

Prosjektoppgave:
HMS Verneingeniørskole,
Kiwa kompetanse

Lederveiledning til systematisk
psykososialt og organisatorisk arbeid.

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven brukt litteraturstudium som metode for å undersøke hvordan bedriftshelsetjenesten (BHT) kan veilede ledere i små bedrifter til systematisering av det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet.

Vi har jobbet med følgende problemstilling:

“Hvordan kan BHT bistå og veilede ledere i små bedrifter (rundt 10 ansatte) til å etablere og implementere psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø i virksomhetens HMS-arbeid?”

Forskning viser at ledere har større sannsynlighet for å lykkes som leder ved bruk av gitte typer lederstiler (Einarsen, et.al., 2017, s. 344-345). BHT kan bistå med å informere om disse lederstilene, og i tillegg informere om viktigheten av at HMS forankres i ledelsen (Idébanken, 2018). Videre ser man også viktigheten av å bistå med kartlegging og risikovurdering (ESENER, 2019) og å bistå med å etablere gode HMS policyer, HMS mål og rutiner knyttet opp mot psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. BHT kan bistå ledere med å jobbe aktivt med de faktorene som legger grunnlag for et godt arbeidsmiljø og å overvåke arbeidsmiljøet jevnlig gjennom arbeidsmiljømålinger og medarbeidersamtaler. (Rafn & Ottesen, s.90-91).

Andre ting som litteraturen viser er at BHT kan veilede ledere i hvordan håndtere faktorer i det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet, som f.eks. stress, kommunikasjon og samarbeid (forskrift om administrative ordninger, 2022, § 2-2). Litteraturen viser også til viktigheten av å belyse helseproblemer som kan oppstå som f.eks. utbrenthet og mobbing slik at lederne kan jobbe forebyggende (STAMI faktabok om arbeidsmiljø og helse, s. 81, 2021). Videre kan BHT gi råd og verktøy til ledere på måter å overvåke og vurdere de psykososiale og organisatoriske aspektene av deres HMS-arbeid. Et eksempel på dette er “En bra dag på jobb” som er et gratis og inkluderende verktøy som er utviklet av STAMI for å belyse de faktorene som forskning viser har stor betydning for arbeidsmiljøet (En bra dag på jobben, u.å.).

Forord

Dette er vår avsluttende prosjektoppgave for HMS-Verneingeniørutdanningen ved Kiwa Kompetanse. Oppgaven tar for seg hvordan BHT kan bistå og veilede ledere i små bedrifter til å etablere og implementere psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø i virksomhetens HMS-arbeid. Vi møttes første gang digitalt i februar 2022 under V090 modulen, Systematisk HMS-arbeid og bærekraftig utvikling. Etter dette har vi begge deltatt på flere moduler sammen, sist fysisk i juni 2022 under modulen V190 revisjonsledelse og HMS-revisjon. Vi fant tonen veldig godt og når det kom til å skrive prosjektoppgave så fant vi ut at dette var noe vi kunne tenke oss å gjøre sammen. Vi har arbeidet effektivt og har hatt et godt samarbeid og kommer til å holde kontakten etter endt kursforløp. Vi startet arbeidet med oppgaven i oktober 2022 og har etter den tid hatt ukentlige arbeidsmøter. Vi har hatt Peter Sund, en tidligere «student» ved HMS Verneingeniørutdanningen og kollega av Eli-Sofie som faglig veileder. Vi ønsker å benytte anledningen til å takke Peter for all bistand og gode råd.

Takk.

Innhold

1.	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling	1
1.3	Mål	1
1.4	Utforming	1
1.5	Virksomhetsstørrelse	2
2	Teori	3
2.1	Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø	3
2.1.1	Lovverk	3
2.1.2	Thorsrud og Emery.....	4
2.1.3	Arbeidsmiljømodellen	4
2.1.4	Teoretiske tilnærminger til arbeidsmiljø	6
2.1.4.1	Maslows behovshierarki.....	6
2.1.4.2	Aldefers teori.....	6
2.1.4.3	Motivasjonsteori.....	7
2.1.4.4	Selvbestemmelsesteori	7
2.1.4.5	Forventningsteori.....	7
2.1.4.6	Jobbengasjement.....	7
2.1.4.7	Jobbtilfredshet (resultat og ev konklusjon)	8
2.2	BHT	8
2.2.1	Krav til BHT:.....	9
2.2.2	Bedriftshelsetjenestens virke:	9
2.2.3	Bedriftshelsetjenestens forebyggende arbeid	9
2.2.4	Kartleggingsmetoder	10
2.2.4.1	Risikovurdering	10
2.2.4.2	Intervju	10
2.2.4.3	Dialogkonferanser	11
2.3	Lederskap	11
2.3.1	Lederstiler.....	11
2.3.2	Støttende ledelse og tilbakemeldinger.....	11
2.3.3	HMS-ledelse.....	12
2.3.4	Helsefremmende arbeidsplass	12

2.3.5 HMS-kultur	13
2.3.6 HMS-økonomi.....	13
2.3.7 Ledelse under omstilling og endring	14
2.4. Systematisk psykososialt og organisatorisk HMS-arbeid	14
2.4.1 Internkontrollforskriften	15
2.4.2 PUKK-Hjulet.....	16
2.5 Bærekraftig utvikling.	16
2.6 Avgrensning	16
3.0 Metode.....	17
3.1 Litteraturstudium som metode.....	17
3.2 Litteratursøk og valg av litteratur	17
3.3 Mulige svakheter ved bruk av litteraturstudie som metode.....	18
4.0 Resultater.....	19
4.1 Hvordan kan BHT veilede ledere	19
5.0 Konklusjon	26
5.1 Videre arbeid.	26

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Som HMS-rådgivere i BHT har vi erfart at psykososialt arbeidsmiljø nødvendigvis ikke blir satt høyest på prioriteringslisten i små bedrifter, og at det først blir satt på agendaen etter at det har oppstått problemer. STAMI skriver i en kunnskapsoppsummering som bygger på en litteraturgjennomgang av relevant forskning fra 1990 – 2015 at 20% av sykefraværet på jobben skyldes psykiske plager eller sykdommer (STAMI, 2021).

Vi har en felles opplevelse av at dette temaet er et viktig grunnlag for at bedriften skal lykkes i å skape en helsefremmende arbeidsplass. Vi ønsker derfor å se nærmere på hvordan vi som HMS-rådgivere kan bistå og veilede bedriftene i å etablere og implementere arbeidet med psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø inn i det systematiske HMS-arbeidet.

1.2 Problemstilling

“Hvordan kan BHT bistå og veilede ledere i små bedrifter (rundt 10 ansatte) til å etablere og implementere psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø i virksomhetens HMS-arbeid?”

Grunnene til at vi har valgt denne problemstillingen er at vi ser at det er et behov for et verktøy som HMS-rådgivere i BHT kan benytte seg av i det daglige arbeidet med psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø opp imot ledere i små bedrifter. Det viktigste for oss vil være at vi benytter oss av dette i vår arbeidshverdag og at det blir benyttet som et verktøy av andre relevante ansatte i de bedriftshelsetjenestene hvor vi jobber. Funne i denne oppgaven skal kunne komme små bedrifter, deres leder og ansatte til gode. Vi har gjort litteratursøk for å finne relevant teori, slik at vi kan undersøke vår problemstilling.

I denne oppgaven skal vi analysere hvordan vi kan hjelpe ledere i små bedrifter til å gjøre arbeidet med psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø til en naturlig del av det systematiske HMS-arbeidet. Vi ser på viktige faktorer, forskning og teorier knyttet opp mot det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet og hvilken rolle BHT og bedriftens leder spiller opp mot samme tema.

1.3 Mål

Denne oppgaven legger et godt grunnlag for å etablere interne veiledere og rutiner for hvordan BHT best kan benytte seg av tiden sammen med ledere i små bedrifter. I tillegg til at teorien kan benyttes til opplæringsmateriell både internt og utad i form av webinarer, artikler med mer. Det er nettopp behovet for denne kunnskapen og interesse for temaet som har gjort at vi har valgt denne problemstillingen.

1.4 Utforming

Oppgaven er delt inn i fem kapitler. I dette kapitlet har vi tatt for oss formålet med oppgaven og begrunnelse for valg av tema. Vi har også presentert problemstillingen som vi skal undersøke. I kapittel to tar vi for oss teori om psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø, BHT, lederskap og systematisk HMS. Dette for å belyse de viktige områdene for å få undersøkt problemstillingen. Kapittel tre handler om temaet metode, der vi ser på hvilken metode vi skal benytte for å undersøke problemstillingen og hvordan vi har gjennomført dette. I kapittel nummer fire ser vi på resultatet av litteraturstudien og vi benytter oss av teorien og drøfter denne for å komme frem til en konklusjon. I det sjette og siste kapitlet presenterer vi konklusjonen som vi har kommet frem til basert på teorien og drøftingen av teorien som har blitt gjort.

1.5 Virksomhetsstørrelse

NOA skriver i en artikkel at det i Norge er vanlig å definere bedrifter som små når de har 1-20 ansatte, mellomstore når det er 21-100 ansatte og store når de er over 100 ansatte (NHO, u.å.)

Hvor stor virksomheten er kan ha stor betydning for hvordan arbeidsmiljøarbeidet blir organisert og gjennomført. Virksomheter som er små med fem, ti eller femten ansatte vil ha helt andre utfordringer med arbeidsmiljøarbeidet enn store bedrifter med over 250 ansatte. I større virksomheter har man ofte mulighet til mer variasjon i arbeidsoppgavene og det kan være forskjellige arbeidsmiljøutfordringer i ulike deler av virksomheten sammenlignet med de små. Mange små virksomheter er vesentlig forskjellige fra de større virksomhetene. Ofte er eier og leder samme person i de minste virksomhetene og de ansatte har ofte samme type jobb, noe som kan bidra til at det er kort vei fra å avdekke et arbeidsmiljøproblem til at man får gjort noe med det. Mindre virksomheter vil samtidig ha mindre administrativ kapasitet til å gjøre aktiviteter som ligger utenfor kjernevirksomheten, sammenlignet med større virksomheter. De vil være avhengig av å bruke kapasiteten til sine ansatte til å produsere varer og tjenester. Imidlertid så må de små virksomhetene stort sett etterleve det samme regelverket som store virksomheter, noe som medfører at krav relativt sett koster mer for små virksomheter. Dette betyr derfor at all forenkling relativt sett vil bety mye mer for små virksomheter (STAMI, 2021. s.197).

TAB 6.5 Prosentandel av virksomheter som oppgir jevnlige HMS-diskusjoner, regelmessige risikovurderinger og involvering ved utforming av tiltak, etter virksomhetsstørrelse

VIRKSOMHETSSTR	HMS DISKUTERES TILLITSVALGT	HMS DISKUTERES MEDARBEIDER	REGELMESSIG RISIKOVURDERING	INVOLVERING VED TILTAK
5-9 ansatte	54 %	53 %	80 %	92 %
10-49 ansatte	64 %	56 %	88 %	94 %
50-249 ansatte	89 %	67 %	94 %	96 %
≥250 ansatte	86 %	83 %	100 %	100 %
Gjennomsnitt	64 %	56 %	85 %	94 %

Kilde: STAMI, NOA (ESENER 2019)

Figur 1, Prosentandel av virksomheter som oppgir jevnlige HMS-diskusjoner.

ESENER (Den europeiske bedriftsundersøkelsen om nye og framvoksende risikoer) er en omfattende spørreundersøkelse som omhandler hvordan arbeidsplassene i Europa i praksis håndterer helse- og sikkerhetsrisikoer (Det europeiske arbeidsmiljøorganet, u.å). I 2019 ble den tredje ESENER undersøkelsen gjennomført og der ble de personene «som er best informert om HMS-arbeidet i virksomheten» spurt om hvordan helse- og sikkerhetsrisikoer håndteres på arbeidsplassen deres, med særlig fokus på psykososiale risikoer, dvs. arbeidsrelatert stress, vold og trakassering. Undersøkelsen ble besvart av hele 45 420 bedrifter – på tvers av sektorer. Undersøkelsen inkluderte bedrifter med minst 5 ansatte i de 33 medlemslandene i EU, samt Island, Nord-Makedonia, Norge, Serbia, Storbritannia og Sveits. (ESENER, u.å).

Tabellen over viser hvordan andelen virksomheter som oppgir regelmessige risikovurderinger og jevnlige HMS-diskusjoner, varierer etter størrelse på bedriften. Tabellen viser at jo større virksomheten er jo større er andelen av de ansatte som oppgir å ha jevnlige HMS-diskusjoner mellom partene og regelmessige risikovurderinger. Det viser at samtlige av de store bedriftene gjennomfører jevnlige risikovurderinger. Blant de virksomhetene som har 5-9 ansatte blir det oppgitt at 8 av 10 har jevnlige risikovurderinger. Det ble i ESENER undersøkelsen (ESENER, 2019) spurt et oppfølgingsspørsmål til virksomhetene som rapporterte at de ikke utførte jevnlige risikovurderinger for å kartlegge grunnen til dette. Manglende risikovurderinger hos de minste virksomhetene ble begrunnet med at man allerede kjente farene (70%), at risikoen ikke var av betydning (70%), at prosedyren var for belastende (5%) og at den nødvendige kompetansen manglet (STAMI, 2021. s.197)

2 Teori

2.1 Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø

2.1.1 Lovverk

I arbeidsmiljøloven, om formålet med loven §1-1 a. beskrives blant annet at loven skal sikre at arbeidsmiljøet gir grunnlag for at arbeidssituasjonen er helsefremmende og meningsfylt. Og den skal gi full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger (Arbeidsmiljøloven, 2022).

Vi har valgt å fokusere på det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet i oppgaven vår. Om dette sier arbeidsmiljøloven bl.a.: Arbeidsmiljøloven skal sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling. Legge til rette for et godt ytringsklima, tilpasninger i arbeidsforholdet, gi grunnlag for ivaretagelse og utvikling av eget arbeidsmiljø og å bidra til et inkluderende arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2022).

Arbeidsgiver skal ha oversikt over hvordan virksomheten er organisert og hvordan arbeidet med helse, miljø og sikkerhet er fordelt. Det skal kartlegges farer og problemer og på grunnlag av dette vurdere risikoforholdene i virksomheten, lage planer og sette i gang tiltak for å redusere risikoen. Når risikoforholdene tilsier det, skal arbeidsgiver sørge for løpende kontroll med arbeidsmiljø og arbeidstakernes helse. Det skal også arbeides systematisk med forebygging og oppfølging av sykefravær (Arbeidsmiljøloven § 3-1, 2022).

Arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig ut fra enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan virke inn på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd. Det skal legges vekt på å forebygge skader og sykdommer ved planlegging og utforming av arbeidet. Virksomheten skal vurdere om det er noe særlig risiko knyttet til alenearbeid og eventuelt iverksette nødvendig tiltak for å forebygge og redusere risiko. Virksomheten skal innredes for arbeidstakere av begge kjønn (Arbeidsmiljøloven § 4-1, 2022).

Arbeidstakerne og tillitsvalgte skal holdes løpende oppdatert om systemer som blir brukt ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. Arbeidstakerne skal få nødvendig opplæring til å sette seg inn i systemene og medvirke ved utforming av dem. Ved utforming av den enkeltes arbeidssituasjon skal det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet til faglig og personlig utvikling gjennom arbeid. Arbeidstakers arbeidsevne, alder, kyndighet og øvre forutsetninger skal bli hensyntatt ved organisering og tilrettelegging av arbeidet. I tillegg skal arbeidstaker ha fått mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar, og så langt det er mulig blitt gitt mulighet til variasjon. Det skal gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at den ansatte er i stand til å utføre arbeid når det skjer endringer som berører vedkommende sin arbeidsplass (Arbeidsmiljøloven § 4-2, 2022).

I arbeidsmiljøloven § 4-3 – Beskrives det krav til det psykososiale arbeidsmiljøet som går på integritet og verdighet, videre et generelt krav om respekt for arbeidstakers egenverd. At arbeidstaker skal ha følelsen av å gjøre en god nok jobb, å kunne handle i tråd med det man selv mener er forsvarlig og riktig og at man har følelsen av å strekke til. Det handler enkelt sagt om gjensidig respekt for hverandres faglige bakgrunn, erfaringer, kompetanse og verdier i jobben. Arbeidet skal legge til rette for mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere. Arbeidstakerne skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig oppførsel og de skal så langt det er mulig beskyttes mot uheldige belastninger, vold og trusler som følge av kontakt med andre (Arbeidsmiljøloven, 2022).

Arbeidsmiljøloven beskriver blant annet arbeidstakernes rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheter, vern mot gjengjeldelse ved varsling og at arbeidsgiver plikter å utarbeide rutiner for intern varsling (Arbeidsmiljøloven § 2A, 2022).

Arbeidsgiver skal sørge for at alle personskader som oppstår under utførelse av arbeid og sykdom som antas å ha sin grunn i arbeidet eller forholdene på arbeidsplassen skal registreres. Det skal også føres statistikk over sykefravær og fravær ved barns sykdom (Arbeidsmiljøloven, 2022).

Arbeidsmiljøloven gir også forbud om direkte og indirekte diskriminering på grunn av politisk syn, medlemskap i arbeidstakerorganisasjon eller alder (Arbeidsmiljøloven §13-1, 2022).

Likestillings og diskrimineringsloven har som formål å fremme likestilling og hindre diskriminering. Loven tar særlig sikte på å bedre kvinners og minoriteters stilling (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2018).

2.1.2 Thorsrud og Emery

Arbeidsmiljølovens bestemmelser er basert på forskning gjort i Norge på 1960-tallet av Einar Thorsrud og Fred Emery i et samarbeidsprosjekt med LO/NAF. I denne studien så man på enkelte arbeidstakere og også selvstyrte grupper som skulle styre egen arbeidsprosess. Ut ifra dette prosjektet ble 6 jobbkraav utformet. Disse jobbkraavene beskriver allmenne psykologiske behov og forutsetninger for å oppleve arbeidet som meningsfullt (Thorsrud & Emery, 1969).

Jobbkraavene lyder som følge:

1. Behov for variasjon
2. Behov for å kunne lære noe som et ledd i arbeidet
3. Behov for selvbestemmelse /autonomi. Kunne bestemme og treffe beslutninger. Ha kontroll over egen arbeidssituasjon.
4. Behov for kontakt med andre.
5. Behov for å se sammenhengen mellom arbeidet og omverden.
6. Behov for at jobben er forenelig med en ønsket fremtid.

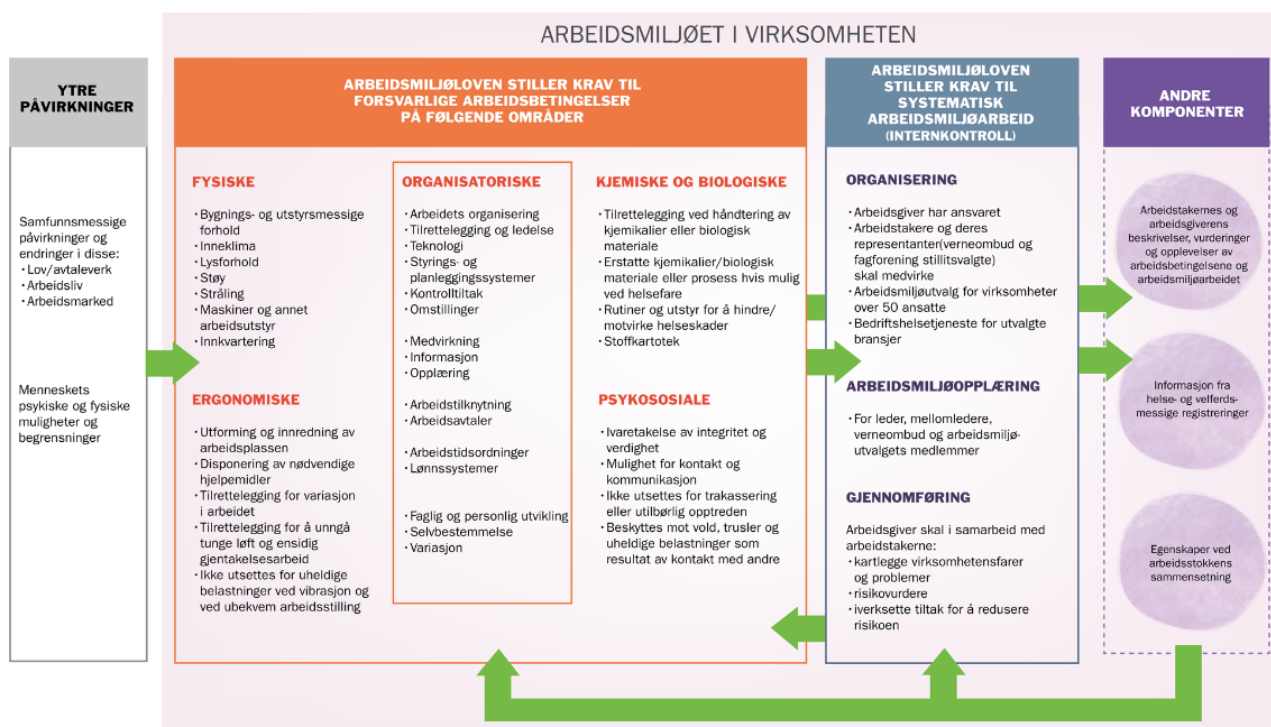
Jobbkraavene som Thorsrud og Emery fant ble innfelt i lovverket i 1977 i arbeidsmiljøloven kap. 4-3 krav til arbeidsmiljøet. Jobbkraavene blir i dag betraktet som en motivasjons psykologisk modell (Einarsen, et,al., s.160. 2017).

2.1.3 Arbeidsmiljømodellen

For å lettere forstå arbeidsmiljølovens krav har arbeidstilsynet utarbeidet arbeidsmiljømodellen som tar for seg tre hovedgrupper i arbeidsmiljøet.

1. Arbeidsbetingelser (oransje boks).
2. Det systematiske arbeidsmiljøarbeidet (blå boks)
3. Andre komponenter (lilla boks)

ARBEIDSTILSYNETS ARBEIDSMILJØMODELL – INNGANGSDØRER TIL VURDERING AV ARBEIDSMILJØ



Figur. 2. Arbeidsmiljømodellen.

Arbeidsmiljømodellen samler og synliggjør hvilke tema arbeidsmiljøloven inkluderer i begrepet arbeidsmiljø. Modellen gir en oversikt over de risikoforholdene loven fremhever og peker på hva en må hente inn informasjon om, for å kunne vurdere arbeidsmiljøutfordringer i konkrete virksomheter og bransjer. Modellen illustrerer også at registreringer som sykefravær, belastninger og skader, også inngår i en virksomhets arbeidsmiljø. Det samme gjelder for arbeidstokkens sammensetning. En arbeidsplass med mange unge arbeidstakere kan gi et helt annet arbeidsmiljø enn virksomheter med mange eldre arbeidstakere. Eksempler på sammensetninger er kjønn, nasjonalitet/språk, religion og legning. Disse faktorene er noe arbeidsgiver må ta hensyn til. Summen av alle delene og samspillet mellom er det som skaper et arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet, A, u. å.).

Organisatoriske arbeidsbetingelser er et begrep som benyttes av og til i en begrenset betydning om strukturelle og formelle forhold på arbeidsplassen som blant annet arbeidstidsordninger, ansvarsforhold, størrelsen på grupper og enheter, omstillingsprosesser og formelle veier for kommunikasjon. Organisering av arbeidet handler også om arbeidsoppgaver og arbeidsinnhold, om hvilken grad av selvbestemmelse og medvirkning man har, samt muligheter for utvikling i jobben. Psykososialt er et begrep som brukes for å betegne ulike arbeidsmiljøfaktorer som ikke er fysiske, men som kan ha konsekvenser for helsen ved å påvirke arbeidstakernes opplevelse og/eller atferd. Dette handler blant annet om ulike typer krav som stilles i jobben, i tillegg til de mer uformelle sosiale relasjonene på arbeidsplassen. Det vil i de fleste tilfeller være glidende overganger mellom organisatoriske forhold og psykososiale forhold (STAMI, 2021, s. 56).

I arbeidsmiljømodellen så blir det organisatoriske arbeidsmiljøbegrepet løftet frem. Ikke alle eksponeres for kjemikalier i sin arbeidshverdag, men alle eksponeres for organisatoriske arbeidsbetingelser. Årsaken til uheldig overbelastning kan ofte sees i sammenheng med de organisatoriske arbeidsmiljøbetingelsene, og også i det systematiske arbeidsmiljøarbeidet (Arbeidstilsynet, B, u.å.).

På arbeidsplasser der det forekommer uheldige organisatoriske og psykososiale forhold, kan man øke risikoen for at de ansatte utvikler forskjellige helsemessige plager. Fra forskning vet man at ulike organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer kan ha betydning for flere ulike typer helseplager som muskel og skjelettplager, psykiske lidelser, mage og tarmsykdom, hjerte og- karsykdom, kreft, diabetes, skader og ulykker. Risikoen for arbeidsuførhet og sykefravær kan også øke som en konsekvens av et dårlig organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø (STAMI, 2021, s. 57).

I en studie fra STAMI ble det beregnet at 15 prosent av sykemeldingene skyldes psykososiale forhold på arbeidsplassen. Arbeidsmiljøforholdene vil kunne påvirke helsen negativt, men behovet for sykefravær vil også være avhengig av om det er god balanse mellom organiseringen av arbeidets innhold og den enkeltes helse. Samme funksjonsnedsettelse eller sykdom vil derfor kunne gi ulike grader av sykefravær, avhengig av mulighetene til å tilpasse arbeidet etter helsetilstand og dagsform (STAMI, 2021, s. 57).

2.1.4 Teoretiske tilnærminger til arbeidsmiljø

For å lykkes med det psykososiale og organisatorisk arbeidsmiljøarbeidet må man ta i betraktning og møte menneskers grunnleggende behov. På det feltet finnes det mange teorier.

2.1.4.1 Maslows behovshierarki.

Det kom i 1950- årene flere nye motivasjonsteoretiske tilnærminger. Blant disse var Maslows behovshierarki. Det ble her argumentert for at vi har medfødte behov, og det ble identifisert fem slike overordnede behov. Behovene er rangert i et hierarki, fra de behovene som er mest grunnleggende til de mest avanserte. For eksempel fra behov for mat til behov for selvrealisering (Einarsen, et.al., 2017, s. 88). Ifølge Maslow, så beveger man seg fra bunnen mot toppen, der behovene nederst må bli tilfredsstilt før man kan tilfredsstille behovene lenger opp i hierarkiet (Einarsen, et.al., 2017, s. 89).

De fem overordnede typene deles inn i hovedtyper av behov, der man regner de fire nederste som mangelbehov og den øverste som vekstbehov (Einarsen, et.al., 2017, s. 89).

Til tross for at Maslows behovshierarkiteori er den behovsteorien som er mest kjent, så er det vanskelig å finne forskning som støtter at teorien er troverdig. Dette gjelder da i hovedsak selve tanken om behovspyramiden. En omfattende oversiktsartikkel over forskningsfunn konkluderte med at det eksisterer lite klar og konsis forskning som støtter behovshierarkiteorien (Einarsen, et.al., 2017, s. 90).

Disse funnene ga blant annet ingen støtte om at menneskelige behov kan deles inn i fem ulike kategorier, eller at behovene er strukturert på en slik hierarkisk måte. Forskerne fant derimot delvis støtte for at det er mulig å skille overordnet mellom mangelbehov og vekstbehov (Einarsen, et.al., 2017, s. 90).

Forskerne støtter heller ikke antakelsen om at hvis man får tilfredsstilt et behov så utløser dette søken etter behovstilfredsstillelse på et høyere nivå. Teorien kan likevel ha praktisk nytteverdi på den måten at den bidrar til å gjøre ledere bevisst på skillet mellom mangelbehov og vekstbehov (Einarsen, et.al., 2017, s. 90).

2.1.4.2 Aldefers teori

Aldefers teori skiller seg fra Maslows teori ved at man kan bevege seg fra et høyere til et lavere behovsnivå. Noe som vil si at hvis en person etter gjentatte forsøk ikke klarer å tilfredsstille sine vekstbehov, så vil tilhørighetsbehovene aktiveres på nytt og disse vil da bli de viktigste drivkreftene til atferd. Ifølge teorien antas det at et individ kan ha mer enn ett behov samtidig, i motsetning til Maslows sin teori (Einarsen, et.al., 2017, s. 91).

Aldefers behovsteori er så langt ikke testet av mange studier, og det er derfor ikke mulig å konkludere med om teorien kan bekreftes eller ikke. Likevel så viser de studiene som er gjennomført til mer støtte i favør av Aldefers behovsteori enn den gjør til teorien om Maslows behovshierarki. Med hensyn til å

beskrive menneskers atferd vil nok Aldefers behovsteori være noe mer fleksibel enn Maslows behovshierarki (Einarsen, et.al., 2017, s. 91).

