



# Et inkluderende arbejdsmiljø som forudsætning for diversitet, trivsel, resultater og fastholdelse

Nadia El-Salanti

Arbejds- og organisationspsykolog  
Novo Nordisk Health&Safety

24 November 2022

Bagværd, Denmark

**health&safety**

24 November 2022

# Novo Nordisk at a glance

Novo Nordisk is a leading global healthcare company, founded in 1923 and headquartered in Denmark.

Our purpose is to drive change to defeat diabetes and other serious chronic diseases such as obesity and rare blood and endocrine disorders.

We do so by pioneering scientific breakthroughs, expanding access to our medicines and working to prevent and ultimately cure disease.

1. <https://companiesmarketcap.com/pharmaceuticals/largest-pharmaceutical-companies-by-market-cap/>  
(As of 4 April 2022).

Products marketed in

**168**

countries

Total net sales

**140.8**

billion DKK

Affiliates in

**80**

countries

Supplier of nearly

**50%**

of the world's insulin

More than

**34**

million people use our  
diabetes care products



R&D centres

in China, Denmark,  
India, UK and US

Strategic production

sites in Denmark,  
Brazil, China, France  
and US

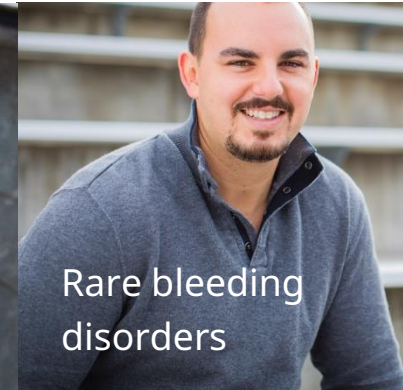
Around

**48,000**

employees



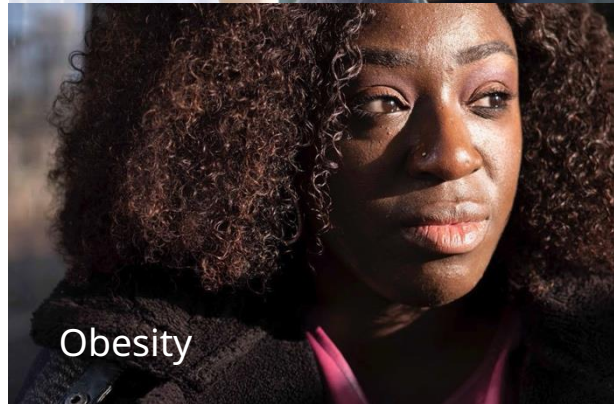
Growth  
disorders



Rare bleeding  
disorders



Diabetes



Obesity

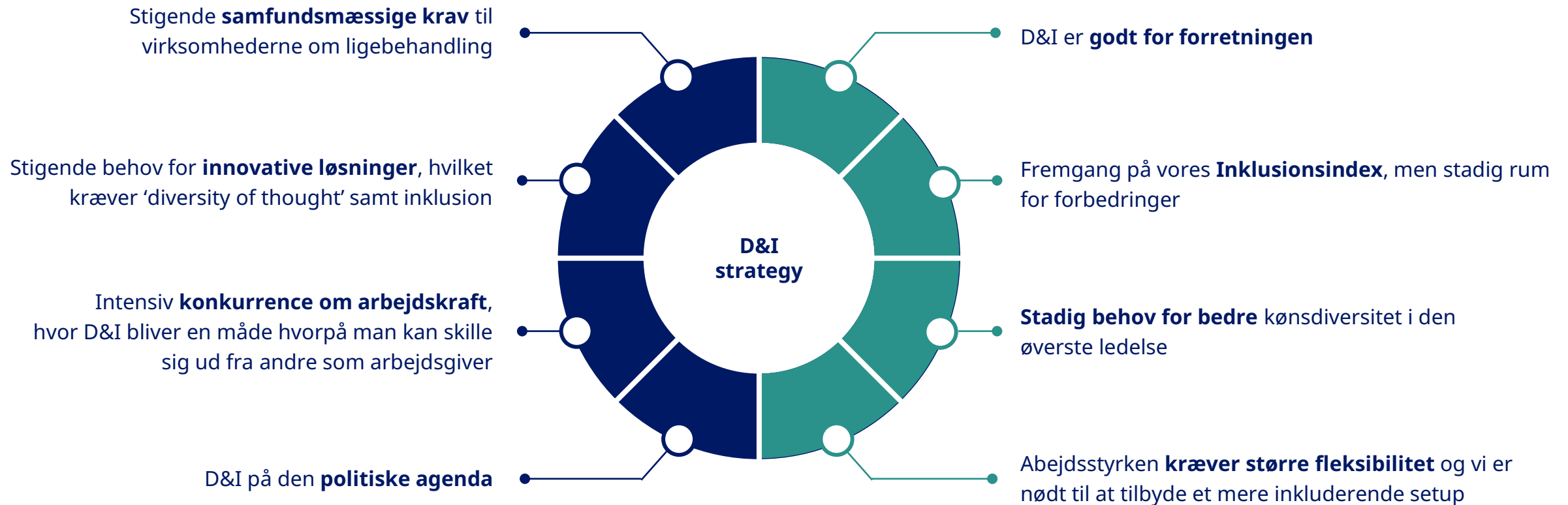
The world's

**6th**

largest pharma company  
measured by market value<sup>1</sup>

# D&I strategien hjælper os med at navigere i en verden i forandring

- Eksterne faktorer
- Interne faktorer



# Vi har behov for et inkluderende arbejdsmiljø for at få mest muligt ud af diversiteten

## HVORFOR

For at innovere, er der brug for **forskelligartet tankegang**

For at fremme en forskelligartet tankegang har du brug for **diverse teams**

For at drage fordel af diverse teams, er der behov for et **inkluderende arbejdsmiljø**

