor sluttdato for leveransen er fast. Arbeidsbelastning er en kjent utfordring, og hos enkelte bransjer øker arbeidsbelastningen jo nærmere sluttleveransen en kommer. Eksterne faktorer (f.eks. underleverandører) eller arbeid fra andre faglag kan bidra til forsinkelser som øker ansattes arbeidsbelastning. Arbeidsbelastninger kan også komme som følge av ensidig, manuelt eller tungt arbeid, rollekonflikter, manglende forventningsavklaringer, dårlig planlegging, koordinering og organisering, samt høye emosjonelle krav. Videre vil en ubalanse mellom de oppgavene som skal utføres, og tiden gitt til å gjennomføre dem, bidra til en opplevelse av tidspress og arbeidspress som kan føre til helseskadelige situasjoner/stress.

Anbefalinger til god praksis:

- Sørg for å ha rett utstyr og hjelpemidler (f.eks. heis ute på byggeplass).
- Følg opp bruk av verneutstyr og invester i gode arbeidsklær. Vurder om noe verneutstyr trengs å oppgraderes.
- Ved ensformig og gjentakende arbeid, planlegg rotasjon på arbeidsoppgaver der det er mulig.
- Planlegg for uforutsette hendelser og legg inn noe "slakk" i anbud/arbeidsplaner, sørg for nok tid til å gjennomføre arbeidsoppgavene og tid til pauser.
- Som leder, vær til stede på de planlagte arenaene/prosjektmøter ute i felt for å fange opp fremdrift, uforutsette hendelser, om det er behov for å justere arbeidsplan/tidsfrister pga. tidsbruk og utstyr, arbeidspres. Som ansatt, delta på møtene og gi tilbakemeldinger. Samarbeid om å finne gode løsninger, prioriter å gi hverandre støtte og hjelp.
- Vurder om (team-)akkordlønn bidrar til økt risikoatferd og belastninger.
- Som ansatt, gi beskjed om dere ikke overholder arbeidstiden, må jobbe overtid og ikke har tid til pauser.

Kommunikasjon og tilbakemelding i prosjekt

Hvordan en samarbeider, kommuniserer og koordinerer arbeidsoppgaver/prosjekt vil påvirke gjennomføringen av arbeidet. Det kan være ulike partnere, underleverandører og prosjekteiere/byggherrer en må samhandle med. Det er hensiktsmessig å avtale og sende møteinnkallinger for hele prosjektperioden på et tidlig tidspunkt, spesielt hvis det er mange ulike aktører som skal delta. Tenk gjennom hvilke kommunikasjonskanaler dere bruker og om dere har behov for å dele informasjon på flere språk.

Ifølge byggherreforskriften har byggherre et spesielt ansvar for å ivareta hensynet til sikkerhet, helse og arbeidsmiljø ved koordinering og oppfølging av virksomhetenes arbeid på bygge- eller anleggsplassen. Synlighet og involvering fra byggherre er derfor sentralt.

Anbefalinger til god praksis:

- Kommuniser via de plattformer som er hensiktsmessige og nyttige.
- Sørg for at informasjonen kommer frem til rett mottaker og til rett tid.
- Kommuniser og informer på ulike språk ved behov.
- Lag en møtестruktur og innkall til viktige møter allerede ved prosjektstart.
- Sørg for treffpunkter/møtearenaer der byggherre er til stede på bygge- eller anleggsplassen.

Opplæring og kompetanse

Opplæring og kompetanse er generelle tema som kan forbedre det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet. Det kan være ulike behov for opplæring og kompetansepåfyll gjennom et helt yrkesliv. Lærlinger er i et opplæringsløp gjennom lærlingtiden, og ansatte kan ha behov for opplæring ved f.eks. innføring av nytt utstyr, nye prosedyrer eller digitale verktøy/programvare. Opplæring krever også tid og ressurser, og i mange tilfeller settes det av for lite tid til selve gjennomføringen av opplæring eller kompetansepåfyll. I noen tilfeller vil det også kunne bety merarbeid for den enkelte, dersom arbeidet er slik at det ikke er noen andre som kan ta over arbeidsoppgavene. Hvordan dere som organisasjon planlegger og koordinerer slike aktiviteter, vil påvirke arbeidsmiljøet til den ansatte.

Ulike typer tiltak kan settes inn hvis dere ser en negativ utvikling på dette med opplæring og kompetansepåfyll.

Anbefalinger til god praksis:

- Gi ansatte som har behov for kompetansepåfyll relevant kompetanse, dvs. tid og ressurser til å delta på kurs, seminar/webinar ol.
- Etabler fadderordning for nyansatte.
- Etabler mentorordning for øvrige ansatte som ønsker påfyll ved dialog og sparring med en mer erfaren kollega.
- Ha interne samlinger for erfaringsdeling og kompetansepåfyll.

Erfaringsdeling, læring og forbedring

Det kreves innsats og struktur for å utvikle og forbedre sin arbeidsplass. Det kan finnes gode lokale arbeidspraksiser, men også arbeidspraksiser som er lite effektive. Det å undersøke hvilke arenaer som finnes for erfaringsdeling og læring er en god start. Enhver arbeidsplass vil ha nytte av noen arenaer hvor ansatte kan dele, samhandle og diskutere. Læring betyr at noe endres, f.eks. at en arbeidsoppgave gjennomføres på en annen måte enn tidligere. For å få til god læring er det ikke nok å dele informasjon om hendelser og utilfredsstillende forhold. Deling av informasjon/erfaringsoverføring er viktige skritt på veien mot læring, men er ikke læring i seg selv. Det er først når noe endres, at en har utviklet seg og lært. Eksempel på et tiltak kan være å lage en ny prosedyre. Da har praksisen i mange bedrifter vært å lukke tiltaket etter at prosedyren har blitt skrevet, uten å sjekke om den har bidratt til endret arbeidspraksis ute i organisasjonen. Med en slik praksis går man glipp av verdifull læring.

Anbefalinger til god praksis:

- Bruk ulike møtearenaer (morgenmøte, mandagsmøte, avdelingsmøte, arbeidsmiljøutvalgsmøte, prosjektledermøte, prosjektmøter, lunsjmøter og oppstartsmøter ol.) til dialog og erfaringsdeling, gjerne med noen faste agendapunkter.
- Lag en struktur for faste partsbaserte møter (felles møtepunkter mellom tillitsvalgt, verneombud og ledelse), møter mellom tillitsvalgte og verneombudsmøter/-samlinger.
- Sett av tid til fagdager/samlinger, men ikke erstatt den kontinuerlige jobbingen med 1-2 samlinger i året.
- Gjennomfør prosjektevalueringer, og ta tak i, og forbedre det som ikke var tilfredsstillende.
- Vær tydelige på hvor det kan leveres forbedringsforslag.
- Tilby relevante kompetansehevende tiltak.
- Gjennomfør ulike kartlegginger (arbeidsmiljø-/medarbeiderundersøkelser, medarbeidersamtaler, vernerunder) og ha en oversikt over de tiltak og endringer kartleggingene har resultert i.

Etterlevelse av regler og prosedyrer

Etterlevelse av regler og prosedyrer handler om i hvor stor grad arbeidstakere og ledere følger etablerte styringssystemer, regler og prosedyrer. God etterlevelse av regler og prosedyrer er en indikasjon på en god sikkerhetskultur og et godt arbeidsmiljø. Erfaringer viser at det over tid kan utvikle seg en arbeidspraksis som kan innebære risikofylte "snarveier" i forhold til planlagt måte å gjøre jobben på. Dette omtales ofte som "stille avvik" fordi de sjelden snakkes om. Derfor er det viktig å synliggjøre avvik og legge til rette for gode diskusjoner om alternative måter å utføre arbeidet på.

I en prosedyre for prosjektgjennomføring kan det f.eks. stå at det skal gjennomføres månedlige møter ute på byggeplassen med prosjektleder til stede. I praksis kan det forekomme at prosedyren ikke etterlevs. Da kan det være hensiktsmessig å undersøke hvorfor det er slik, kan det være at prosedyren er uklar, inneholder den urealistiske krav, er prosedyren utilgjengelig, vanskelig å finne? Registrering og oppfølging av avvik og forbedringsforslag er et sentralt virkemiddel for å sikre god etterlevelse av regler og prosedyrer.