Aldefers behovsteori inneholder eksistensbehov, tilhørighetsbehov og vekstbehov (Einarsen, et.al., 2017, s. 90 - 91).

2.1.4.3 Motivasjonsteori

«Motivasjon er det som gir energi til menneskelig atferd, det som gir retning til slik atferd og hvordan denne atferden opprettholdes.» (Einarsen, et.al., 2017, s. 112).

Man skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er motivasjon som fører til atferd vi har lyst til å bedrive. Du drives altså av det du ønsker å gjøre. Ytre motivasjon stammer fra ytre påvirkning. Altså du drives av ytre faktorer som f.eks. lønn og bonus eller frykten for å få straff (Holm, 2015).

Det finnes tre elementer som er vesentlig for å kjennetegne motivasjon. Dette er retning, varighet og intensitet. Altså hva en person prøver å gjøre, hvor lenge man fortsetter å prøve, og hvor hardt man prøver (Einarsen, et.al., 2017, s. 88). Det som motiverer, er å jobbe for å oppnå et resultat som gir glede. Dette er en subjektiv opplevelse og varierer fra person til person. Noen eksempler på faktorer som kan føre til motivasjon er: Det å føle tilhørighet til arbeidsplassen, mulighet til å tilegne seg ny kunnskap for eksempel gjennom videreutdanning/kursing osv., og det å ha muligheten til å utfolde seg både kreativt og produktivt kan være motiverende faktorer (Einarsen, et.al., 2017, s. 90).

2.1.4.4 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteori er en teori om at tre grunnleggende psykologiske behov må være tilfredsstillt for at man som menneske skal fungere effektivt, disse er; autonomi, kompetanse og tilhørighet (Einarsen, et.al., 2017, s. 94). Denne kunnskapen kan utnyttes ved å gi arbeidstakere mulighet til å jobbe autonomt, gi dem mulighet til å utvikle seg, bli kurset, videreutdannet, satt i nye situasjoner hvor man har mulighet til å vokse som person ved input av ny kunnskap, enten om det er akademisk eller på et psykososialt nivå. Og å sørge for et åpent arbeidsmiljø som fremmer tilknytning til andre mennesker, i form av kollegasamhörighet og tilknytning til kunder/brukere/pasienter (Kiwa, 2022, s.62).

2.1.4.5 Forventningsteori

Forventningsteori går ut på den tro at mennesker alltid vil velge en adferd som fører til størst mulig gevinst og minst mulig skuffelse/tap. Det er det som verdsettes for den enkelte som motiverer mest. Motivasjon = forventning x instrumentalitet (akseptable resultater som fører til en spesiell konsekvens) x valens (den verdsatte konsekvensen som oppnås). Ved at ledelsen ser hver enkelt arbeidstaker, ser det arbeidet de utfører å gir tilbakemelding på dette og også gir eventuelle goder på bakgrunn av dette (stillingsforfremmelser, lønnsøkning osv.) legges det opp til at man lykkes (Einarsen, et.al., 2017 s. 94-95).

2.1.4.6 Jobbengasjement

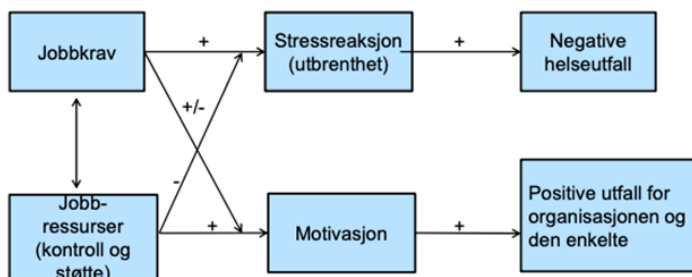
«Jobbengasjement er betraktet som velvære som er forbundet med det å være i aktivitet, prestere eller holde på med meningsfylte eller engasjerende aktiviteter» (Kiwa, 2022, s.64).

En viktig modell for å se på jobb-engasjement er Krav-ressurs-modellen. Det framstår i modellen at tilgjengelige ressurser som arbeidstaker innehar er forbundet med motivasjon og engasjement. På STAMI sine sider står det at 61 prosent oppgir i 2019 at de har høye jobbkrav, disse tallene er data hentet fra Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø fra 2019 (STAMI, NOA, u.å.).

Studien viser at andelen varierer fra 29 til 82 prosent inndelt i yrker (STAMI, NOA, u.å.).

Videre ser man at vedvarende høye jobbkrav kan ha negativ helseeffekt, særlig om de ansatte har begrenset mulighet for å selv bestemme arbeidsmengde og arbeidstempo (STAMI). Krav-ressurs-

modellen presiserer at tilgang på ressurser i hverdagen kan minske jobbrelatert stressreaksjoner. Siste punkt i Krav–ressurs-modellen er at motivasjon eller engasjement kan føre til positive organisasjonsmessige konsekvenser, som f.eks. jobbtilfredshet (Kiwa, 2022, s.67).

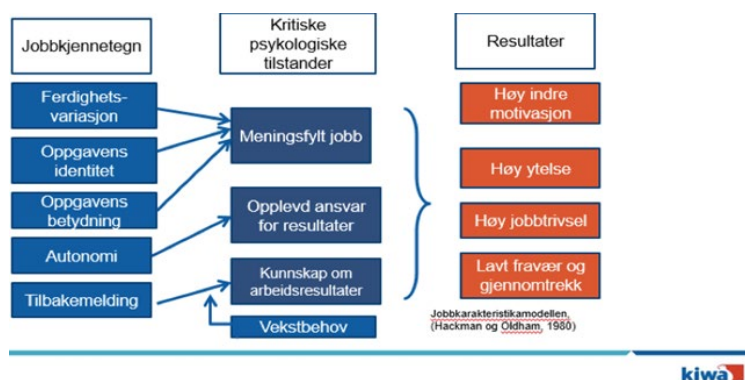


Figur 3. Krav-ressurs-modellen.

2.1.4.7 Jobbtilfredshet (resultat og ev konklusjon)

«Behagelig eller positiv emosjonell tilstand som er resultat av ens jobb og ens jobberfaring» (Einarsen, et.al., 2017, s. 140).

En viktig modell for å se på hva som fører til jobbtilfredshet er Jobbkarakteristika-modellen som foreslår 5 jobbmessige kjennetegn.



Figur 4. Jobbkarakteristika-modellen.

Om ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og oppgaveviktighet er tilrettelagt vil det føre til at arbeidet oppleves som meningsfullt. Om man i tillegg har mulighet til autonomi, og får tilbakemelding på den jobben man gjør vil det kunne dekke de viktige psykologiske behovene som behøves for å få en høy indre jobbmotivasjon som får deg til å ønske å yte bra. Dette fører til høy jobbtrivsel, som for virksomheten betyr lavt fravær og lavere turnover altså gjennomtrekk av ansatte (Einarsen, et.al., 2017, s, 127).

2.2 BHT

BHT sin virksomhet i Norge er basert på arbeidsmiljøloven. I Arbeidsmiljøloven §3-3 stilles det krav til at virksomheter skal være tilknyttet en godkjent bedriftshelsetjeneste når risikoforholdene tilsier det (Arbeidsmiljøloven § 3-3, 2022). Noen virksomheter plikter å være tilknyttet en bedriftshelsetjeneste av krav fastsatt i Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning §13-1 (Forskrift om organisering, medvirkning og ledelse, 2013, §13-1). Dette er virksomheter som erfaringsmessig har en mer risikofyllt arbeidshverdag enn andre virksomheter. Virksomhetene er definert i tråd med SSB næringskoder (Brønnøysundregistrene, 2022). I forskrift om organisering, medvirkning og ledelse ble det fra 01. januar 2023 gjort endringer i forhold til § 13-1 – der det nå stilles krav om at listen over næringsgrupper i andre ledd skal gjennomgås og oppdateres hvert sjette år (Forskrift om administrative ordninger, 2022).

2.2.1 Krav til BHT:

Lovverket stiller krav til kvalitet og kompetanse i BHT. Disse kravene må være oppfylt for at man skal bli godkjent og kunne levere sine tjenester til virksomheter. BHT må kunne dokumentere kompetanse innenfor en rekke områder. Disse er: Grunnleggende arbeidsmiljøkompetanse, Systematisk HMS – arbeid, organisatorisk arbeidsmiljø, Psykososialt arbeidsmiljø, Arbeidsmedisin/arbeidshelse, Yrkeshygiene og Ergonomi (Arbeidstilsynet, C, u.å). Aktuelle yrkesgrupper som kan utgjøre BHT sin faglige personale er bl.a. leger, sykepleiere, fysioterapeuter, ergoterapeuter, psykologer, yrkeshygienikere og verneingeniører. Personalet skal samlet sett ha kunnskap om årsakssammenhenger mellom arbeidsmiljøbetingelser og arbeidsmiljøeksponering og helseeffekt (forskrift om administrative ordninger, 2022, § 2-2). I tillegg til kompetansekrav er det krav til obligatorisk opplæring om bedriftshelsetjenestens formål og rolle. Dette kravet kan dekkes ved bedriftsinterne kurs, ved eksterne kursholdere eller på annen måte. Kravet omfatter alle som skal arbeide i en BHT, og har som formål å gi ansatte og andre i bedriftshelsetjenesten bedre forståelse av bedriftshelsetjenestens roller og oppgaver. (Arbeidstilsynet, F. u.å.).

Når det gjelder kompetanse på det systematiske HMS-arbeidet stilles det krav til at BHT innehar særlig kompetanse og forståelse av hvordan innføre og utøve systematisk HMS-arbeid, oppbygging, vedlikehold og revisjon av HMS-internkontroll. Også kartlegginger og risikovurderinger av arbeidsmiljøet, samt hvordan man kan fremme forbedringsarbeid gjennom systematiske forebyggende tiltak, system for registrering og håndtering av avvik (Forskrift om administrative ordninger, 2022, § 2-2).

Når det kommer til kompetanse knyttet til psykososialt arbeidsmiljø skal BHT, inneha kunnskap og forståelse av hvordan organisatoriske arbeidsbetingelser påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet, og vite om metoder for kartlegging og risikovurdering av psykososiale arbeidsmiljøforhold. BHT skal i tillegg ha kunnskaper om betydning av integritet og verdighet og av kommunikasjon og mellommenneskelige relasjoner. Og kunne iverksette systematisk forebygging, intervensjon og oppfølging av psykososiale risikofaktorer (Forskrift om administrative ordninger, 2022, § 2-2).

2.2.2 Bedriftshelsetjenestens virke:

BHT skal først og fremst ha en rådgivende funksjon og skal ha en faglig fri og uavhengig stilling. Dette vil si at BHT skal basere sine vurderinger på faglig grunnlag, og å stå til rådighet for arbeidsgiver, arbeidstaker, AMU og verneombud.

Arbeidsgiver skal i samarbeid med BHT utarbeide en plan for bistand (handlingsplan for BHT sitt arbeid i virksomheten). Planen skal inngå i virksomhetens systematiske HMS-arbeid (Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning, 2013, §13-2 og §13-3).

2.2.3 Bedriftshelsetjenestens forebyggende arbeid

I en rapport utført og publisert av SINTEF viser det seg at 35 prosent av bedriftshelsetjenestene som svarte på undersøkelsen sier seg enig (helt eller delvis) i at de jobber i for liten grad forebyggende, og utdyper dette med at BHT ikke er i posisjon til å jobbe forebyggende i virksomheter. Dette handler om synligheten av bedriftshelsetjenestens tjenester, samtidig som at mange virksomheter er mer opptatt av kortsiktige (og synlige) gevinster enn av forebyggende arbeid. En vanlig tilbakemelding fra bedriftshelsetjenester i undersøkelsen var at virksomhetene selv ikke var opptatt av, eller så nytte av, forebyggende innsats (Mandal, R., Dyrstad, K., Melby, L & Midtgård, T., 2016).

2.2.4 Kartleggingsmetoder

2.2.4.1 Risikovurdering

En risikovurdering er en prosess som samlet består av en risikoanalyse og en risikoevaluering av hvilke faktorer som kan føre til sykdom eller skade på arbeidsplassen, for å videre kunne vurdere om de tiltakene som er utført er tilstrekkelig eller om det må gjøres ytterligere tiltak for å forebygge. Når man velger hvilken type arbeidsmiljøkartlegging man vil benytte seg av for psykososiale og organisatoriske forhold, bør en risikovurdering ligge til grunn for dette. (NEL, 2018).

Et godt hjelpemiddel her kan være standarden ISO 31000 – risikostyring som gir veiledning om hvordan virksomheten kan integrere en risikobasert beslutningstaking i ledelse, styring, policy, verdier, rapportering og kultur. Systemet er åpent og prinsippbasert og dette gjør at organisasjonen kan anvende prinsippene i standarden til egen kontekst (Standard Norge, 2021).

En kartlegging som er gjennomtenkt og godt planlagt kan føre til at de ansatte får en felles forståelse for arbeidsmiljøet. Det som er like viktig som kartleggingen er prosessen rundt kartleggingen. Her er det viktig at man involverer alle som er berørt, da dette skaper en bevissthet rundt arbeidsmiljø, påvirker holdninger og gir motivasjon. En slik prosess vil sikre oppslutning om og gjennomføringen av tiltak, samtidig som den gir en læringseffekt. En kartlegging av arbeidsmiljøet vil gi et bilde av bedriften sitt ståsted og status, den vil bidra til å finne styrker, svakheter, muligheter og trusler. Kartleggingen vil også kunne frambringe dokumentasjon (Idebanken, u.å.).

Ved en kartlegging av det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet er det viktig at man ivaretar personvern hensyn og at de ansatte som skal bidra med informasjon føler seg trygge på at dette ikke blir brukt mot dem senere. En annen viktig faktor er å ivareta anonymitet, slik at identiteten til hver enkelt ansatt er ukjent både for BHT og virksomheten (NEL, 2018).

Et godt kartleggingsverktøy for virksomhetene er verktøyet “En bra dag på jobb”. En bra dag på jobb er et gratis og inkluderende verktøy som STAMI har utviklet for å belyse faktorer som forskning viser har stor betydning for arbeidsmiljøet i de ulike bransjene. Dette verktøyet skal bidra til å redusere sykefraværet og hindre frafall, samtidig som det skal hjelpe de ansatte i virksomheten til å samarbeide og skape et godt arbeidsmiljø. Man har gjennom dialog med virksomheter og forskning fra STAMI lagt grunnlaget for dette verktøyet og hensikten er at det skal gjøre det enklere for virksomheter å jobbe med arbeidsmiljø. Nettsiden presenterer videoer av arbeidsmiljøutfordringer i bestemte bransjer, slik at de ansatte får et grunnlag for å diskutere utfordringer på sin arbeidsplass. På bakgrunn av disse utfordringene kan virksomheten i fellesskap utarbeide en konkret handlingsplan som vil bidra til et bedre arbeidsmiljø i virksomheten. Det er viktig at denne jobben er et samarbeid mellom alle partene i virksomheten og derfor bør det være leder, verneombud og tillitsvalgt som samarbeider om å lede prosessen (En bra dag på jobben, u.å.).