Anbefalinger til god praksis:

- Sørg for å ha møtearenaer for å diskutere gode måter å gjennomføre jobben på.
- Vær åpne og ærlige om "stille avvik" og manglende etterlevelse av regler og prosedyrer. Diskuter forutsetninger for bedre etterlevelse, og juster prosedyrer ved behov.
- Informer jevnlig og tydelig hvilke regler og prosedyrer som er obligatoriske. Sørg for at de er lett tilgjengelig og lettfattelige.
- Gi tilbakemelding til den som melder avvik eller forbedringsforslag, også om det som ikke fører til en endring.

Mangfold og inkludering

Begreper som flerkulturelt mangfold, kjønns- og seksualitetsmangfold, funksjonsmangfold, likeverdige tjenester m.m. viser til noe av bredden som en arbeidsplass kan oppleve i relasjon til mangfold og inkludering. Det vil alltid være ulikheter på en arbeidsplass og behov for anerkjennelse. Et første steg er å sørge for at alle har de samme rettighetene uavhengig av bakgrunn, forutsetninger og funksjonsevne. Undersøk om arbeidet organiseres slik at det bidrar til inkludering og ikke ekskludering. Er arbeidsplassen flerspråklig og flerkulturell, eller skal den bevege seg i den retning? Mangfold og inkludering kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet på ulikt vis, både positivt og negativt. Mangfold kan f.eks. bedre kommunikasjonen ved at det reduserer en negativ (tøff) språkbruk, øker aksept for ulik helse (både fysisk og psykisk) og funksjonsevne. Men det å jobbe sammen kan også by på utfordringer i form av misforståelser, opplevelse av at en er for ulik eller uenig, og mangel på gjensidig respekt og dialog. Dette blir nærmere omtalt i neste tema "mobbing og trakassering".

Anbefalinger til god praksis:

- Hva er arbeidsspråket: skal prosedyrer og regler være på flere språk enn arbeidsspråket?
- Snakk om, og informer om plikter og ansvar, og hvordan involveringsprosesser fungerer hos dere. Det kan være at en arbeidstaker fra et annet land opplever involveringsprosesser på en helt annen måte enn en som er født og oppvokst i Norge.
- Ha tydelig og synlig informasjon om fraværsregler (f.eks. informer om at fravær meldes inn), oppfølging av sykefravær (om både plikter og ansvar), hva som forventes av/bruk av rollene som verneombud og tillitsvalgt i det norske arbeidslivet, osv.
- Hvis en ikke jobber i team, vurder å innføre en kollegastøtteordning hvor små og store spørsmål kan stilles, f.eks. hva betyr det å være en "potet"?

- Ha en plan med teamsammensetningen. Skal midlertidige ansatte kun jobbe med andre midlertidige ansatte, skal utenlandske arbeidstakere kun jobbe med andre utenlandske arbeidstakere? Vurder konsekvensene av de ulike sammensetningene. Hva gagnar den enkelte og bedriften på lang sikt?
- Ha nøytrale pauserom, brakkerigger osv. i den forstand at en unngår diskriminerende, provoserende eller stigmatiserende innhold på veggene.

Mobbing og trakassering

Forebygging og riktig håndtering av mobbing og trakassering har stor betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet. I tillegg til en god og åpen dialog mellom ledelse og ansatte, og et klima med psykologisk trygghet, er det viktig å ha gode rutiner og varslingskanaler. Ved å utvikle psykologisk trygghet, kommunisere åpent med kolleger og ledelse, jobber en mer proaktivt med å skape samhold/tillit og videre redusere konflikter. I tillegg er det i flere bransjer slik at uheldige hendelser kan forekomme fra eksterne parter (eksterne samarbeidspartnere, kunder m.m.), dette må også løftes frem som en del av arbeidsmiljøet.

Anbefalinger til god praksis:

- Etabler gode rutiner for varsling som er lett tilgjengelig og kjent for alle i virksomheten.
- Mobbing og trakassering kartlegges ofte i arbeidsmiljø-/medarbeiderundersøkelser, men da anonymt. Sørg for gode rutiner og tydelige anbefalinger for hvem vedkommende som varsler skal kontakte.
- Sørg for oppfølging av varsler og uønskede hendelser.
- Tilby eller koble på bedriftshelsetjeneste eller annen støtte til vedkommende som har opplevd mobbing, trakassering eller annen utilbørlig opptreden.
- Jobb frem et samarbeidsklima hvor ingen trenger å fremstå som tøff. Røff språkbruk kan være hemmende og trakasserende.
- Vær omforent på hva som er akseptabel atferd og hva som ikke er det, både internt og eksternt. Følg opp uakseptabel atferd uansett om det forekommer fra interne eller eksterne hold.
- Ha nøytrale pauserom, brakkerigger osv. i den forstand at en unngår diskriminerende, provoserende eller stigmatiserende innhold på veggene.

Økonomi og kontraktsform

Økonomiske forhold kan påvirke arbeidsmiljøet på ulikt vis. Den økonomiske rammen til et prosjekt/en leveranse vil f.eks. påvirke den ansattes arbeidshverdag. Hos organisasjoner hvor det er mye prosjektarbeid, kan det være slik at prosjektets økonomiske ramme påvirker hvorvidt en får betalt reisetid ved jobbreiser, kvaliteten på brakkerigger/pauserom, hvorvidt

det gjennomføres sosiale trivselstiltak, hvor oppdatert verktøy og utstyr er, og hos noen også lønn (f.eks. kollektiv akkordlønn eller bonuser). Dette kan f.eks. gi en negativ effekt på motivasjon og engasjement på arbeidsstokken, hvis prosjektets økonomiske ramme bidrar til en opplevelse av urettferdighet og forskjellsbehandling.

I noen bransjer vil kontraktsform på oppdrag påvirke ansattes arbeidsvilkår og arbeidsmiljø, også det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet. Kontraktsform kan spesielt påvirke de som jobber i produksjonen, og mer enn de administrativt ansatte. Ulike kontraktstyper kan påvirke arbeidets vilkår, ikke nødvendigvis arbeidets utførelse, men omgivelsene rundt og ansattes arbeidshverdag. Reisetid, turnus/skiftordninger, fjernledelse og pendling er eksempler på organisatoriske arbeidsmiljøfaktorer som kan bli påvirket av kontraktsform og som videre vil påvirke ansattes psykososiale arbeidsmiljø som f.eks. opplevelsen av balanse mellom arbeid og fritid.

Anbefalinger til god praksis:

- Hvis bedriften har mange prosjekter med ulike økonomiske rammer, bør en, så langt det er mulig, sørge for at det er variasjon på hvilke prosjekter ansatte jobber på. Etterstrebe en rettferdig fordeling av prosjekter med god økonomisk ramme vs. strammere økonomisk ramme.
- Sørg for en lik standard på fysiske omgivelser (garderobefasiliteter, brakkerigg, utstyr og hjelpemidler) og de sosiale trivselstiltakene som gjennomføres.
- Ved kontrakter som fordrer pendling, involver de det gjelder i planleggingen av turnus/skiftordning.
- Kan en utfordre prosjektet til å ha en levereanseperiode, i stedet for fast leveransedato (planlegge med litt "slakk")?

Tilgang og kvalitet på utstyr, og logistikk

En sentral forutsetning for et godt arbeidsmiljø er at man har en organisasjon og en formell struktur som legger til rette for en smidig gjennomføring av prosjekter og den enkeltes arbeidsoppgaver. Dette for å unngå plunder og heft i arbeidshverdagen. Ansvar og roller må være klart definert og gjort kjent, slik at de ansatte vet hvor de kan henvende seg for å få hjelp og støtte.

Anbefalinger til god praksis:

- Diskuter tilgang og kvalitet på utstyr, og om dette oppleves som en belastning i hverdagen. Sørg for å endre rutiner dersom dette oppleves som et problem.
- Gi arbeidstakerne tilgang til (digitale) hjelpemidler og verktøy som letter arbeidshverdagen, og forenkler rapportering og oppfølging.

Del III: FAGLIG GRUNNLAG FOR METODEN

Rammeverket for utvikling av proaktive indikatorer for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø er særlig basert på to faglige tilnærminger. Den ene modellen er "Jobbkra-ressursmodellen" som beskriver hvordan balansen mellom jobbkra og jobbressurser påvirker ytelsen og arbeidsmiljøet, mens den andre er den såkalte "Pentagon-modellen" som er en enkel modell for organisasjonsanalyse.

Sentrale begreper og modeller

Hva menes med begrepene psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø?

Det finnes flere definisjoner av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø⁶. Psykososialt arbeidsmiljø kan defineres bredt og da inngår også de organisatoriske faktorene, mens andre bruker begrepene hver for seg. **Psykososialt arbeidsmiljø** er en samlebetegnelse for de psykologiske arbeidsfaktorene (opplevelse av arbeidssituasjon og arbeidsinnhold) og de sosiale arbeidsfaktorene (mellommenneskelig samspill og relasjoner på jobb). Eksempler på psykososiale faktorer er rettferdig ledelse, forventningsavklaring, sosial støtte, rollekonflikt, rolleklarhet og mobbing. Arbeidstilsynet trekker i sin arbeidsmiljømodell⁷ frem de psykososiale faktorene som arbeidsmiljøloven fremhever: integritet, verdighet og mulighet for kontakt og kommunikasjon, at den ansatte ikke skal utsettes for trakassering, og at en skal beskyttes mot blant annet vold og trusler.

Organisatorisk arbeidsmiljø omhandler de strukturelle og formelle betingelsene på arbeidsplassen, dvs. hvordan selve arbeidet er organisert, tilrettelagt og fordelt mellom ansatte. Eksempler på slike faktorer er sikkerhetsrutiner, arbeidstidsordninger, medvirkningsstrukturer og kommunikasjonskanaler. I arbeidsmiljømodellen til Arbeidstilsynet fremheves blant annet teknologi, lønssystemer, kontrolltiltak, omstillinger, opplæring, faglig og personlig utvikling, selvbestemmelse og variasjon som organisatoriske faktorer.

Norske virksomheter erfarer at det er vanskeligere å arbeide med psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø enn det fysisk-kjemiske fordi det psykososiale/organisatoriske er mindre håndfast^{8,9}. Det er også større variasjon når det gjelder hvilke tiltak som kan fungere. Det kan se ut til at en har litt mindre kunnskap om hva som er gode tiltak.

Et tiltak er ofte rettet mot et konkret mål eller en utfordring, og bør følge en viss systematikk. Tiltak som lykkes, er godt funderte og forankret i virksomheten. De virksomhetene som er god

⁶ Se f.eks. Arbeidstilsynet; Eiken, T., Saksvik, P.Ø. (2006); Einarsen, S., Skogstad, A. (2011); STAMI (2008); Sørensen et al. (2012).

⁷ Gaupset, S., Moløken, H.K. (u.å.). Arbeidsmiljømodellen. Arbeidsmiljøloven som veiviser til et godt arbeidsmiljø, Arbeidstilsynet.

⁸ Buvik, M.P., Thun, S., Øyum, L. (2018). Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. SINTEF-rapport 2018-00851.

⁹ Thun S., Buvik, M., Øyum, L., Ose, S.O. (2022). Kartlegging av psykososialt arbeidsmiljøarbeid. Hvordan forstår, prioriterer og arbeider norske virksomheter med psykososialt arbeidsmiljø. SINTEF-rapport 2022:00937.

på forebyggende arbeidsmiljøarbeid, jobber godt med å identifisere utfordringene i arbeidsmiljøet ved hjelp av ulike verktøy, de håndterer utfordringer, spisser tiltak, bruker forskjellige metoder for å registrere endringer etter iverksatte tiltak, og bruker tid på oppfølging.

Hos en virksomhet kan en utvikle tiltak som handler om å fjerne, endre eller unngå faktorer som er årsaken til den opplevde utfordringen (*primær intervensjon*)¹⁰. Andre tiltak kan være å gi bistand til å håndtere arbeidsplassens belastninger (*sekundær intervensjon*). Det siste er mest vanlig i dagens arbeidsliv. Hensikten med slike tiltak er å redusere, eller hindre elementer som kan bidra til lavere produktivitet og dårlig helse hos de ansatte¹¹. Tiltak kan også iverksettes etter at en person har opplevd belastninger (sykdom/lidelser/problemer), ved å gi støtte og veiledning til den ansatte, hindre eller begrense hvordan belastningen påvirker den enkeltes yrkesutøvelse. Dette kan skje gjennom rehabilitering, der en prøver å reparere skadene (*tertiær intervensjon*).

Det finnes også tiltak som i forskningslitteraturen kalles for *kompenserende tiltak*. Dette er tiltak som er helsefremmende og proaktive ved å ha fokus på en opprettholdelse eller forbedring av helse, fremme utvikling og positive faktorer i arbeidssituasjonen, og gjennom dette motvirke effekten av negative hendelser og belastninger.

Hva er en indikator?

En indikator kan sies å være en målbar verdi av en faktor man ønsker å følge over tid og som det er vanskelig å observere direkte. Ofte benyttes indikatorer for å ha en mulighet til kontinuerlig eller regelmessig oppfølging av forhold som er viktig for helse, miljø og sikkerhet. For eksempel kan en indikator for HMS-kompetanse være hvor stor andel av arbeidsstokken som til enhver tid har gjennomført et opplæringsprogram i HMS. Det er viktig å vurdere hvor godt slike indikatorer dekker temaet man ønsker å måle, hvordan man skal måle (f.eks. om det skal være trafikklys, skala fra 1-5 eller andre måter) og hvor ofte man bør oppdatere indikatorene. Basert på indikatorene kan man identifisere hvilke tiltak som kan bidra til at et gitt forhold kan utvikle det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet i en mer positiv retning.

Indikatorene kan være både aktive og passive. Noen indikatorer er basert på faktaopplysninger og kjennetegn ved arbeidssituasjonen, eksempelvis ansettelsesforhold, forhold som er innebygd i tekniske systemer og styringssystemer, og forhold knyttet til naturgitte forutsetninger (geografi, plassering av rigg). Disse kan benevnes som *passive indikatorer*. *Aktive indikatorer* måler derimot aktiviteter som gjennomføres av de ansatte (fagarbeidere, ledere, HMS-personell, etc.). Eksempler er opplæring av verneombud, gjennomføring av medarbeidersamtaler og arenaer for kommunikasjon og tilbakemelding i prosjekter.

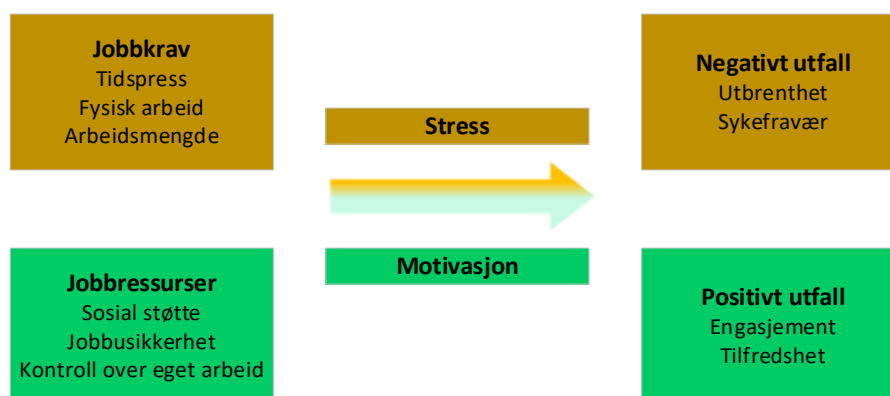
¹⁰ Saksvik, P.Ø., Christensen, M. (2015). Arbeidshelsepsykologi på norsk. Bergen: Fagbokforlaget.

¹¹ Saksvik, P.Ø., Nytrø, K. (2005). Hvordan virksomheter kan forebygge og håndtere belastninger på arbeidsplassen. I: Einarsen, S. og Skogstad, A. (red.) Den dyktige medarbeider, behov og forventninger. Bergen: Fagbokforlaget.

Jobbkraft-ressurs teorien - en modell for psykososialt arbeidsmiljø

Når man skal vurdere forhold som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet, kan det være nyttig å ta utgangspunkt i den mye brukte og anerkjente Jobbkraft-ressurs teorien^{12,13}. I en forenklet modell av teorien i Figur 3, beskrives hvordan balansen mellom jobbkraft og jobbkraftressurser påvirker ytelsen og arbeidsmiljøet. Modellen viser at jobbkraftressurser som f.eks. støtte fra ledere og kolleger, kan bidra til et positivt utfall som engasjement og tilfredshet, samtidig som jobbkraft i form av tidspress eller tungt fysisk arbeid, kan bidra til utbrenthet og sykefravær. Modellen gir et sammensatt bilde av hvordan balansen mellom jobbkraft og jobbkraftressurser påvirker ytelsen.

Jobbkraft-ressursmodellen og lignende modeller brukes ofte som utgangspunkt for å måle arbeidsmiljøet gjennom årlige medarbeiderundersøkelser av ulik art.



Figur 3. En forenklet jobbkraft-ressursmodell (basert på Bakker og Demerouti, 2017).