Det finnes mange ulike måter å kartlegge arbeidsmiljøet på, noen av de vanligste er sjekklister, spørreskjema, vernerunder og intervjuer. Kartleggingskonferanser og gruppesamtaler blir også en del brukt. De ulike måtene å kartlegge på passer til ulike anvendelsesfelt (Idebanken, u.å.). Nedenfor har vi valgt å gå mer i dybden på de kartleggingsmetodene vi mener er hensiktsmessig i forhold til vår problemsstilling.

2.2.4.2 Intervju

Intervjuer er gode verktøy for å få frem ulike aspekter av arbeidsmiljøet. Intervjuer, spesielt gruppeintervjuer kan bidra til å skape motivasjon for endring og tiltak. Det krever at den som holder intervjuene holder seg objektiv, slik at hen ikke påvirker svarene, dette kan f.eks. være BHT eller verneombud. Man kan ta utgangspunkt i informasjon man har tilegnet seg ut ifra kartleggingsundersøkelsen og forme intervjuet og spørsmål man ønsker svar på ut ifra disse (Koren & Lindøe, 2018 s.84-85).

2.2.4.3 Dialogkonferanser

Formålet med dialogkonferanse er å samle ulike interessenter i bedriften for å drøfte et spesielt tema. Dette er en metode som skaper betingelser for et likeverdig samarbeid mellom grupper som i utgangspunktet har ulike maktposisjoner. Konferanseformen egner seg når man ønsker å ta tak i et tema der det kreves at ledelse og ansatte har omforent kunnskap og dypere forståelse. Dialogkonferansen legger til rette for at alle ansatte, tross maktposisjon, får medvirkningsmulighet. Dialogkonferanse er et godt verktøy der målet er å prioritere tiltak og etablere handlingsplaner. Og åpner opp for innsyn og ny forståelse hos de som deltar og gir et bedre grunnlag for viktige veivalg og beslutninger (Koren & Lindøe, 2018 s.104-105).

2.3 Lederskap

2.3.1 Lederstiler

Lederstil blir i Det Store Norske Leksikon definert som den typen atferd som tydeligst preger en måte å lede på (Store norske leksikon, 2021).

Forskning som ble gjort ved Ohio state-universitetet og ved Michigan state-universitetet kom fram til ganske så sammenfallende resultat, nemlig at god ledelse handler om to grunnleggende lederstiler, nemlig oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse (Einarsen, et,al., 2017, s. 344).

En oppgaveorientert ledelse handler om å organisere aktiviteter for den enkelte arbeider og arbeidsgruppen, skaffe nødvendige ressurser, klargjøre roller, arbeidsfordeling og hvordan arbeidet skal utføres og overholde tidsfrister. Her er lederen først og fremst opptatt av å få jobben gjort (Einarsen, et,al., 2017, s. 345).

En relasjonsorientert ledelse handler om å ta individuelle hensyn og det å ta vare på hele arbeidsgruppen. Her vil lederen oppmuntre, gi støtte i arbeidet og rådføre seg med de ansatte i viktige saker. Lederen med denne lederstilen verdsetter at arbeidet er godt utført og legger stor vekt på trivsel på arbeidsplassen (Einarsen, et,al., 2017, s. 345).

Med utgangspunkt i disse to orienteringene defineres fem ulike lederstiler som en kombinasjon av begge orienteringene (Einarsen, et,al., 2017, s. 345).

Den første av disse fem lederstilene er «uengasjert ledelse», der det er tilstrekkelig med et minimum av innsats for å få jobben unna og beholde sitt medlemskap i organisasjonen. Neste er «koseklubbedelse» der man har en hyggelig atmosfære og et behagelig arbeidstempo med omtanke for mennesker og tilfredsstillende relasjoner. Nummer tre er «midt på treet-ledelse», her vil man ha en tilfredsstillende organisasjonsytelse ved at man balanserer det å få arbeidet unna som en nødvendighet, samtidig som man holder arbeidsmoralen på et akseptabelt nivå. «Autoritetslydighetsledelse» på nummer fire der man oppnår effektivt arbeid ved at det organiseres slik at menneskelige elementer forstyrrer arbeidet minimalt (Einarsen, et,al., 2017, s. 346). Til slutt finner man «teamledelse» som ifølge Blake og Mouton i de fleste tilfeller er den beste lederstilen. «Teamledelse» er en lederstil der arbeidsresultatet kommer fra engasjerte mennesker, der gjensidighet gjennom en felles sak i bedriften skaper tillitt og respekt (Einarsen, et,al., 2017, s. 345-346).

2.3.2 Støttende ledelse og tilbakemeldinger

I arbeidsmiljøforskning har det vært særlig fokus på de aspektene ved ledelse som påvirker de ansattes helse og trivsel, noe som er belyst i flere norske studier. I to studier av yrkesbefolkningen i Norge fant man at ledelse som var lite støttende ga høyere framtidig risiko for langt sykefravær og høyere risiko for at man slutter å jobbe på grunn av helseproblemer. Man fant i en nylig publisert litteraturgjennomgang at støtte fra overordnede kan bidra til å redusere varigheten på sykefraværet. Denne viser at tilbakemeldinger fra leder til ansatte som har gjort en god jobb, kan bidra til økt trivsel

og motivasjon, men tilbakemeldinger om forbedringsmuligheter eller feil kan ha både negativ og positive effekter på de ansatte sin motivasjon og trivsel. Tilbakemeldingene må være løsningsorienterte, konkrete og formidles direkte for å gi en positiv effekt (STAMI faktabok om arbeidsmiljø og helse, s. 81, 2021).

Ca. 10 % av alle ansatte opplever en ledelse som er lite støttende, dette tilsvarer 240 000 ansatte. Nærmere 30% av ansatte oppgir at de sjeldent eller aldri får tilbakemelding fra sin overordnede på hvordan de utfører jobben, dette tilsvarer 740 000 ansatte (STAMI faktabok om arbeidsmiljø og helse, s. 81, 2021).

2.3.3 HMS-ledelse

Ledelsen spiller en viktig rolle som leverandør av bedriftens visjoner og verdier på HMS-området. Det er leder som har ansvar for at Policy og HMS mål blir etablert. Det er derfor viktig at dette blir ivarettatt i det daglige arbeidet og at ledelsen formidler det på en god og gjennomtenkt måte. Atferden og holdningene som en leder signaliserer i forhold til helse-, miljø og sikkerhetsspørsmål er ofte vektlagt ganske høyt av de fleste. Ledere oppnår ofte et godt resultat hvis de er engasjert, tar tak i sin egen og ansattes fagkompetanse og gir av sine krefter (Petroleumstilsynet, HMS og kultur, u.å.). De fleste arbeidstakere setter pris på oppmerksomhet og besøk av sin nærmeste leder, men hvis sikkerhetsrunder og inspeksjoner blir overfladiske kan de virke mot sin hensikt. Det er viktig at en leder tar seg tid til å prate med arbeidstakerne og lytte hvis man først er ute i feltet. Det som skjer i det daglige på arbeidsplassen kan være viktigere enn hva som foregår på for eksempel HMS-møtene (Petroleumstilsynet, HMS og kultur, u.å.). En ledelse som oppleves konstruktiv er forbundet med at sikkerhetsopplevelsen blir bedre over tid (KIWA, 2022, s. 229). En leder som aktivt undersøker rutine og tar med seg eventuelle forbedringsforslag vil kunne motivere ansatte, og ta med seg verdifull hjelp til sitt eget arbeid (Petroleumstilsynet, HMS og kultur, u.å.). Det å være åpen, redelig, tillitsfull, ærlig, besluttsom, faglig dyktig og tilstedeværende er kvaliteter som kjennetegner en god leder, mens en leder som ikke verdsettes er ofte lukket, uforutsigbar, stressende, fraværende, urettferdig og kritiserende (Petroleumstilsynet, HMS og kultur, u.å.).

2.3.4 Helsefremmende arbeidsplass

WHO definerte i 1948 helse som fysisk, psykisk og sosialt velvære. Definisjonen er viktig fordi den vektlegger at helse er mer enn fravær av sykdom og at helse har flere dimensjoner enn bare det fysiske (Idebanken, 2012).

Det er både i arbeidsgiver og arbeidstakers interesse at arbeidsplassen virker helsefremmende. I 2002 arrangerte STAMI, LO, NHO, arbeids- og administrasjonsdepartementet og helsedepartementet en konferanse som munnet ut i en erklæring. Her blir blant annet helsefremmede arbeidsplasser beskrevet som arbeidsplasser hvor behov, ressurser og potensial til hver enkelt ansatt møtes og blir utviklet gjennom deltakerstyrte prosesser. Videre står det at det systematiske HMS-arbeidet er et grunnleggende element for å få en helsefremmende arbeidsplass ved at man reduserer risiko for sykdommer og ulykker (Arbeidsmiljøsenenteret, 2002).

For virksomheten er arbeidstakeren en nøkkelfaktor for effektivitet, produktivitet og kvalitet. For den enkelte så betyr en helsefremmende arbeidsplass bedre livskvalitet gjennom en økt tilfredshet på jobb og mindre helseplager relatert til jobb (Idebanken, 2012).

Idebanken har definert 12 kjennetegn på en helsefremmende arbeidsplass

- Forankret hos ledelsen
- Medvirkning
- Helhetlig perspektiv
- Integreerte prosesser
- Fokus på resurser
- Mestring
- Likeverdighet og anerkjennelse
- Støtte og tilbakemeldinger
- Utvikle kompetanse og ferdigheter
- Godt sosialt felleskap

- Rom for å være seg selv
- Balanse mellom arbeidsliv og privatliv

Figur 5. 12 kjennetegn på en helsefremmende arbeidsplass. (Idebanken, 2018).

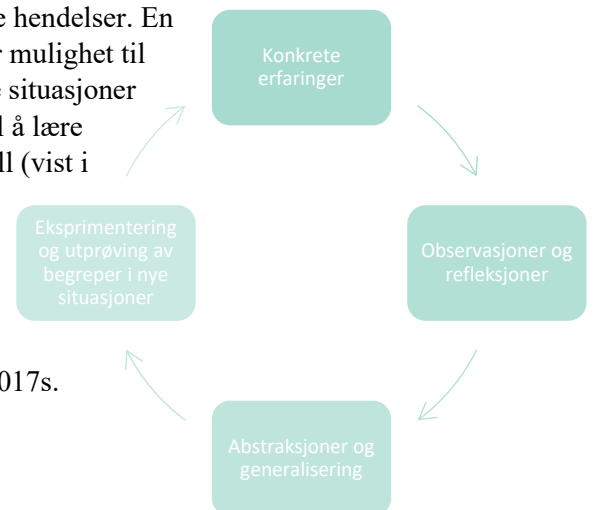
2.3.5 HMS-kultur

En god sikkerhetskultur kjennetegnes ved at den er rapporterende, fleksibel, lærende, og rettferdig. Med dette menes:

Å ha på plass et levende avvikssystem, hvor det er lagt til rette for en kultur hvor det er forventet at ansatte på alle nivåer melder om avvik. For å oppnå dette må det i tillegg være tillit til at lederne faktisk følger opp de avvikene som rapporteres.

Arbeidet med HMS tar utgangspunkt i risiko og prioritere de viktigste utfordringene og tilpasser seg disse uten at det går ut over sikkerheten og robustheten. Man må tilpasse seg og gjøre eventuelle endringer i rammebetingelser på en effektiv og smidig måte (Einarsen, et.al., 2017s. 187).

At man lærer av erfaring man har tilegnet seg etter uønskede hendelser. En forutsetning for å lykkes er at de ansatte blir involvert og får mulighet til medvirkning. Man må kunne håndtere normale og unormale situasjoner uten at det går ut over sikkerheten og at man har mulighet til å lære av det. Et godt verktøy for å lære av erfaring er Kolbs modell (vist i figur 6) for erfaringslæring som tar utgangspunkt i å bruke den konkrete erfaringen man tilegner seg og reflekterer over situasjonen i ettertid fra ulike synsvinkler for så å se på det hele fra avstand – abstrakt og generalisert perspektiv, før man kan begynne å eksperimentere og utprøve den kunnskapen som ble tilegnet (Einarsen, et.al., 2017s. 187).



Figur 6. Kolbs modell.

Det er et grunnleggende menneskelig behov å føle seg rettferdig behandlet. Å ha et rettferdig system på alle nivåer i bedriften vil forebygge konflikter og mistriivsel, og passivitet. Urettferdig behandling kan føre til negative konsekvenser som blant annet sinne, aggresjon og sabotasje. Med urettferdig behandling menes f.eks. gjennom urettmessig kritikk, uærlige ledere, eller kollegaer, krenkelse eller opplevelsen av manglende respekt (Einarsen, et.al., 2017. s. 263).

Det finnes ulike former for rettferdighet, blant annet: Prosedyrerttferdighet: som sørger for å fordele goder og ulemper på en rettferdig måte. Fordelingsrettferdighet: som fordelere konsekvenser og belønning på en rettferdig å systematisk måte. Og Informasjonsrettighet: som går ut på å dele riktig og relevant informasjon ut ifra det ledelsen gjør slik at det blir rettferdig i forhold til de som blir påvirket av beslutninger som tas (Einarsen, et.al., 2017. 264-266).

2.3.6 HMS-økonomi

Gevinsten av godt HMS-arbeid viser seg på fire områder:

1. færre ulykker, 2. Lavere sykefravær, 3. Lavere sykenærver (er på jobb, men ikke helt frisk), 4. Effekten av helsefremmende tiltak.