Pentagon-modellen - en modell for organisasjonsanalyse

Pentagon-modellen¹⁴ i Figur 4 på neste side er en enkel modell for organisasjonsanalyse som opprinnelig ble utviklet for å analysere årsaker til ulykker, men som også er godt egnet til å forstå forhold knyttet til psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. Modellen legger til grunn at en organisasjon kan analyseres ut fra *fem overordnede dimensjoner, enkeltvis og i kombinasjon*. Styrken ved modellen ligger i at den gir grunnlag for en helhetlig analyse av forhold som påvirker organisasjonen. De to øverste dimensjonene av femkanten omhandler formelle aspekter ved organisasjonen, mens de tre nederste består av uformelle aspekter som ikke kan vedtas, men utvikles over tid.

¹² Bakker, A.B., Demerouti, E. (2017). The Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

¹³ Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. (2023), Job Demands-Resources Theory: Ten Year Later. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 10, 25-53.

¹⁴ Schiefloe, P.M. (2021). *Organisasjonsanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget.



Figur 4. Pentagon-modellen – en modell for organisasjonsanalyse (basert på Schiefloe, 2021).

Innholdet i de fem overordnede dimensjonene i Pentagon-modellen omtales kort nedenfor:

1. **Formell struktur:** Ansvarsfordeling og beslutningssystem, insentiver, styrende dokumentasjon, avtaleverk, bemanningsplaner og formelt beskrevne roller i organisasjonen.
2. **Teknologi og utstyr:** Fysiske anlegg, tekniske systemer (inkl. IKT-systemer), maskiner, verktøy og utstyr benyttet på arbeidsplassen.
3. **Kultur:** De delte referanserammene for fortolkningen av forhold knyttet til arbeidsmiljøet, og de uformelle mønstrene for arbeidsutførelse – hva som anses som den riktige måten å utføre arbeidet på. Kompetanse og driftsmessig erfaring opparbeidet over tid, vil inngå som viktige delmengder av organisasjonens kultur.
4. **Relasjoner:** Sosiale nettverk internt i organisasjonen og mot omgivelsene, samt nivå av tillit mellom medlemmene av organisasjonen. Uformelle nettverk eksisterer ofte på siden av den formelle organisasjonsstrukturen og er ofte viktige kommunikasjonskanaler når det gjelder sikkerhet, helse og arbeidsmiljø.
5. **Samhandling:** Samhandling kan deles inn i tre hovedelementer – samarbeid, kommunikasjon og koordinering. Samhandling handler om hvordan mennesker forholder seg til hverandre, og må ses i nær sammenheng med både formell struktur og organisasjonens kultur.

Når det gjelder målsetningen for IA-programmet om et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid, vil vi nevne at SINTEF i 2017-2018 gjennomførte en undersøkelse om partssamarbeid i en rekke virksomheter, deriblant en entreprenør i byggenæringen.¹⁵ Rapporten oppsummerer blant annet suksesskriterier og barrierer for et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Blant suksesskriteriene nevnes hyppige formelle og uformelle møter mellom leder, tillitsvalgt og verneombud, og fokus på nærværsfaktorer. Forhold som kan være en barriere, dvs. som vanskeliggjør arbeidsmiljøarbeidet, er eksempelvis manglende støtte og oppfølging etter prosjektslutt, eller lite tid avsatt til tillitsvalgt- og verneombudsrollen.

¹⁵ Buvik, M.P., Thun, S., Øyum, L. (2018). Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. SINTEF-rapport 2018-00851.

Prosess for utvikling av indikatorer

Overordnet rammeverk

En strategi for å unngå helseskader og sykefravær er å følge utvikling av arbeidsmiljøet gjennom bruk av indikatorer, for så å sette inn målrettede tiltak på bakgrunn av informasjonen indikatorene gir. I norske virksomheter er det lang tradisjon for bruk av indikatorer både når det gjelder sykefravær, skader og ulykker. Det som er enklest å måle er det faktiske utfallet av et dårlig arbeidsmiljø, eksempelvis utvikling av sykefraværstallene. Slike indikatorer kaller vi gjerne *reaktive indikatorer*, fordi man måler på konsekvensene av et dårlig arbeidsmiljø, dvs. etter at en uønsket situasjon har oppstått. På sikkerhetsområdet har man jobbet lenge med såkalte *proaktive indikatorer* som måler kjennetegn ved arbeidsplassen og organiseringen av arbeidet, med ønske om å synliggjøre problemer og utilfredsstillende forhold før de resulterer i skader og sykefravær.

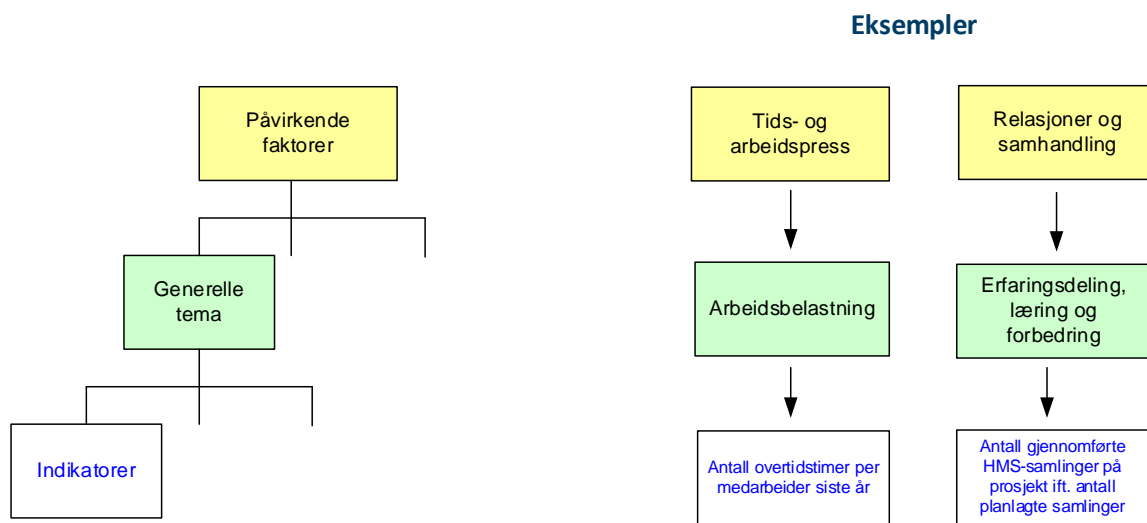
I dette prosjektet har vi utviklet proaktive indikatorer som kan fange problemene før de viser seg i form av arbeidsmiljøproblemer og sykefravær. Vi skal ta tak i bakenforliggende årsaker til arbeidsmiljøproblemer og sykefravær, slik som dårlig planlegging, mangelfull opplæring, dvs. noen grunnleggende kjennetegn ved arbeidsplassen som kan påvirke arbeidsmiljøet.

SINTEF/NTNU-miljøet har lange tradisjoner for å bistå industrien med utvikling av indikatorer, primært indikatorer som kan måle utviklingen i sikkerhetsnivået. I arbeidet med å utvikle indikatorer for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø har vi bl.a. hatt stor nytte av systematikken/rammeverket som er lagt til grunn for utvikling av REWI-metoden (Resilience based Early Warning Indicators)¹⁶.

Metoden er medvirkningsbasert, noe som betyr at de som skal måle og/eller bli målt ved hjelp av indikatorene, deltar aktivt i valg og oppfølging av indikatorer.

Som vist i Figur 5 er indikatorene utviklet gjennom en "nedbrytningsprosess" i tre nivåer. De enkelte nivåene er beskrevet nedenfor.

¹⁶ Øien, K., Massaiu, S., Tinmannsvik, R.K. (2012). Guideline for implementing the REWI method. Resilience based Early Warning Indicators. SINTEF-rapport A22026.

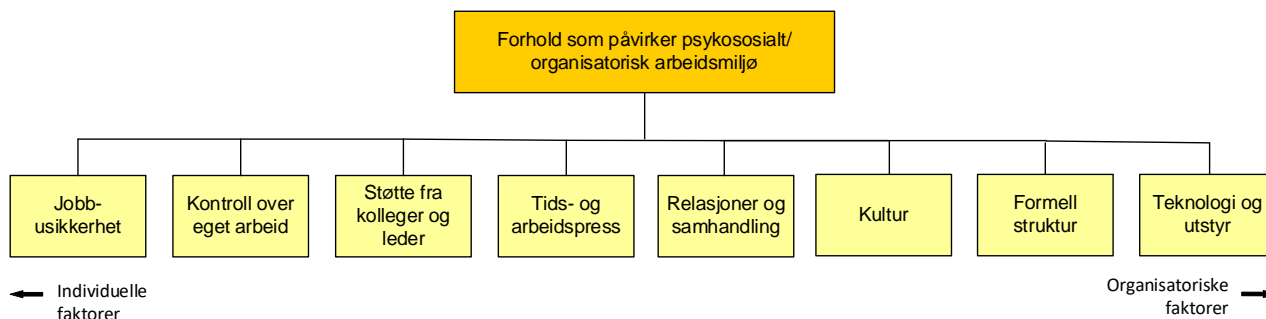


Figur 5. Prosess for utvikling av indikatorer.