Kostandene for dårlig psykososialt miljø er betydelig. Å måle det er vanskelig, men det er verdt å forsøke gjennom samtaler og spørreskjema. Man bør alltid måle og arbeide med driverne som legger grunnlaget for godt arbeidsmiljø. Det er ikke nok å få bort trakassering, vold og trusler om vold. Det er også viktig å styrke det positive, som det å sikre god dialog og godt samarbeid og å sørge for at alle mestrer sine oppgaver og ikke eksponeres for unødvendig stress. Dårlig arbeidsklima skjer sjeldent plutselig, det er noe som utvikler seg over tid. Det er derfor viktig at man overvåker arbeidsmiljøet jevnlig gjennom arbeidsmiljømålinger og medarbeidersamtaler. Noen yrker er mer utsatt for uønskede hendelser knyttet til det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet enn andre, for eksempel de som arbeider med pasienter, brukere, elever eller kunder (da særlig utelivsbransjen). Det er oftest ikke kollegaer som utgjør den største "trusselen", selv om det selvsagt hender. Avviksrapportering er et viktig middel her (Rafn & Ottesen, s. 90-91).

2.3.7 Ledelse under omstilling og endring

Ved omstilling og endring kan noen av de ansatte oppleve omorganiseringen som et sjokk. De opplever at behovet for omorganisering er et signal om at innsatsen deres og måten de har jobbet på ikke er bra nok. I en omorganiseringsprosess bør de som leder denne, unngå å kun gjøre kjent en liten del av prosessen. Dette kan føre til at medarbeiderne føler de mister kontroll over situasjonen (Koren og Lindøe, 2018, s. 166). Når virksomheten er under omstilling er det altså viktigere med inkluderende prosesser enn det er noen gang ellers. Det er også samtidig vanskeligere enn ellers, dette er fordi omorganisering ofte føles som noe som er påtvinget utenifra (Koren og Lindøe, 2018, s. 167). Det er viktig at alle ansatte blir inkludert i hele prosessen, slik at arbeidsmiljøet blir tilpasset den enkeltes behov. For å vite at de ansattes arbeidsmiljø blir bedre og ikke dårligere av prosessen bør man begynne med en arbeidsmiljøkartlegging som vil være en registrering av utgangspunktet i virksomheten. Det kan føre til at de ansatte får tillitt til endringsprosessen når ledelsen informerer om at det blir gjort en tilsvarende undersøkelse etter den nye organisasjonen er på plass (Koren og Lindøe, 2018, s. 168).

Når det gjelder arbeidsmiljødelen av kartleggingen bør det gjøres en ganske bred kartlegging. Det er her viktig at alle blir inkludert i prosessen (Koren og Lindøe, 2018, s. 168).

Etter kartleggingen bør det diskuteres realistiske målsettinger, for så deretter å diskutere tiltak. Etterpå er det viktig at man overvåker effekten av tiltakene man har satt i gang. Ved større omorganisering bør man ikke evaluere tiltakene innenfor kort tid, før organisasjonen har fått falt til ro etter de mest hektiske prosessene (Koren og Lindøe, 2018, s. 169).

2.4. Systematisk psykososialt og organisatorisk HMS-arbeid

Fra januar til juni 2022 ble det innhentet data fra 1153 norske virksomheter i regi av en rapport om kartlegging av psykososialt arbeidsmiljø. Oppdragsgivere for rapporten var arbeids- og velferdsdirektoratet ved FoU-seksjonen og Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). I tillegg til spørreundersøkelsen besvart av 1153 norske virksomheter ble det også utført 56 intervjuer i 30 virksomheter. Resultatene viser at psykososialt arbeidsmiljø oppleves som et bredt og delvis komplisert begrep blant norske virksomheter. Store virksomheter bruker begrepet i større grad enn små (Thun, S., Buvik, M-P., Øyum, L., Ose, S-O, 2022).

Rapporten viser at virksomhetene kartla sitt psykososiale arbeidsmiljø ved bruk av mange ulike metoder og arenaer/kilder. Samtidig var det stor variasjon i hvilken grad virksomhetene hadde satt dette i system og i hvilken grad de brukte informasjon fra de ulike kildene systematisk i arbeidsmiljøarbeidet. Virksomhetene brukte også eksterne kilder og aktører for å få kunnskap om psykososialt arbeidsmiljø og 71 prosent oppga at de fikk konkret bistand i arbeidsmiljøarbeidet sitt. Under halvparten i denne rapporten oppga at arbeidet rundt det psykososiale arbeidsmiljøet var godt planlagt og systematisert. 65 prosent av virksomhetene mente å prioritere psykososialt arbeidsmiljø på

lik linje med andre arbeidsmiljøfaktorer. Resultatene kunne indikerer at det er noe mindre kunnskap om psykososialt arbeidsmiljø og at det prioriteres i mindre grad i de bransjene som er preget av risikofaktorer knyttet til sikkerhet og ulykker (Thun, S., Buvik, M-P., Øyum, L., Ose, S-O, 2022).

En del av virksomheten så ut til å ha en reaktiv tilnærming til det psykososiale arbeidsmiljøet og fokuserte i mindre grad på forebyggingen. Rapporten viste at det oftest var trivselstiltak og tiltak for å styrke kollega-sammenholde som dominerte. Rapporten konkluderte med at virksomhetene hadde behov for økt kunnskap på de konkrete innholdselementene i psykososialt arbeidsmiljø og sammenhengen mellom de organisatoriske arbeidsmiljøfaktorene (Thun, S., Buvik, M-P., Øyum, L., Ose, S-O, 2022).

2.4.1 Internkontrollforskriften

Gjennom krav til det systematiske HMS-arbeidet har internkontrollen som hensikt å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø for alle ansatte. Internkontroll forskriften § 5 beskriver hva en virksomhet skal ha i det systematiske HMS-arbeidet. Med det systematiske HMS-arbeidet menes det arbeidet som gjøres for å sette HMS i system, gi oversikt, å tydeliggjør HMS i virksomheten (Internkontrollforskriften, 2017).

Det er 8 krav/punkter i §5 som bedriften skal ha med i sitt Internkontrollsystem.

1.Lover og regler – Virksomheter skal sørge for at de lover og forskrifter i HMS-lovgivningen som gjelder for dem er tilgjengelig. De skal i tillegg ha oversikt over de krav som er av særlig viktighet for virksomheten (Internkontrollforskriften, 2017).

2.kunnskap om HMS – Alle ansatte skal få tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter som gjør dem i stand til å utføre arbeidet på en sikker og forsvarlig måte (Internkontrollforskriften, 2017). Noen kunnskapskrav er regel- eller avtalefestet, som for eksempel verneombud, beredskapspersonell osv. Andre krav vil være regulert av virksomhetens art, aktivitet eller risikoforhold (Arbeidstilsynet, D. u.å.).

3.Krav til medvirkning – etablering, praktisering og endringer i en virksomhets internkontroll skal skje i samarbeid med de ansatte (Internkontrollforskriften, 2017).

4.HMS mål - Virksomheter skal ha mål for sitt HMS-arbeid (Internkontrollforskriften, 2017). Målene er en viktig forutsetning for planer og aktiviteter målene bør settes så spesifikke som mulig. Det må og settes et mer overordnet mål. Mål skal dokumenteres (Arbeidstilsynet, D. u.å.).

5.Organisering – Virksomheter skal ha oversikt over egenorganisasjon, herunder hvordan ansvar, oppgaver og myndighet for HMS-arbeidet er fordelt (Arbeidstilsynet, D. u.å.).

6.Risikokartlegging - Virksomheter skal kartlegge og vurdere alle farer og problemer og vurdere risikoen knyttet til arbeidet i deres organisasjon. Målet er at ingen skal bli skadet eller syk på grunn av arbeidet. Arbeidsgiver har ansvar for at dette blir gjennomført (Arbeidstilsynet, E. u.å.).

7. Rutiner for å avdekke mangler – Virksomheter skal, der det finnes rutiner og prosedyrer for å ivareta HMS, videreutvikle og skape en helhet i de rutiner og prosedyrer som finnes. I dette ligger også at de skriftlige arbeidsrutiner, instruksjoner o.l. som allerede finnes må systematiseres slik at de kan tas i bruk og inngå i internkontrollen (Arbeidstilsynet, D. u.å.).

8.Overvåking - virksomheter har krav til å foreta systematisk overvåking og gjennomgang av internkontrollen for å sikre at den fungerer som forutsatt (Arbeidstilsynet, D. u.å.).

Det er ofte at man kan forbedre og forebygge uheldige forhold i arbeidslivet. Systematisk arbeid rettet mot organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer innebærer å fremme beskyttende og positive faktorer. Som for eksempel meningsfullt arbeid, sosial støtte, anerkjennelse og belønning og positive

utfordringer. Det handler også om å redusere forekomsten av risikofaktorer som for eksempel ugunstige arbeidsordninger, usikkerhet knyttet til endring og omstillinger, stort arbeidspress kombinert med lav kontroll, lange arbeidsuker, vold, mobbing og trakassering (STAMI, s. 57, 2021).

2.4.2 PUKK-Hjulet

Internkontroll bygger på PUKK-hjulet. Pukk-hjulet står for: Planlegge, utføre, kontrollere og korrigere og brukes som et styringsprinsipp for å kvalitetssikre helse, miljø og sikkerhetsarbeidet. En lukket styringssløyfe bidrar til en lærende kultur ved at man følger opp og kontrollerer aktiviteter og tiltak som utføres og at de virker etter sin hensikt i praksis. Dersom det oppstår avvik eller andre uønskede hendelser så skal kunnskapen brukes til å forbedre både holdninger adferd og selve systemet (Kiwa, 2022, s.145).

2.5 Bærekraftig utvikling.

Bærekraftig utvikling er definert som utvikling som imøtekommer dagens behov, uten at det ødelegger for at neste generasjoner møter sine (FN sambandet, 2022). Bærekraftig utvikling handler om å se sosiale, miljømessige og økonomiske forhold under ett. Alle forholdene må møtes for at det kan kalles bærekraftig. Bærekraft dreier seg om forholdet til ressurser, som energi og råvarer i forhold til forurensning. Men det dreier seg også om utviklingen av de ansattes helse og arbeidsevne. Forutsetningen til samfunnet er at virksomhetene ikke skal «forbruke» menneskers ressurser (Koren og Lindøe, 2018, s. 27). Samfunnet har i tillegg forventning om at produksjonen og arbeidslivet skal være bærekraftig. Dette ser man i HMS-lovverket, de reglene for helse-, miljø og sikkerhet som gjelder for arbeidslivet. Begrepet bærekraft er en underliggende forutsetning for lovverket, selv om det ikke er uttrykkelig nevnt (Koren og Lindøe, 2018, s. 26).

FN lanserte i 2015 FNs bærekraftsmål. Dette er en arbeidsplan med 17 bærekraftsmål og 169 delmål (Einarsen, et.al., 2017, s. 525). Arbeidsplanen er ment å være en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn. Det vi jobber mot er at innen 2030 skal bærekraftsmålene være nådd og vi skal ha utryddet fattigdom, bekjempet ulikhet og stoppet klimaendringene (FN sambandet, 2022).

Eksempler på bærekraftsmål som kan være relevante i arbeidet med organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø er:

- Bærekraftsmål 3: God helse og livskvalitet
- Bærekraftsmål 5: Likestilling mellom kjønnene
- Bærekraftsmål 8: Anstendig arbeid og økonomisk vekst.

Det finnes initiativer og verktøy som legger til rette for å arbeide med og rapportere opp mot FNs bærekraftsmål, 2 sentrale er FNs Global Compact og Global Reporting Initiativ (GRI). Eksempler på initiativ og merkinger for samfunnsansvar er Miljøfyrtårn, Fairtrade osv. (Einarsen, et.al., 2017, s. 523-526).

2.6 Avgrensning

For å avgrense det videre arbeidet har vi valgt å ikke gå videre inn på følgende tema: integritet, verdighet, likebehandling, inkludering, trygge arbeidsforhold, ytringsklima og varsling. Temaene nevnt over er en del av det viktige grunnlaget for det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet, men vi har vurdert at behovet for å beskrive dem ytterligere ikke er nødvendig for å undersøke problemstillingen videre. Vi har derfor konkludert med at vi klarer å undersøke vår problemstilling tilfredsstillende uten disse temaene.

3.0 Metode

3.1 Litteraturstudium som metode

«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Dalland, 2015, s. 111).

Når det gjelder valg av metode så fant vi at på bakgrunn av vår problemstilling og den teorien vi ønsket å se problemet i lys av, så ville litteraturstudie være mest realistisk med tanke på at vi samarbeider med geografisk spredning og har begrenset mulighet til samhandling opp imot arbeidsplasser. Ved bruk av denne metoden vil man kunne få et bredt spekter av informasjon og forskning rundt problemstillingen. Vi ser nytten av å vurdere denne teorien opp imot vår egen jobbrelevante erfaring fra vårt arbeid som HMS-rådgivere i BHT (Dalland, 2017, s. 211).

3.2 Litteratursøk og valg av litteratur

Vår problemstilling lyder, som tidligere nevnt, som følge:

«Hvordan kan BHT veilede ledere i små bedrifter (rundt 10 ansatte) til å etablere og implementere psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø i virksomhetens HMS-arbeid».

Kriteriene som vi benyttet i litteratursøket, var som følger:

- Relevant litteratur for problemstillingen
- Fokus på psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø
- Fokus på små bedrifter
- Forskning fra STAMI eller andre statlige organer
- De tar for seg arbeidsmiljøet i Norge eller Europa for sammenligningsgrunnlag

(Dalland, 2017, s. 211).

Søkeord vi har benyttet for å finne relevant litteratur:

- Arbeidsmiljøloven
- Internkontrollforskriften
- Bærekraftig utvikling
- Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø
- Helsefremmendarbeidsplass
- lillestrømerklæringen
- Arbeidsmiljømodellen
- Krav til kompetanse
- Bedriftshelsetjeneste
- Arbeidsmiljø
- Helse
- STAMI
- Arbeidstilsynet
- NOA
- NHO
- NEL
- Forskrift om organisering, medvirkning og ledelse
- Forskrift om administrative ordninger
- Ligestillings og diskrimineringsloven

- En bra dag på jobben
- Idebanken
- ESENER

I tillegg til eget søk på internett, hvor vi i hovedsak har tatt i bruk søkemotoren google, er vi blitt tipset om relevant litteratur fra vår faglig veileder, og vi har brukt litteratur vi fikk kjennskap til via Verneingeniørskolen, da spesifikt pensum i modul V090 Systematisk HMS-arbeid og bærekraftig utvikling og modulen V110 HMS-ledelse og psykososialt arbeidsmiljø. Vi har brukt nettsider som blant annet arbeidstilsynet.no, lovdata.no, STAMI.no, FNsambandet.no med mer. Dette er statlige organer eller store internasjonale anerkjente organisasjoner med høy troverdighet og som oppdateres jevnlig.

Vi har gjort et valg om å ikke benytte oss av STAMIS bibliotek tjeneste da vi mener vi har tilstrekkelig litteratur til å undersøke problemstillingen.

3.3 Mulige svakheter ved bruk av litteraturstudie som metode

En svakhet ved bruk av nettsider, er at vi har mindre kontroll på informasjonen som er blitt hentet inn og tatt i bruk, og hvilken forskning den baseres på. Det vil derfor være vanskelig for oss å stille oss kritisk til forskningen som innhentet informasjon er basert på. I tillegg til bruk av informasjon tilgjengelig på nettsider har vi tatt i bruk litteratur funnet i bøker som har vært en del av pensum på HMS verneingeniørskolen. Fordelen med bruk av pensum er at vi vet at kilden til informasjonen er anerkjent av KIWA, og at referanser til brukt forskningsmaterieell og informasjon som forfatter har brukt i utarbeidelse av bok er listet i bøkene slik at man har mulighet til å selv lese forskningsmaterieell. En svakhet kan være at man i bøker raskt vil kunne påvirkes av forfatteren av bokens personlige ståsted eller mening om temaet som blir diskutert.

4.0 Resultater

Målet med dette kapitlet er å presentere funnen gjort i teorikapitlet å diskutere det opp mot egen erfaring og litteraturen.

Problemstillingen som vi ønsker å se nærmere på lyder: «Hvordan kan BHT bistå og veilede ledere i små bedrifter (rundt 10 ansatte) til å etablere og implementere psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø i virksomhetens HMS-arbeid».

4.1 Hvordan kan BHT veilede ledere

Veiledningen av ledere i små/mellomstore bedrifter skjer i form av digitale eller fysiske møter på rundt 1 time av gangen, og ofte ikke mer enn et par ganger i året. Det er arbeidsgiver som selv bestemmer i hvor høy grad de ønsker å benytte seg av de tjenestene BHT tilbyr. Det kan derfor tenkes at den korte tiden BHT har sammen med lederne er viktig, og det er viktig at BHT sitter inne med riktig kunnskap om det som må formidles på den korte tidsperioden man har til rådighet. Likeså viktig er det at man innehar evnen til å dele kunnskapen til de som har et annet utgangspunkt.

Det er ikke sikkert at det er alle bedrifter som er klare over at kompetansen til BHT er regulert av arbeidstilsynet. For å sikre riktig kompetanse så må BHT dokumentere den kompetansen de har tilgjengelig. Det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet inngår i de kompetansekravene som stilles til BHT (forskrift om administrative ordninger, 2022, § 2-2). Dette er en viktig del av kravene for å sikre kvaliteten på tjenestene, samtidig så er det viktig at det blir en helhetlig bistand man tilbyr. Med dette tenkes å finne en balanse mellom det faglige og evnen til å lære bort.

Vi ser at det kan være hensiktsmessig å vite lederens utgangspunkt, som hvilken lederstil lederen benytter, hvor mange ansatte som jobber der og hvilken innstilling leder har til HMS (Einarsen, et,al., 2017, s. 344-346).

Som introduksjon til arbeidsmiljø kan BHT bruke arbeidsmiljømodellen som et nyttig arbeidsverktøy i veiledningen, både av ledere og ansatte. Modellen gir en oversikt over de risikoforholdene loven fremhever, og kan brukes som en pekepinn på hvilken informasjon man bør hente inn for å kunne få et helhetlig perspektiv på arbeidsmiljøet og vurdere utfordringer. Vi tenker at modellen kan virke veldig illustrerende og gjøre det lettere for de som kanskje ikke jobber daglig med det systematiske HMS-arbeidet til å forstå hva som faktisk inngår i arbeidsmiljøet og at det også omfatter andre komponenter som f.eks. registreringer som sykefravær, belastninger, skader og også arbeidsstokkens sammensetning. Fordelen med å ha en forståelse for dette, vil være at det kan lette det videre arbeidet (Arbeidstilsynet, A. u. å.).

Vi tenker at man også må ha en helhetlig balanse mellom de ulike aspektene av arbeidsmiljøet, som f.eks. at man ikke glemmer å ta med i betraktning det fysiske arbeidsmiljøet selv om man fokuserer på det organisatoriske og psykososiale.

Vi har erfart at ledere i små bedrifter oftest er en del av produksjon og at systematisk HMS fort blir en tilleggsoppgave. Vi har opplevd at ledere i slike små bedrifter kan tenke at systematisk HMS-arbeid er mer en byrde enn noe bra. Det er også erfaringsmessig, forhold som økonomi, tilgjengelig teknologi, fysisk arbeidsmiljø, kontrakter og tilgang på folk med riktig kompetanse som kan påvirke ledere i små/mellomstore bedrifters mulighet til å aktivt arbeide med HMS. Vi tenker at med utgangspunkt i dette vil det være viktig å tilpasse bistanden til bedriften, slik at man kan foreslå verktøy og måter å jobbe på som harmonerer med bedriftens ressurser, men som samtidig oppfyller kravene og sørger for et godt arbeidsmiljø.

ESENER 2019 viser et bilde på hvordan tilstanden er i utvalgt land i Europa. Samtidig så er et representativt utvalg av Norske virksomheter med. Man kan derfor tenke seg til at undersøkelsen også kan speile virkelighetsbildet i Norske bedrifter.

I teorikapittelet ble modellen fra ESENER 2019 presentert i figur 1 (ESENER, 2019).

Når man ser på prosentandelen av virksomheter som oppgir jevnlig HMS-diskusjoner, regelmessige risikovurderinger og involvering ved utforming av tiltak, så ser man at prosentandelen stiger i takt med antall ansatte. Man ser at diskusjonen rundt HMS med tillitsvalgt og medarbeidere ligger på rundt 50% hos virksomheter med 5-9 ansatte, men hos virksomheter med over 250 ansatte ligger godt over 80 %. Når det gjelder regelmessig risikovurderinger og involvering ved tiltak er prosentandelen i utgangspunktet høyere for små virksomheter og så mange som 80% og 92% i virksomheter med 5-9 ansatte oppgir at de utfører regelmessige risikovurderinger og at de involveres ved tiltak. Her ser man også et mye høyere gjennomsnitt enn hva det gjelder HMS-diskusjoner (ESENER, 2019). Dette kan si noe om at ansatte og tillitsvalgte i små virksomheter kanskje ikke blir like aktivt brukt i det systematiske arbeidet med HMS, men det kan tenkes at det er noe daglig leder gjør alene og at det ikke nødvendigvis er tid eller ressurser til å prioritere dette i virksomheten.

Når man i ESENER undersøkelsen kommer med oppfølgingsspørsmål til virksomhetene som svarer at de ikke utfører jevnlig risikovurderinger for å kartlegge hva som er grunnen til dette, så blir en høy andel av svaret begrunnet med at de allerede kjente farene og at risikoen ikke var av stor betydning. Dette kan tyde på at virksomhetens kompetanse rundt risikovurdering og viktigheten av temaet kan være mangelfull, men det kan også være tilfellet at noen av virksomhetene har prioritert risikovurdering av arbeid med tydelig større risiko. Samtidig vil man ikke kunne vite det reelle farenivået med mindre man utfører jevnlig risikovurderinger. Her har jo virksomheten i utgangspunktet svart at de ikke utfører jevnlig risikovurderinger, noe som kan bety at virksomheten sjelden eller aldri utfører risikovurderinger på noen områder i virksomheten (ESENER, 2019).

En risikovurdering av det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet kan bidra til å identifisere faktorer som kan påvirke helsen, sikkerheten og trivselen til ansatte. Ved å identifisere faktorene kan virksomheten iverksette tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet. Noe som kan hjelpe virksomheten å redusere sykefravær, øke produktivitet og medarbeidertilfredshet. I tillegg til at det hjelper virksomheten med å oppfylle lover og forskrifter som gjelder for arbeidsmiljøet. PUKK-hjulet kan her hjelpe med å systematisere dette arbeidet. Vi som BHT kan bruke PUKK-hjulet som et verktøy for å belyse innholdet i det systematiske arbeidet, samtidig som at vi kan veilede ledere til å integrere det inn i sin egen arbeidshverdag. Erfaringsmessig vil en lukket styringsløype bidrar til en lærende kultur, ved at man går tilbake og kvalitets sikrer hvert steg og ser om det fungerer i praksis (Kiwa, 2022, s.145). Det er et krav i internkontrollforskriften §5-8 at man skal foreta systematisk overvåking og gjennomgang av internkontrollen for å sikre at den fungerer som forutsatt (Internkontrollforskriften, 2017).

En annen faktor som BHT kan informere om som kan være aktuelt å ha med seg inn i det systematiske HMS-arbeidet er dette med bærekraft. Vi ser ut ifra verdensbilde at bærekraft er i vinden og at det er viktig for mennesker. Trenden kan vise til at det bare vil bli mer og mer fokus på dette. Det å ha satt seg inn i hva bærekraft er, FNS bærekraftsmål og hvilken påvirkning hver bedrift kan ha i det i store bilde vil kunne være med på å rustes opp til potensiale endring i fremtidig regelverk. Fokuset på å skape et bærekraftig arbeidsmiljø som legger til rette for at ansatte klarer å stå i arbeidet og trives med det i lang tid, vil kunne føre til at man ivaretar den kunnskapen, erfaringer og personlige egenskaper som ansatte tar med seg inn i virksomheten. I tillegg ser vi at på grunn av det store fokuset rundt bærekraft kan man stille sterke i anbudsprosesser. Og vise samfunnsansvar som kan føre til et positivt omdømme for bedriften (Koren og Lindøe, 2018, s. 26-27).

De bærekraftsmålene vi tenker er aktuelle for arbeidet med psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø er følgende: **Bærekraftsmål 3:** God helse og livskvalitet, **Bærekraftsmål 5:** Likestilling mellom kjønnene, **Bærekraftsmål 8:** Anstendig arbeid og økonomisk vekst (FN sambandet, 2022). Det kan tenkes at hvis bedriften velger seg ut bærekraftsmål og setter fokus på disse både internt og ut til kunder så vil dette kunne bidra til en stolthet og en tilhørighet av arbeidsplassen for de ansatte. Det vil også kunne øke bevisstheten og samfunnsansvaret rundt den bærekraftige utviklingen av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø.

Ved at BHT begynner med å bistå i kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljø kan lederne få en oversikt over hvor skoen trykker i bedriften og hva som er mulige farekilder. I rapporten gjennomført av SINTEF kom det frem at det sjelden ble iverksatt forebyggende tiltak for å forhindre uønskede hendelser knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet. Og at tiltak først ble iverksatt etter at noe hadde oppstått (Mandal, R., Dyrstad, K., Melby, L & Midtgård, T., 2016). Her kan det tenkes at man kunne unngått mye problemer og utfordringer i arbeidsmiljøet om fokuset på forebyggende arbeid hadde vært større.

Ved å utføre kartlegginger kan ledere oppfordres til å faktisk bruke BHT forebyggende. Metoder som kan brukes for å kartlegge det psykososiale arbeidsmiljøet i en bedrift med rundt 10 ansatte kan være, analyser av arbeidsrelatert data som er relatert til arbeidsmiljøet som, sykefravær, turn-over og gjennomgang av avvik (Arbeidstilsynet, A, u, å.). Intervjuer med de ansatte kan gi mer detaljert informasjon om arbeidsmiljøet. Observasjoner av arbeidsmiljøet kan gi informasjon om fysiske forhold, arbeidsprosesser og samhandling mellom de ansatte. Samtale med leder gir også et bilde av arbeidsmiljøet sett fra lederens perspektiv. Det er viktig å bruke flere metoder i kartleggingsprosessen for å danne et så fullstendig bilde som mulig av det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet. En god kartlegging legger til rette for en grundig risikovurdering. Koren og Lindøe sier i boken «Metoder for bedre arbeidsmiljø involvering og gode prosesser» at det å bruke intervju som arbeidsverktøy får frem ulike aspekter av arbeidsmiljøet. I boken blir det poengtert at for å lykkes, så må den som holder intervjuene holde seg objektiv, slik at svarene ikke blir påvirket. Her vil BHT kunne ha en essensiell rolle, da BHT skal være en rådgivende objektiv part så vil BHT alene, ev. sammen med verneombud naturlig passe inn i rollen som intervjuer. En annen ting som Koren og Lindøe trekker frem er at det å holde gruppeintervjuer kan være med på å bidra til motivasjon for endringer og tiltak (Koren & Lindøe, 2018 s.84-85). Vi tenker at det kan være en viktig motiverende faktor for de ansatte at de selv har vært med på å si noe om hva som bør endres og hvilke tiltak som bør iverksettes. En metode som et gruppeintervju vil kanskje være mer synlig enn individuelle intervjuer. En annen kartleggings metode som blir nevnt av Koren og Lindøe er dialogkonferanse. Som har som formål å samle interessenter i virksomheten for å sammen drøfte et spesielt tema. Det kan tenkes at en slik type prosess vil ha et positivt utfall både når det gjelder arbeidsmiljøet generelt og samholdet hos de ansatte. Denne arbeidsmetoden legger til rette for medvirkning på tross av maktposisjon. Denne metoden passer godt i situasjoner der hvor målet er å prioritere tiltak og å etablere handlingsplaner (Koren & Lindøe, 2018 s.104-105).

Spesielt under endring og omstilling i virksomheter ser man viktigheten av at man har fokus på det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet. Her ser man blant annet at omorganisering fort kan bli en prosess hvor de ansatte føler de mister kontroll og hvor informasjon og medvirkning i prosessen er essensiell. Her vil det ikke bare være viktig, men også avgjørende hvordan ledelsen velger å utføre denne prosessen. For å kartlegge at arbeidsmiljøet til de ansatte ikke blir dårligere av omstilling og endringene på arbeidsplassen, kan det være en fordel om ledelsen har kartlagt det psykososiale arbeidsmiljøet før prosessen med endring og omstilling begynner. Hvis man kun gjennomfører en slik kartlegging i etterkant av endringene så vil dette mest sannsynlig ikke gi virksomheten noe konstruktiv informasjon, da man ikke vet hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet var i utgangspunktet (Koren og Lindøe, 2018, s. 166-169).

Når ledelsen styrer endringsprosessen på en slik måte, kan det føre til at de ansatte får tillitt til ledelsen og deres måte å håndtere prosessen på. Det er da selvfølgelig vesentlig at det blir fulgt opp og utført en ny kartlegging når den nye organisasjonen er på plass. Men også at det blir satt realistiske mål og utført tiltak i etterkant av kartleggingene, samt at tiltakene blir evaluert. Men i forbindelse med omorganisering kan det være hensiktsmessig å merke seg at evalueringen ikke bør skje innenfor kort tid, da det er viktig at organisasjonen får falle til ro etter slike hektiske prosesser (Koren og Lindøe, 2018, s. 166-169).