Eksempler på nedbrytning av de påvirkende faktorene "Tids- og arbeidspress" og "Relasjoner og samhandling" er vist til høyre i figuren. Merk at hensikten er å vise systematikken for nedbrytning, det er ikke en komplett beskrivelse. Vi vil se at én enkelt påvirkende faktor vil lede til flere generelle tema, og tilsvarende, ett enkelt generelt tema vil lede til flere forslag til indikatorer.

Påvirkende faktorer

Det første nivået i utviklingen av indikatorer er å definere et sett av påvirkende faktorer, dvs. en del grunnleggende egenskaper ved organisasjonen, som med stor sannsynlighet påvirker det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet på arbeidsplassen i positiv eller negativ retning. Figur 6 viser et sett av åtte påvirkende faktorer som springer ut fra det faglige fundamentet beskrevet over.



Figur 6. Påvirkende faktorer.

De påvirkende faktorene skal til sammen vise en stor bredde over forhold som påvirker det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet i en bedrift. Det er en overvekt av individuelle faktorer til venstre (basert på viktige innholdselementer i Jobbkraft-ressursmodellen) og organisatoriske faktorer til høyre (basert på Pentagon-modellen). For nærmere utdyping av innholdet i de enkelte påvirkende faktorene, se faktaarkene i Vedlegg 1.

Basert på tilbakemeldinger fra bransjen er hovedinntrykket at de åtte valgte faktorene samlet gir et dekkende bilde av de viktigste forholdene som påvirker det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet på en arbeidsplass.

Generelle tema

For hver påvirkende faktor defineres et sett med generelle tema som bidrar til innhold og kvaliteten på den aktuelle påvirkende faktoren. Tabell 2 gir en oversikt over hvilke generelle tema som inngår i ulike påvirkende faktorer.

Tabell 2. Oversikt over hvilke generelle tema som inngår i ulike påvirkende faktorer.

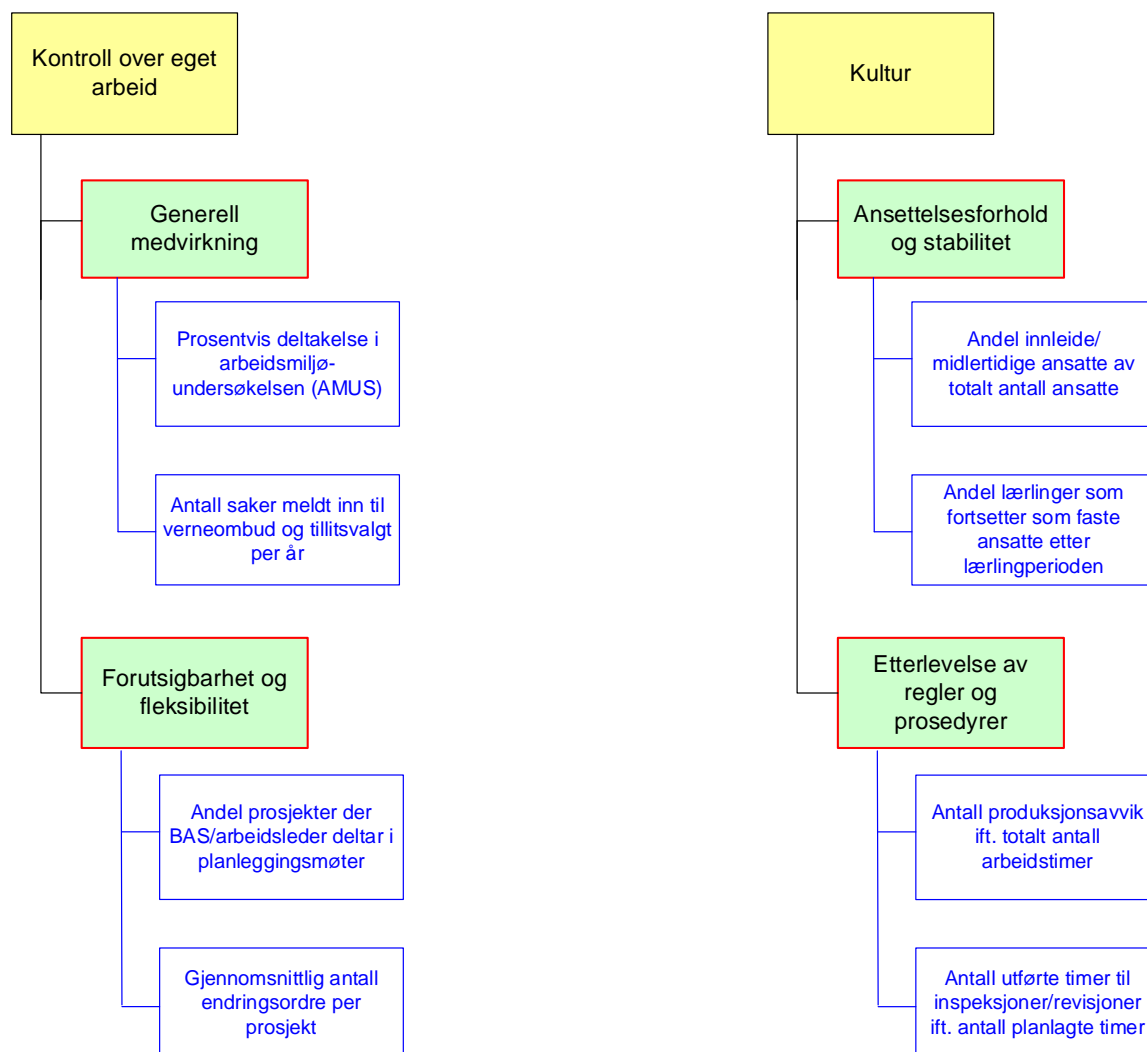
Påvirkende faktor	Generelle tema
1. Jobbusikkerhet	Generell ledelse
	Ansettelsesforhold og stabilitet
	Økonomi og kontraktsform
2. Kontroll over eget arbeid	Generell medvirkning
	Forutsigbarhet og fleksibilitet
	Arbeidsbelastning
3. Støtte fra kolleger og leder	Generell ledelse
	Samhold og tillitt mellom kolleger og team
	Kommunikasjon og tilbakemelding i prosjekt
	Mobbing og trakassering
4. Tids- og arbeidspress	Ansettelsesforhold og stabilitet
	Arbeidsbelastning
	Erfaringsdeling, læring og forbedring
	Etterlevelse av regler og prosedyrer
	Økonomi og kontraktsform
5. Relasjoner og samhandling	Generell ledelse
	Generell medvirkning
	Samhold og tillitt mellom kolleger og team
	Kommunikasjon og tilbakemelding i prosjekt
	Opplæring og kompetanse
	Erfaringsdeling, læring og forbedring
	Mangfold og inkludering
	Mobbing og trakassering

Påvirkende faktor	Generelle tema
6. Kultur	Generell ledelse
	Generell medvirkning
	Ansettelsesforhold og stabilitet
	Samhold og tillit mellom kolleger og team
	Erfaringsdeling, læring og forbedring
	Etterlevelse av regler og prosedyrer
	Mangfold og inkludering
	Mobbing og trakassering
7. Formell struktur	Generell ledelse
	Generell medvirkning
	Kommunikasjon og tilbakemelding i prosjekt
	Opplæring og kompetanse
	Etterlevelse av regler og prosedyrer
	Økonomi og kontraktsform
8. Teknologi og utstyr	Tilgang og kvalitet på utstyr
	Logistikk

Som man kan se av tabellen er det en del tema som går igjen i flere av de påvirkende faktorene, dette viser bare at de ulike forholdene som påvirker psykososialt/organisatorisk arbeidsmiljø, henger sammen i et komplekst samspill. Et eksempel på dette er temaet "Etterlevelse av regler og prosedyrer" som både er relevant når man skal vurdere forhold knyttet til tids- og arbeidspress, kultur og formell struktur.

Indikatorer

Siste nivå i nedbrytningsprosessen er å definere indikatorer som kan være representative for hvert generelle tema. Systematikken med noen eksempler på indikatorer i blå tekst er vist i Figur 7.



Figur 7. Eksempler på nedbrytning fra påvirkende faktorer til indikatorer.

Dette illustrerer hvordan vi har konkretisert innholdet i de påvirkende faktorene (i gult), via generelle tema (i grønt) og videre til indikatorer (i blå tekst), der faktorene er konkrete nok til å være målbare.

For full oversikt over indikatorer, se Vedlegg 2.

Referanser

- Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Lovdata; <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidsmiljøportalen (u.å). Godt arbeidsmiljø forebygger sykefravær; <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/>
- Arbeidstilsynet (u.å). Psykososialt arbeidsmiljø; <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2017). The Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022. Forslag fra partssammensatt gruppe 1. mai 2019; <https://www.regjeringen.no/contentassets/21819f43d6b84966ab4a30416ece31e5/bransjeprogrammer-under-ia-avtalen-20192022.pdf>
- Buvik, M.P., Thun, S., Øyum, L. (2018). Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. SINTEF-rapport 2018-00851.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eiken, T., Saksvik, P.Ø. (2006). Det psykososiale arbeidsmiljøet - hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I P.Ø. Saksvik & K. Nytrø (red.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring* (s. 159-184). Cappelen Akademisk Forlag.
- Einarsen, S., Skogstad, A. (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gaupset, S., Moløken, H.K. (u.å.). *Arbeidsmiljømodellen. Arbeidsmiljøloven som veiviser til et godt arbeidsmiljø*, Arbeidstilsynet; <https://www.arbeidstilsynet.no/contentassets/5e0377114dbc43248ca00ed1b9b2bca5/arbeidsmiljomodellen.pdf>
- Llorens-Serrano, C., Pérez-Franco, J., Oudyk, J., Berthelsen, H., Dupret, E., Nübling, M., Burr, H., Moncada, S. (2020). COPSOQ III. Guidelines and Questionnaire; <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/COPSOQ-network-guidelines-an-questionnaire-COPSOQ-III-131119-signed.pdf>
- Saksvik, P.Ø., Nytrø, K. (2005). Hvordan virksomheter kan forebygge og håndtere belastninger på arbeidsplassen. I: Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.), *Den dyktige medarbeider, behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P.Ø., Christensen, M. (2015). *Arbeidshelsepsykologi på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schiefloe, P.M. (2021). *Organisasjonsanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- STAMI (2008). *Psykososialt arbeidsmiljø*. (STAMI-rapport, 9, 11). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt; <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/288520>

- STAMI (2021). Faktabok om arbeidsmiljø og helse. (STAMI-rapport, 22/4). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt; <https://stami.no/content/uploads/2021/06/Faktabok-om-arbeidsmilj%C3%B8-og-helse-2021.pdf>
- Sørensen, O.H., Hasle, P., Hesselholt, R.R., Herbøl, K. (2012). Nordiske forskningsperspektiver på arbeidsmiljø: Mening, indflydelse og samarbejde. Nordisk ministerråd; <http://dx.doi.org/10.6027/TN2012-525>
- Thun, S., Buvik, M.P., Øyum, L., Ose, S.O. (2022). Kartlegging av psykososialt arbeidsmiljøarbeid. Hvordan forstår, prioriterer og arbeider norske virksomheter med psykososialt arbeidsmiljø. SINTEF-rapport 2022:00937 <https://www.sintef.no/globalassets/sintef-digital/sintef-rapport-kartlegging-psykososialt-arbeidsmiljoarbeid-fou-2021-15.pdf>
- Øien, K., Massaiu, S., Tinmannsvik, R.K. (2012). Guideline for implementing the REWI method. Resilience based Early Warning Indicators. SINTEF-rapport A22026.

Referanser til faktaark

Jobbusikkerhet, Kontroll over eget arbeid, Sosial støtte, Tids- og arbeidspress (se f.eks. Llorens-Serrano et al., 2020).

Psykologisk trygghet (se f.eks. Edmondson, 1999).

Faktaark basert på Pentagonmodellen (se Schiefloe, 2021).

Vedlegg 1 – Faktaark

(til hjelp i Trinn 2 – gjennomgå utfordringer i arbeidsmiljøet)

For referanser til innholdet i faktaarkene, se referanselisten.



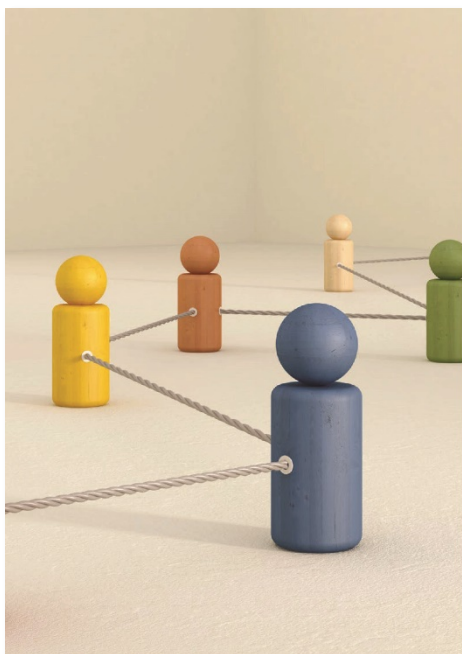
Jobbusikkerhet

- **Jobbusikkerhet handler om arbeidstakers usikkerhet tilknyttet nåværende arbeidsforhold.** Det kan være opplevelsen av å ha en jobb å gå til, og muligheten for ny jobb hvis man skulle bli oppsagt.
- **Forhold som kan diskuteres:**
 - Ansettelsesforhold og stabilitet
 - Bemanning og innleie
 - Opplæring og trening
 - Turnover, nedbemanning
 - Forutsigbarhet i organisasjonen og i prosjekter
 - Endring i arbeidsvilkår
 - Psykologisk kontrakt handler om de uskrevede forventningene leder og ansatte har til hverandre
 - Psykologisk trygghet handler om å kunne si hva en mener, komme med innspill og forslag, dele sin kompetanse og være seg selv uten å frykte represalier eller andre sosiale sanksjoner



Kontroll over eget arbeid

- **Kontroll over eget arbeid** er opplevd innflytelse over egen arbeidssituasjon. Jobbkontroll handler om opplevd autonomi/selvbestemmelse, som for eksempel muligheten til å justere arbeidsintensitet/tempo og pauser.
- **Forhold som kan diskuteres:**
 - Hvordan kan dere skape rom for innflytelse?
 - Hvilken fleksibilitet i egen arbeidshverdag har dere til å ta egne valg for eksempel bestemme rekkefølge, pause, innhold, justering av arbeidstempo
 - Anerkjennes selvstendighet og ansvarstaking?
 - Balansen mellom kontroll for hver enkelt og som gruppe/team
 - Hvordan påvirker den psykologiske kontrakten muligheten for kontroll over eget arbeid?
 - Psykologisk kontrakt omhandler de uskrevede forventningene leder og ansatte har til hverandre
 - Omhandler ikke det å bli kontrollert ...



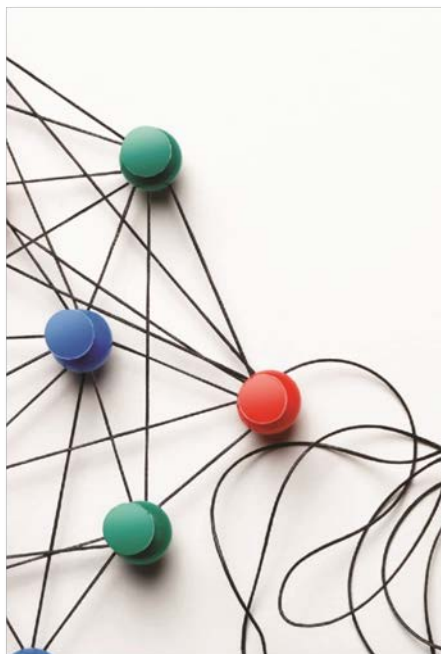
Sosial støtte fra kolleger og leder

- **Sosial støtte** refererer til det totale nivået av behjelpelig sosial interaksjon tilgjengelig på jobben fra både kolleger og ledere.
 - Sosioemosjonell støtte: graden av samhold, inkludering, tillit mellom kolleger, ledere og andre
 - Fungerer som en buffer mot stress og andre helseplager. Denne typen støtte fokuserer mer på det personlige plan
 - Instrumentell sosial støtte: ekstra ressurser eller assistanse gitt av kolleger eller ledere
 - Denne type støtte fokuserer mer på arbeidsoppgaver
- **Forhold som kan diskuteres:**
 - Hvordan jobber dere med erfaringsdeling, det å gi/motta tilbakemelding, anerkjennelse og støtte/hjelp?
 - Nærhet til ledelse, tilgjengelig ledelse, samarbeid med ledelse
 - Har verneombudet fokus på dette?
 - Påse-rolle vs. utviklingsorientert rolle?
 - Samarbeid som team
 - Akkordlønn - er det en hemmer?
 - Mobbing og trakassering