Etter BHT har hjulpet med og utføre en kartlegging og risikovurdering av virksomhetens arbeidsmiljø slik situasjonen til den enkelte virksomheten er, kan BHT videre bistå med relevant kunnskap. I Interkontrollforskriften stilles det krav til at de ansatte skal ta del i etablering, praktisering og endringer i virksomhetens internkontroll (Internkontrollforskriften, 2017). Funn i kartleggingen skal derfor presenteres for de ansatte og arbeidsgiver har plikt til å sørge for at informasjonen blir forstått. Av egen erfaring kan vi se at dette ofte blir bortprioritert, men vi har også erfaring med at de virksomhetene som prioriterer en gjennomgang med sine ansatte i etterkant av kartlegging og risikovurdering ofte får en veldig god dialog og et godt resultat. Basert på erfaring så har vi sett at de forumene hvor BHT kan bistå med undervisning og veiledning utenom de møtene som er planlagt i plan for bistand, er ved å ta i bruk digitale informasjonsdeling eller undervisningsmidler. På bakgrunn av risikovurdering kan BHT tilby undervisning og opplæring til ledere og ansatte på de temaene man ser presser. Dette kan skje gjennom kurser, webinarer, nyhetsbrev og veiledninger arrangert av BHT. Temaer som kan være aktuelt er psykiske helseproblemer som kan oppstå i arbeidsmiljø som f.eks. stress og mobbing.

En kartlegging og risikovurdering gir i tillegg et godt grunnlag for å etablere HMS-policy og HMS-mål. HMS-mål er med på å gi en felles forståelse av bedriftens verdier, og synliggjør fokuset og prioriteringene som bedriften har til sitt HMS-arbeid. Det bidrar til at bedriften styres i ønsket retning og er en veldig god metode til utvikling av HMS-arbeidet (Arbeidstilsynet B, u.å.). Det vil trolig være enklere for bedriften å etablere gode policyer og mål når disse er basert på kartlegginger og risikovurderinger, samtidig som det kan tenkes at det vil være enklere for både ansatte og ledere å jobbe mot noe man selv har eierskap til.

Vi ser i SINTEF sin undersøkelse at under halvparten i denne rapporten oppga at arbeidet rundt det psykososiale arbeidsmiljøet var godt planlagt og systematisert. Det kan derfor tenkes at bedriftshelsetjenestens rolle i å belyse nytteverdien og å kommunisere det på en slik måte at det blir forstått er viktig for at lederne skal kunne lykkes med arbeidet rundt det psykososiale og organisatoriske. Når viljen til å arbeide systematisk er til stede så må ledelsen, for å lykkes med HMS-målene, gå inn som et godt eksempel med tydelig involvering og signaler på at – Dette skal vi oppnå! Det er viktig at alle blir involvert i arbeidet og får mulighet til å medvirke (Mandal, R., Dyrstad, K., Melby, L & Midtgård, T., 2016).

Ut ifra egne erfaringer har vi sett nytteverdien av å utarbeide en handlingsplan hvor det blir beskrevet hvem som gjør hva, når, hva skal gjøres og hvordan. Vi har sett at når man sørger for at de involverte har tilstrekkelig informasjon og kunnskap om sin rolle og hva som forventes av dem, er sannsynligheten for å lykkes større. Dette er også noe teorien understøtter (Petroleumstilsynet, HMS og kultur, u.å.) Ellers så ser vi viktigheten av at planen blir fulgt opp, og at eventuelle endringer blir vurdert etter man ser effekten av tiltak (Koren og Lindøe, 2018, s. 169). BHT kan her bistå ved å være med å utforme rutiner, instruksjoner og retningslinjer for det psykososiale og organisatorisk arbeidsmiljøet som f.eks. rutine for konflikthåndtering, arbeidstidsordning, AKAN involvering, oppfølging av de ansatte og andre mer bransjespesifikke problemstillinger som f.eks. rutine for håndtering av vanskelige eksterne som samhandler med de ansatte, som f.eks. kunder eller brukere.

For å sikre måloppnåelse så kan BHT gi råd på hvordan man kan overvåke og vurdere de aspektene av det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet for å sikre at arbeidet som gjøres og tiltakene som

er iverksatt må endres eller forbedres (Rafn & Ottesen, s. 90-91). Vi har som BHT en viktig oppgave i å hjelpe ledere i små bedrifter til å se gevinsten av å arbeide systematisk med HMS og å være en støtte slik at man kan gjøre arbeidet med HMS enklere og mer overkommelig. God HMS starter oven fra, og må være godt etablert hos ledelsen for at man skal kunne lykkes (Petroleumstilsynet, HMS og kultur, u.å.). Ledere er rollemodeller å bør være kjent med hvilken påvirkning de har i et arbeidsmiljø. Med hva de gjør, og hva de ikke gjør og hva de sier/ikke sier. Om leder går frem som et godt eksempel og bruker verneutstyr, melder inn avvik og går rundt og snakker oppløftende og godt om andre, opplever vi at det er større sjanse for at ansatte også gjør det. Ledere har en påvirkningskraft i form av å etablere en kultur, holdninger og atferd. Denne påvirkningskraften må man ikke undervurdere. I samtale med ledere kan BHT informere om ulike lederstiler og hvilke effekter type lederstiler har på arbeidsmiljøet (Petroleumstilsynet, HMS og kultur, u.å.).

Man ser at Teamledelse løftes frem som en lederstil som engasjerer de ansatte og som er den lederstilen som kan bidra til at lederen oppnår et godt resultat og som bidrar til et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen (Einarsen, et.al., 2017, s. 345-346). Det kan tenkes at en leder som er faglig dyktig, åpen, tillitsfull, besluttsom og tilstedeværende vil kunne oppnå et bedre resultat og et arbeidsmiljø fritt for problemer og konflikter sammenlignet med en leder som er det motsatte. Altså hvis en leder er lukket, stresset, kritiserende, fraværende og urettferdig kan det tenkes at det vil være en mye større sjanse for at det kan utvikle seg konflikter og problemer i arbeidsmiljøet og dårligere resultat på arbeidet som blir utført (Petroleumstilsynet, HMS og kultur, u.å.).

STAMI sin faktabok om arbeidsmiljø og helse viser til norske studier og at det der har vært mye forskning med fokus på aspekter ved ledelse som påvirker de ansattes helse og trivsel. De har blant annet funnet at man i to studier ser en sammenheng mellom risiko for langvarig sykefravær og høyere risiko for at man slutter på jobb på grunn av helseproblemer. STAMI viser også til en litteraturgjennomgang der man har funnet at om de ansatte mottar god støtte fra sin leder, kan dette bidra til økt trivsel og motivasjon på jobb. Disse studiene og litteraturgjennomgangen viser nok en gang viktigheten av en god, gjennomtenkt og støttende ledelse (STAMI faktabok om arbeidsmiljø og helse, s. 81, 2021).

Målet generelt med HMS-arbeidet er å bygge en god kultur og å sikre helsemessige arbeidsplasser. En god sikkerhetskultur kjennetegnes ved at den er rapporterende, fleksibel, lærende, og rettferdig (Einarsen, et.al., 2017s. 187). Leders håndtering og organisering av HMS-arbeidet legger derfor premissene for HMS-kultur. Ledelse handler om mer enn å styre aktiviteter og å oppnå mål. Det handler om å sikre effektivitet og suksess for bedriften, ivareta medarbeidernes jobbtilfredshet, velvære, helse og sikkerhet. Og å påvirke gjennom samhandling, bidra med inspirasjon, intellektuell stimulering, utøvelse av makt og samtidig sikre gjensidig tillit. Lederrollen er med andre ord kompleks og siden lederens rolle har potensial til å påvirke andre ansattes jobbhverdag, og ikke bare sin egen, bør det tas på høyst alvor.

STAMI sin faktabok om arbeidsmiljø og helse beskriver også at man ut ifra forskning vet at det er en sammenheng mellom ulike organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer og flere ulike typer helseplager. Altså kan risikoen for muskel og skjelettplager, psykiske lidelser, hjerte og- kar sykdom, mage og tarmsykdom, diabetes, kreft, skader og ulykker øke ved uheldige organisatoriske og psykososiale forhold. STAMI viser til en studie hvor det er beregnet at 15 % av sykemeldingene skyldes psykososiale forhold på arbeidsplassen. I denne studien kommer det frem at sykefravær vil være avhengig av om det er en god balanse mellom helsen til den enkelte og hvordan arbeidet er organisert. Det vil si at man kan ha samme type funksjonsnedsettelse eller sykdom, men kunne fungere både godt eller dårlig, avhengig av muligheten til å tilpasse arbeidet etter dagsform eller helsetilstand. Dette forteller oss noe om viktigheten av organiseringen av arbeidet og hvor stor betydning organisering har for både arbeidsmiljø i sin helhet og sykefravær (STAMI, 2021, s. 57).

På temaet om kontroll over egen arbeidsdag viser krav-ressurs modellen fra STAMIs faktabok om arbeidsmiljø, viktigheten av rammene rundt planleggingen av innholdet i arbeidet og selve arbeidet. Her beskrives det at det som fører til vekst og utvikling i arbeidssituasjonen er en blanding av moderat høye krav og utfordringer og muligheter til å styre sin egen arbeidshverdag og det å ha varierte arbeidsoppgaver (STAMI, NOA, u.å.). Hvis vi som BHT kommer inn i en virksomhet der hvor man ser at det er lav kontroll og høye krav til ansatte, så kan vi bidra med å informere om hvilke negative effekter denne type faktor har over lengere tid på arbeidsmiljøet, og leder kan benytte seg av denne informasjonen til å se på muligheten for å organisere arbeidet annerledes. Hvis lederen utnytter seg av kunnskapen i selvbestemmelsesteorien, og gir de ansatte mulighet til å jobbe autonomt, gir de mulighet til å få ny kunnskap gjennom for eksempel kurs og videreutdanning vil dette kunne ha en positiv effekt på arbeidsmiljøet (Kiwa, 2022, s.62). Og hvis man i tillegg sørger for et arbeidsmiljø som er åpent og som fremmer kollega-sammenhold, så vil man legge til rette for at de ansatte fungerer mer effektivt, som igjen har positiv innvirkning på blant annet virksomhetens økonomi.

Når det gjelder jobbtilfredshet, så er det flere viktige faktorer som kan bidra til at de ansatte opplever dette. Hvis arbeidet er tilrettelagt slik at man føler at de oppgavene man utfører er viktig, at man kan identifisere seg med oppgavene man utfører og at man får en ferdighetsvariasjon så vil dette kunne føre til at den ansatte opplever sitt arbeid som meningsfullt. Hvis man som leder kan bidra til at de ansatte i tillegg til dette har mulighet til autonomi og å få tilbakemelding så er det stor sannsynlighet for at den ansatte vil få en høy indre jobbmotivasjon. Det kan tenkes at ansatte har høy indre jobbmotivasjon vil kunne bidra til lav gjennomtrekk av ansatte og lavt sykefravær (Einarsen, et.al., 2017, s, 127).

Motivasjonsteorien sier noe om at motivasjon gir energi til menneskelig atferd, det gir retningen til slik atferd og hvordan denne atferden kan opprettholdes (Einarsen, et.al., 2017, s. 112). Med andre ord så kan leder bruke kunnskapen om hver enkelt ansatt til å motivere til å tilegne seg ny kunnskap og føle tilhørighet på arbeidsplassen. Vi ser da viktigheten av at nærmeste leder tar seg tid med å bli kjent med, og se den enkelte ansatte for å finne motivasjonen. Fra vår erfaring så ser vi at 1-1 samtaler og medarbeidersamtaler er ypperlige forum for dette. Leder må finne ut hvilket resultat som gir glede. Motivasjon er en subjektiv opplevelse og variere fra person til person. Slik at det en person vil kunne se på som motivasjon ikke nødvendigvis vil være like god motivasjon for andre. Så om Per drives av ytre motivasjon som lønn, drives Pål av indre motivasjon som selvutvikling (Holm, 2015).

Når det gjelder forventningsteori så er dette en teori om at mennesket alltid kommer til å velge den adferden som gir mest gevinst og minst mulig tap. Det vil si at det som motiverer mest er det som den enkelte verdsetter mest (Einarsen, et.al., 2017 s. 94-95). En leder kan benytte seg av denne teorien ved at man ser arbeidet som den enkelte ansatte utfører, gir tilbakemelding på dette og baserer eventuelle goder på bakgrunn av dette. Dette vil da ifølge teorien føre til at den ansatte fortsetter å velge atferden som gir gevinst og som ledelsen setter pris på og som gir goder.

Aldefers behovsteori kan være nyttig for ledere å bruke i denne kartleggingen for å forstå den ansattes atferd og forstå hva som motiverer den enkelte. Er det vekstbehov, tilhørighetsbehov eller eksistensbehovet som står mest sentralt hos den ansatte, eller er det en kombinasjon, for at Aldefers teori, i motsetning til Maslows, tar utgangspunkt i at vi som mennesker kan ha flere behov samtidig (Einarsen, et.al., 2017, s. 90 - 91).

Til tross for at Maslows behovspyramide er den mest kjente behovsteorien, så viser funn at teorien er lite troverdig, men at den kan være nyttig for ledere når det gjelder å være bevisst på skille mellom vekstbehov og mangelbehov. Vekstbehov går ut på selvrealisering, mens mangelbehov som anerkjennelse, sosiale behov, trygghetsbehov og fysiologiske behov bør dekkes for at den ansatte skal blomstre på arbeidsplassen og nå sitt potensial. Det kan tenkes at en leder vil lykkes dersom det er fokus på at de ansattes vekstbehov og mangelbehov skal dekkes (Einarsen, et.al., 2017, s. 89-90).

Tilbakemelding fra leder til ansatte som har gjort en god jobb kan bidra til økt trivsel og økt motivasjon. Tilbakemeldingene må være løsningsorienterte og konkrete og formidles direkte for å gi en positiv effekt (STAMI faktabok om arbeidsmiljø og helse, 2021, s. 81).

Totalen av dette gir oss et godt bilde på hvor stor rolle det organisatoriske og psykososiale spiller for arbeidsmiljøet og hvor viktig det er at ledere har fokus på dette i sitt HMS-arbeid i virksomheten.