Tids- og arbeidspress

- **Tids- og arbeidspress** handler om at du har for mye å gjøre over lang tid, at du har for liten tid til å gjøre de arbeidsoppgavene som skal gjøres, eller har for mange arbeidsoppgaver som skal løses samtidig.
- **Forhold som kan diskuteres:**
 - Hva er det som skaper tids- og arbeidspress i arbeidshverdagen?
 - Er presset på individ- eller gruppenivå? Er det forskjell mellom ulike grupperinger, avdelinger osv.?
 - Er det nok tid og ressurser til å gjennomføre arbeidsoppgaven slik instruksene sier? Er det vanskelig å ta pauser?
 - Er det store variasjoner i tids- og arbeidspress over året, i spesielle prosjektfaser/måneder?
 - Hva kan organisasjonen gjøre for å redusere/unngå situasjoner med høyt tids- og arbeidspress? Hva kan du gjøre for å redusere/unngå å komme i en situasjon med høyt tids- og arbeidspress?
 - Bedre planlegging, koordinering, informere om situasjonen, be om hjelp ...
 - Er det store forskjeller på hvordan man mestrer tids- og arbeidspress?
 - Hvilke interne/eksterne ressurser er tilgjengelig ved behov for bistand?



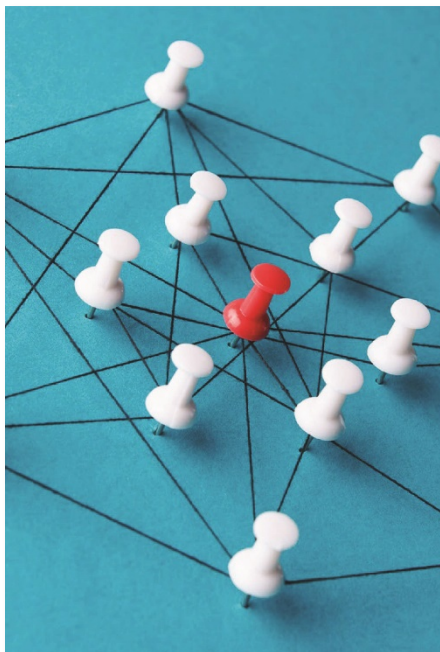
Relasjoner og samhandling

- **Relasjoner og samhandling** handler om tillit, makt og vennskap mellom ulike roller i organisasjonen, styring- og ledelsesmekanismer, og om hvordan en kommuniserer, koordinerer, og legger til rette for erfaringsoverføring og læring.
- **Forhold som kan diskuteres:**
 - Har man sosiale nettverk internt i organisasjonen, og på tvers av bedrifter involvert i det enkelte prosjekt?
 - Hva er de største utfordringene knyttet til samhandling mellom ulike aktører internt/eksternt?
 - Er det spesielle "overganger"/grensesnitt som er utfordrende?
 - Er det store forskjeller mellom avdelinger, team, ulike "gjenger" når det gjelder samhandling og relasjoner som andre kan lære av?
 - Hva kan man gjøre for å styrke relasjoner og samhandling i en bedrift som deres?



Kultur

- **Kultur** handler om «hvordan vi gjør det hos oss» og er noe som utvikles gjennom samspill mellom medlemmene i organisasjonen, og kommer til uttrykk i måten medlemmene oppfører seg på.
 - Kultur består av ulike deler, formelle og uformelle
 - Noen deler av kulturen kan vedtas (f.eks. formelle rutiner), mens andre deler kan kun utvikles (f.eks. normer og relasjoner).
- **Forhold som kan diskuteres:**
 - Hva er typisk for dere?
 - Beskriv egen kultur
 - Hva er et typisk svar på: *sånn er det hos oss ...*
 - Hva er bedriftens uttrykte verdier og etterleves de?
 - Hvordan ivaretar dere mangfold og inkludering?
 - Finnes det subkulturer, hvor fremtredende er de, og er de positive/negative for den helhetlige kulturen?



Formell struktur

- **Formell struktur** omhandler regler og prosedyrer, bemanning, ansvar/ansvarsfordeling og ulike roller som er i din organisasjon.
- **Forhold som kan diskuteres:**
 - Hvordan er etterlevelsen av regler og prosedyrer hos dere?
 - Hvordan kan man forbedre etterlevelsen?
 - Hvordan kan en gi innspill/forbedringsforslag på regler og prosedyrer?
 - Hvordan kan en endre regler og prosedyrer?
 - Opplever dere rolle-/målkonflikter ved etterlevelse av regler og prosedyrer?
 - Er det tydelig hvor ansvaret ligger?
 - Er dere gode på rolleavklaringer og rolleforventninger?
 - Har du oversikt over ditt ansvar og dine plikter som arbeidsgiver/arbeidstaker?
 - Hva gjør du selv for å bidra?
 - Hvordan kan arbeidsmiljøet bli påvirket av regler og prosedyrer?



Teknologi og utstyr

- **Teknologi og utstyr** omhandler f.eks. organisasjonens infrastruktur, verktøy og utstyr, samt IT-systemer.
- **Forhold som kan diskuteres:**
 - Logistikk og deling av utstyr (mellom ulike team/mellom bedrifter)?
 - Hvis utstyr forsvinner, har man gode nok rutiner for å erstatte utstyret slik at fremdriften ikke blir hindret?
 - Har dere digitale hjelpemidler som kan lette arbeidshverdagen?
 - Ved nye digitale hjelpemidler, IT-systemer eller nytt utstyr som endrer arbeidsprosesser:
 - Planlegges og gjennomføres det en god implementering?
 - Gis nok tid og ressurser til opplæring og uttesting av digitale hjelpemidler/nye systemer/nytt utstyr?
 - Har dere velfungerende IT-systemer tilpasset deres behov?
 - Har dere muligheter for å melde avvik?
 - Har dere muligheter for å komme med forbedringsforslag?



Vedlegg 2 – Indikatorliste

INDIKATORLISTE

Mulige indikatorer for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø

Når dere skal velge indikatorer, foreslår vi at dere går inn i 3-4 generelle tema (i grønt) som henger sammen med de utfordringene som er kartlagt. Velg deretter 6-10 indikatorer (i blått) innenfor disse temaene samlet.

Velg fra indikatorlista, eller bli inspirert til å lage egne indikatorer!



Det er foreslått indikatorer for følgende generelle tema:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Generell ledelse 2. Generell medvirkning 3. Ansettelsesforhold og stabilitet 4. Forutsigbarhet og fleksibilitet 5. Samhold og tillit mellom kolleger og team 6. Arbeidsbelastning 7. Kommunikasjon og tilbakemelding i prosjekt 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Opplæring og kompetanse 9. Erfaringsdeling, læring og forbedring 10. Etterlevelse av regler og prosedyrer 11. Mangfold og inkludering 12. Mobbing og trakassering 13. Økonomi og kontraktsform 14. Tilgang og kvalitet på utstyr 15. Logistikk
--	--

Nr.	Generelle tema > indikatorer
1	Generell ledelse
1.1	Antall gjennomførte medarbeidersamtaler per år ift. antall planlagte samtaler
1.2	Antall gjennomførte møter ute på byggeplassen (morgenmøte, mandagsmøte, lunsjmøte) ift. antall planlagte møter
1.3	Antall timer med støtte fra fagleder (HMS) ift. totalt antall timer på prosjekt
1.4	Antall gjennomførte kurs (kompetanseheving på psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø for prosjektledere, verneombud, tillitsvalgte og ledere) per år
1.5	Antall møter mellom hovedverneombud og HMS-leder/HMS-utvalg/Arbeidsmiljøutvalg per år
1.6	Antall møter mellom verneombudene i bedriften per år
1.7	Antall sosiale velferdstiltak (felles lunsj, julelunsj, fredagsquiz, frukt og kaffe osv.) per år
1.8	Antall timelønnte arbeidstakere per BAS/arbeidsleder