5.0 Konklusjon

Vi konkluderer med at vi som BHT kan bistå og veilede ledere i små bedrifter med etablering og implementering av psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø inn i det systematiske HMS-arbeidet. på flere måter. Funnene i vår undersøkelse peker på følgende:

- Informere om type lederstiler som har vist seg å ha størst sannsynlighet for å lykkes, da HMS bør forankres i ledelsen. Informere ledere om viktigheten av å skape relasjon med de ansatte for å best balansere individuelle behov og motivasjon, og fordelene med å lede på denne måten. BHT kan hjelpe ledere med å skape en kultur for helse miljø og sikkerhet i virksomheten ved å fremme og oppmuntre positiv oppførsel og holdning blant de ansatte.
- Bistå virksomheten i å utføre kartlegging og risikovurdering på de psykososiale og organisatoriske risikoene på arbeidsplassen og gi veiledning på hvordan forebygge, minske og håndtere disse risikoene.
- Nytteverdien i å veilede ledere i organisering av HMS-arbeidet, slik at man legger til rette for en god organisering og på denne måten kan styrke arbeidsmiljø og forebygge sykefravær.
- Tilby undervisning og opplæring til ledere og deres ansatte på temaer som f.eks. hvordan håndtere stress, kommunikasjon og samarbeid som kan hjelpe med å bygge opp et sunt og sikkert arbeidsmiljø.
- Hjelpe ledere med å belyse psykiske helseproblemer som kan oppstå blant de ansatte, som f.eks. utbrenthet og mobbing, og bistå dem med å etablere HMS-policy og HMS-mål og rutiner rettet mot å støtte ansatte i slike situasjoner.
- Gi råd og verktøy til ledere på måter å overvåke og vurdere de psykososiale og organisatoriske aspektene av deres HMS-arbeid for å sikre at arbeidet som gjøres er effektivt, og til å gjøre nødvendige endringer og forbedringer.

5.1 Videre arbeid.

Vi kommer til å gjøre oppgaven tilgjengelig for kollegaer på våre arbeidsplasser, slik at den kan brukes som et verktøy HMS-rådgivere i BHT kan benytte seg av i det daglige arbeidet med psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø opp imot ledere i små bedrifter. Oppgaven legger også et godt grunnlag for å etablere interne veiledere og rutiner for hvordan BHT best kan benytte seg av tiden sammen med ledere i små bedrifter. I tillegg kommer vi til å benytte oss av teorien til bruk som opplæringsmateriell både internt og utad i form av webinarer, artikler med mer. Videre så vil teorien om ledelse også komme til nytte for ledere i våre bedriftshelsetjenester, og er noe den av oss som har personalansvar kommer til å ta med seg videre i sin lederkarriere.

Litteraturliste

- Aage Rognsaa** (2015). *Bacheloroppgaven*. (1.utg). Universitetsforlaget. Oslo.
- Arbeidsmiljøloven. (2006)**. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*
[LOV-2022-12-20-98](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidsmiljøseniteret (2002)**. HEFA og IA – to sider av samme sak? Hentet 4.November 2022 fra [HEFA og IA – to sider av samme sak? | Arbeidsmiljøseniteret \(arbeidsmiljo.no\)](#)
- Arbeidstilsynet. (A. u.å.)**. Inngangsdører til arbeidsmiljø: Arbeidstilsynets arbeidsmiljømodell.
Hentet 3.november 2022 fra [inngangsdorer-til-arbeidsmiljo.pdf \(arbeidstilsynet.no\)](#)
- Arbeidstilsynet (B. u.å.)**. Gaupset, S & Moløkken, H-K. *Arbeidsmiljømodellen. Arbeidsmiljøloven som veiviser til et godt arbeidsmiljø*. Hentet 07. November 2022 fra [arbeidsmiljomodellen.pdf \(arbeidstilsynet.no\)](#)
- Arbeidstilsynet. (C. u.å.)**. *Utdyping av krav til kompetanseområder*. Hentet 9.Desember 2022 fra [Utdyping av krav til kompetanseområder \(arbeidstilsynet.no\)](#)
- Arbeidstilsynet (D. u.å.)**. *Til §5 Innholdet i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. Krav til dokumentasjon*. Hentet. 20. desember 2022 fra [Til § 5 Innholdet i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. Krav til dokumentasjon \(arbeidstilsynet.no\)](#)
- Arbeidstilsynet (E. u.å.)**. *Risikovurdering*. Hentet 20.desember 2022 fra [Risikovurdering \(arbeidstilsynet.no\)](#)
- Arbeidstilsynet (F. u.å.)**. *Krav til obligatorisk opplæring om bedriftshelsetjenestens formål og rolle*. Hentet 19. April 2023 fra [§ 2-3. Krav til obligatorisk opplæring om bedriftshelsetjenestens formål og rolle \(arbeidstilsynet.no\)](#)
- Brønnøysundregistrene. (2022, 26. august)**. Næringskoder.
[Næringskoder - Brønnøysundregistrene \(brreg.no\)](#)
- Dalland, O. (2015)**. *Metode og oppgaveskriving*. (5.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Dalland, O. (2017)**. *Metode og oppgaveskriving*. (6.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Det europeiske arbeidsmiljøorganet (u.å.)**. *Den europeiske bedriftsundersøkelsen om nye og framvoksende risikoer (ESENER)*. Hentet 15.desember 2022 fra [Den europeiske bedriftsundersøkelsen om nye og framvoksende risikoer \(ESENER\) | Safety and health at work EU-OSHA \(europa.eu\)](#)
- En bra dag på jobb (u.å.)**. Om verktøyet. Hentet 25.04.2023 fra [Om verktøyet - En bra dag på jobb \(enbradagpajobb.no\)](#)
- Einarsen, S-V., Martinsen, Ø-L., Skogstad, A. (2017)**. *Organisasjon og ledelse* (1.utg).
Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo.
- ESENER (u.å.)** *ESENER 2019*. Hentet 15.desember 2022 fra [Overview | ESENER \(europa.eu\)](#)

Faktabok om arbeidsmiljø og helse (2021). STAMI-rapport, årgang 22, nr 4,

Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.

FN Sambandet. (2022, 18.mars). FNs bærekraftsmål. Hentet 21. desember 2022 fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Forskrift om administrative ordninger. (2013). *Forskrift om administrative ordninger på arbeidsmiljølovens område.* <https://lovdata.no/forskrift/2023-03-01-275>. Lovdata. [Forskrift om administrative ordninger på arbeidsmiljølovens område \(forskrift om administrative ordninger\) - Lovdata](#)

Forskrift om organisering, medvirkning og ledelse. (2013). Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning. <https://lovdata.no/forskrift/2023-01-30-129> . Lovdata. [Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning - Lovdata](#)

Holm, S-F (2015). Nøkkelen til god motivasjon. *Psykologisk.no*. Hentet 10. November 2022 fra [Nøkkelen til god motivasjon \(psykologisk.no\)](#)

Idebanken (2012). *Helsefremmende arbeidsplasser.* Idebanken. Hentet 3. November 2022 fra [helsefremmende 210812-CS6.pdf](#)

Idebanken (2018). *Her er 12 kjennetegn på en helsefremmende arbeidsplass.* Hentet 3. november 2022 fra [Er din arbeidsplass helsefremmende? - Idébanken \(idebanken.org\)](#)

Idebanken (u.å.). *Kartlegging av arbeidsmiljø.* Hentet 25. April 2023 fra [Kartlegging av arbeidsmiljøet - Idébanken \(idebanken.org\)](#)

Internkontrollforskriften (1997). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter.* <https://lovdata.no/forskrift/2017-06-09-719>. Lovdata. [Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter \(Internkontrollforskriften\) - Lovdata](#)

Kiwa. (2022, Mars). *HMS-ledelse og psykososialt arbeidsmiljø V110.* Oslo.

Koren, P-C., Lindøe, P-H. (2018). *Metoder for bedre arbeidsmiljø involvering og gode prosesser.* (3.utg). Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo.

Likestillings- og diskrimineringsloven. (2018). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering.* [LOV-2021-06-11-77](#). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51?q=likestillings>

Mandal, R., Dyrstad, K., Melby, L & Midtgård, T. (2016). *Evaluering av bedriftshelsetjenesten i Norge.* (102011445/A27819). SINTEF.

NEL arbeidsmedisin (2018). *Arbeidsmiljøkartlegging - psykososiale og organisatoriske forhold.* Hentet 26.04.23 fra [Psykososial kartlegging - NEL - Arbeidsmedisinske veiledninger \(legehandboka.no\)](#)

NHO (u.å.). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB).* Hentet 18. April 2023 fra [Fakta om små og mellomstore bedrifter \(SMB\) \(nho.no\)](#)

Petroleumstilsynet (u.å.). *HMS og kultur.* Hentet 5. desember 2022 fra [untitled \(ptil.no\)](#)

Rafn, C. & Ottesen, C (2021). *HMS= Økonomi: Verdien av å forebygge.* (2. utgave) Angerman AS. Bergen

Standard Norge (2021). *Risikostyring 31000.* Hentet 26. april 2023 fra [Risikostyring – ISO 31000 | standard.no](https://www.standard.no)

STAMI (2021, 7.oktober). *Arbeidsforhold av betydning for sykefravær.* Hentet 2.februar 2023 fra [Arbeidsforhold av betydning for sykefravær - STAMI](https://www.stami.no)

STAMI, NOA. (u.å.). *Jobbkrav.* Hentet 4.desember 2022 fra [Jobbkrav - STAMI NOA](https://www.stami.no)

Store norske leksikon (2021, 13.april). *Lederstil.* Hentet 11.November 2022 fra [lederstil – Store norske leksikon \(snl.no\)](https://snl.no)

Thun, S., Buvik, M-P., Øyum, L., Ose, S-O (2022, 28.oktober). *Kartlegging av psykososialt arbeidsmiljøarbeid.* (2022:00937). SINTEF.

[sintef-rapport-kartlegging-psykososialt-arbeidsmiljoarbeid-fou-2021-15.pdf](https://www.sintef.no)

Thorsrud, E, Emery, F-E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati, fra samarbeidsprosjektet LO/NAF.* Johan Grundt Tanum Forlag. Oslo. [Mot en ny bedriftsorganisasjon : eksperimenter i industrielt demokrati \(nb.no\)](https://www.nb.no)

Sensur prosjektrapport

Prosjektnavn/tittel:	Lederveiledning til systematisk psykososialt og organisatorisk arbeid.		
Navn:	Eli-Sofie Moe Fredriksen og Monica Moltubakk Pedersen		
Dato for levering av oppgave:	29.04.2023	Dato for sensur:	12.05.2023
Oppgaven er konfidensiell:	Nei		

Faglig vurdering:	
1.	Oppgavens vanskelighetsgrad og faglige dybde: Oppgavens vanskelighetsgrad er høy og faglige dybde vurderes som meget god.
2.	Evne til avgrensning av tema og problemstilling: Problemstillingen som oppgaven bygger på, er tydelig formulert som et spørsmål. Oppgavens avgrensning er beskrevet i eget avsnitt, 2.6. Det nevnes temaer som ikke er tatt med videre i oppgaven. Her kan det også være mange andre temaer innen fagområdet. Det kunne vært bedre å avgrense gjennom å beskrive hvilke faktorer som oppgaven omfatter.
3.	Valg av metoder er begrunnet, egnet og eventuelle svakheter ved metodene er omtalt: Valg av metode, litteratursøk, er begrunnet og noen styrker og svakheter er omtalt. Det hadde vært interessant å vite litt mer om hvordan søkene ble gjennomført, bruk av søkeord i kombinasjon, hvor mange treff man fikk ved søkene og noe mer om hvilke kriterier man la til grunn for utvelgelse av litteratur og artiklene.
4.	At tema og problemstilling er forankret i et teoretisk grunnlag: Temaet for oppgaven er godt forankret i det teoretiske grunnlaget i et grundig gjennomarbeidet teorikapittel. I kapitlet beskrives krav i lovverket, flere teorier knyttet til organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø, ledelse og adferd og motivasjon fra litteratur og aktuelle forskningsmiljøer som er sentrale for å kunne besvare oppgavens problemstilling.
5.	Diskusjonen av resultatene er grundig (diskutert/drøftet i forhold til teoretisk grunnlag), og mulige feilkilder er omtalt: Resultatene er lagt frem på en god måte. Det er diskutert forskjellige tiltak der bedriftshelsetjenester kan bidra knyttet til oppgavens problemstilling og det fremlagte teorigrunnlaget. Mulige feilkilder er beskrevet i metodekapitlet. Det hadde vært bra om kandidatene hadde diskutert noe om hvordan deres egne erfaringer med arbeidet i bedriftshelsetjenesten med temaet for oppgaven, har kunnet påvirke fremlegg av resultatene.
6.	Konklusjonen er god ut fra de oppnådde resultatene og diskusjonen av disse: Kandidatene trekker gode konklusjonene basert på resultater og diskusjoner, og disse er fremlagt på en fin og oversiktlig måte i punktform.

7.	Det er gitt forslag til videre arbeid og tiltak og disse er underbygget:
	Det er gitt underbygde forslag på hvordan arbeidet kan føres videre internt i egen virksomhet og også eksternt i andre bedriftshelsetjenester, og via ledelse og HR i små bedrifter Norge.
8.	Arbeidets omfang og grundighet i utførelsen (arbeid totalt, litteraturstudier, metoder som grunnlag for innhenting av informasjon, vurdering av resultatene):
	Det er gjort meget godt og grundig arbeid med denne oppgaven. Oppgavens tema vurderes som krevende og kandidatene har klart å svare på problemstillingen gjennom å legge frem aktuell teori, resultater etter litteraturstudier og drøftinger med konklusjon på en god og oversiktlig måte.
9.	Grad av nytte – for kandidaten, for bedriften oppgaven er utført i eller for, og eventuelt for en større gruppe bedrifter, f.eks. en bransje:
	Oppgaven har stor nytte for alle bedriftshelsetjenester samt bedrifter uavhengig av bransje.
	Rapportering:
10.	Disponering av stoffet (forholdet mellom innledning, hovedkapitlene og konklusjonen):
	Disponeringen av stoffet er god.
11.	At alt stoff som er tatt med i rapporten er relevant:
	Det fremlagte stoffet i rapporten vurderes som relevant.
12.	At litteraturhenvisninger er brukt i tilstrekkelig grad:
	Litteraturhenvisninger er brukt på en god og korrekt måte.
13.	Ortografi og formuleringsevne:
	Oppgaven er skrevet med en meget god ortografi og formuleringsevne. Det er lagt inn gode beskrivende figurer som støtte til teksten.
	Prosjektledelse og styring – Vurderes av Kiwa Kompetanse AS:
	Prosjektet er gjennomført på en meget god måte i henhold til det godkjente prosjektmandatet og fremdriftsplanen. Det er levert statusrapport som planlagt.
	Samlet vurdering – karakter:
	Bestått