Nr.	Generelle tema > indikatorer
2	Generell medvirkning
2.1	Prosentvis deltakelse i arbeidsmiljøundersøkelsen (evt. skille på fagarbeidere og adm. personell)
2.2	Antall saker meldt inn til verneombud (VO) og tillitsvalgt (TV) per år
2.3	Antall gjennomførte møter ute på byggeplassen (morgenmøte, mandagsmøte, lunsjmøte) ift. antall planlagte møter
2.4	Antall gjennomførte HMS-samlinger på prosjekt der prosjektleder er til stede, ift. antall planlagte samlinger
3	Ansettelsesforhold og stabilitet
3.1	Turnover for fagarbeidere og administrativt personell
3.2	Andel innleide/midlertidige ansatte av totalt antall ansatte
3.3	Antall prosjekter med "egenproduksjon" (faste ansatte) ift. totalt antall prosjekter
3.4	Organisasjonsgrad: Antall fagorganiserte ansatte av totalt antall ansatte
3.5	Antall timelønnede ift. antall fastlønnede i organisasjonen
3.6	Andel lærlinger som fortsetter som faste ansatte etter lærlingperioden
3.7	Antall nyansatte som slutter i løpet av tre år
3.8	Bruk av virkemidler fra NAV (antall tiltak, antall personer som nyter godt av tiltak)
3.9	Antall permitteringer ift. totalt antall ansatte
3.10	Antall permitteringsvarsler vs. antall faktisk permitterte
4	Forutsigbarhet og fleksibilitet
4.1	Antall uker planleggingshorisont for bemanning (kan brytes ned på prosjekt)
4.2	Andel prosjekter der BAS/arbeidsleder deltar i planleggingsmøter
4.3	Gjennomsnittlig antall timer overtid per medarbeider siste år (fordelt på fagarbeidere og adm. personell)
4.4	Antall gjennomførte møter ute på byggeplassen (morgenmøte, mandagsmøte, lunsjmøte) ift. antall planlagte møter
4.5	Gjennomsnittlig antall endringsordre per prosjekt
4.6	Andel prosjekter med endringer i prosjektadministrasjonen i løpet av prosjektperioden
4.7	Andel av arbeidsdagen som er belagt med faste oppgaver (som ikke kan skyves på i tid)
4.8	Andel ansatte med mulighet for fleksitid
4.9	Antall nye prosedyrer/instrukser per år
5	Samhold og tillit mellom kolleger og team
5.1	Andel som jobber i grupper/team vs. alene
5.2	Antall møteplasser for relasjonsbygging (kurs, HMS-dag, verneombudssamling osv.)
5.3	Antall sosiale velferdstiltak (felles lunsj, julelunsj, fredagsquiz, frukt og kaffe osv.) per år

Nr.	Generelle tema > indikatorer
6	Arbeidsbelastning
6.1	Antall overtidstimer per medarbeider siste år (fordelt på fagarbeidere og adm. personell)
6.2	Gjennomsnittlig P-faktor (produksjonsfaktor) per år
6.3	Forholdet mellom faktisk tidsbruk og planlagt tidsbruk i prosjekt
6.4	Antall prosjekter med forsinket oppstart av faglag per år
6.5	Andel innleide/midlertidige ansatte av totalt antall ansatte
7	Kommunikasjon og tilbakemelding i prosjekt
7.1	Antall gjennomførte møter ute på byggeplassen (morgenmøte, mandagsmøte, lunsjmøte) ift. antall planlagte møter
7.2	Antall gjennomførte HMS-samlinger på prosjekt der prosjektleder er til stede, ift. antall planlagte samlinger
7.3	Antall treffpunkter/møtearenaer der byggherre er til stede i produksjonsfasen
7.4	Antall avvik registrert hos entreprenør som stammer fra byggherre sin oppfølging
8	Opplæring og kompetanse
8.1	Tid brukt på/disponert til opplæring per år
8.2	Gjennomsnittlig tid brukt på opplæring i bruk av nytt utstyr
8.3	Andel VO med 40-timers HMS-opplæring tilpasset BA-næringen
8.4	Andel utenlandske arbeidstakere som har gjennomgått språkopplæring
9	Erfaringsdeling, læring og forbedring
9.1	Antall gjennomførte prosjektevalueringer ift. totalt antall overleverte prosjekter
9.2	Andel forbedringsforslag som er blitt tatt hensyn til
9.3	I hvor stor grad man presenterer resultater med historikk fra arbeidsmiljøundersøkelsen
9.4	Antall endringer/tiltak etter arbeidsmiljøundersøkelsen per år
9.5	Gjennomsnittlig nivå på kundetilfredsvurderinger fra byggherre etter fullført oppdrag
9.6	Hyppighet av BAS-/arbeidsledermøter
9.7	Hyppighet av samlinger for erfaringsdeling (verneombudssamlinger, faddersamlinger, lærlingsamlinger, fagdager/HMS-samlinger)
9.8	Antall gjennomførte HMS-samlinger på prosjekt ift. antall planlagte samlinger
9.9	Andel oppstartsmøter i prosjekt der byggherre, prosjekterende/-prosjekteringsansvarlige og evt. underentreprenør er til stede
10	Etterlevelse av regler og prosedyrer
10.1	Antall reklamasjoner (ulik tematikk) per år
10.2	Antall produksjonsavvik ift. totalt antall arbeidstimer
10.3	Antall gjennomførte HMS-samlinger på prosjekt ift. antall planlagte samlinger

Nr.	Generelle tema > indikatorer
10.4	Antall gjennomførte HMS-samlinger på prosjekt der prosjektleder er til stede ift. totalt antall samlinger
10.5	Antall gjennomførte møter ute på byggeplassen (morgenmøte, mandagsmøte, lunsjmøte) ift. antall planlagte møter
10.6	Antall utførte timer til inspeksjoner/revisjoner ift. antall planlagte timer
10.7	Antall vernerunder der prosjektleder er registrert deltaker, av totalt antall vernerunder
10.8	Lukkehastighet for avvik
10.9	Antall nye prosedyrer/instrukser per år
10.10	Antall timer med støtte fra fagleder (HMS) ift. totalt antall timer på prosjekt
11	Mangfold og inkludering
11.1	Antall ufaglærte ift. totalt antall ansatte i (egen)produksjon
11.2	Andel utenlandske arbeidstakere som har videreutdannet seg til fagarbeidere
11.3	Andel utenlandske arbeidstakere som har gjennomgått språkopplæring
12	Mobbing og trakassering
12.1	Antall innmeldte saker til bedriftshelsetjenesten (BHT) per år (fordelt på fagarbeidere og adm. personell)
12.2	Antall innrapporterte saker via arbeidsmiljøundersøkelsen
12.3	Antall innmeldte saker til verneombud, tillitsvalgte, HR (Human Resources) per år
12.4	Antall registrerte konfliktsaker per år internt
12.5	Antall registrerte konfliktsaker per år knyttet til eksterne aktører
12.6	Antall innmeldte saker om mobbing/trakassering i internt avvikssystem
12.7	Antall innmeldte saker om mobbing/trakassering via egen varslingskanal
12.8	Antall "bekymringsmeldinger" per år
13	Økonomi og kontraktsform
13.1	Forholdet mellom faktiske prosjektkostnader og budsjett
13.2	Ordresreserve
13.3	Årlig driftsresultat
13.4	Andel små prosjekter (f.eks. REHAB-prosjekter) ift. totalt antall prosjekter
13.5	Andel prosjekter med offentlige vs. private byggherrer
13.6	Andel næringsbygg og skoler av totalt antall prosjekter
13.7	Antall prosjekter med totalentreprise og samspillsentreprise ift. totalt antall prosjekter
13.8	Omfang av akkordbasert lønssystem på gruppenivå
14	Tilgang og kvalitet på utstyr
14.1	Gjennomsnittlig tid for å erstatte ødelagt/stjålet utstyr

Nr.	Generelle tema > indikatorer
14.2	Gjennomsnittlig ventetid for tilgang på funksjonelt administrativt utstyr (PC etc.)
14.3	Utbytningsgrad av utstyr
14.4	Gjennomsnittlig tid brukt på opplæring i bruk av nytt utstyr
14.5	Antall timer brukt på IT-støtte ift. totalt antall medarbeidere
14.6	Antall personer på intern innlogging av totalt antall personer
15	Logistikk
15.1	Andel prosjekter med egen logistikkansvarlig
15.2	Antall forsinkelser på prosjekt som skyldes materialmangel eller andre fag/disipliner/eksterne aktører



SINTEF

SINTEF
Postboks 4760 Torgarden
7465 Trondheim
info@sintef.no