## HVORDAN



D&I indlejret i alle **HR processer**



Der eksekveres på **lokale D&I initiativer** på alle niveauer



Alle ledere skal være rollemodeller for **inkluderende ledelse**

# Inklusivitet på arbejdspladsen

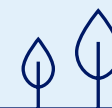
## To perspektiver på etableringen af et inkluderende arbejdsmiljø

### Målrettet bestemte grupper

Initiativer målrettet mod fx. nationalitet, alder, seksuel orientering, fysisk & psykisk trivsel osv.



Novo Nordisk H&S  
Dialog og  
inddragelse  
er nøglen

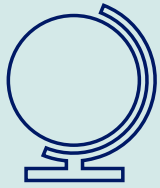


### Inklusivitet for alle

Tager højde for medarbejderens individualitet uanset eventuel nationalitet, alder, seksuel orientering, fysisk og psykisk trivsel osv.



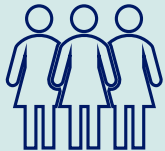
# Fleksibelt arbejde – 4 principper



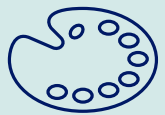
**Fleksibilitet på arbejdspladsen bør altid overvejes som en mulighed**, hvis opgaver og aktiviteter kan udføres ved at arbejde fra andre steder, men må aldrig blive på bekostning af virksomhedens behov



**Vi skal mødes fysisk** for at sikre, at vi fortsætter med at styrke vores virksomhedskultur, innovationskraft og relationer på arbejdspladsen



**Det er et lederansvar** at aftale det rigtige fleksibilitetsniveau med hver enkelt medarbejder



**One size does not fit all.** Aftaler om fleksibelt arbejde skal respektere og tage højde for forskelle i jobkrav, medarbejderpræferencer, lokale regler, normer og kulturer

# Flex-Able - Seks muligheder:



Fleks-tid



Komprimeret arbejdsuge



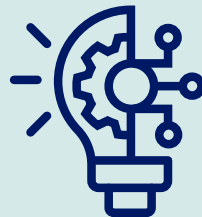
Fleks-sted



Nedsat tid



Job-delning



Karriererepause

# Tre konkrete eksempler på hvordan vi arbejder med det inkluderende arbejdsmiljø

## Mental well-being

En 'bottom-up' tilgang til at fremme det psykiske arbejdsmiljø og forebygge stress

## God omgangstone

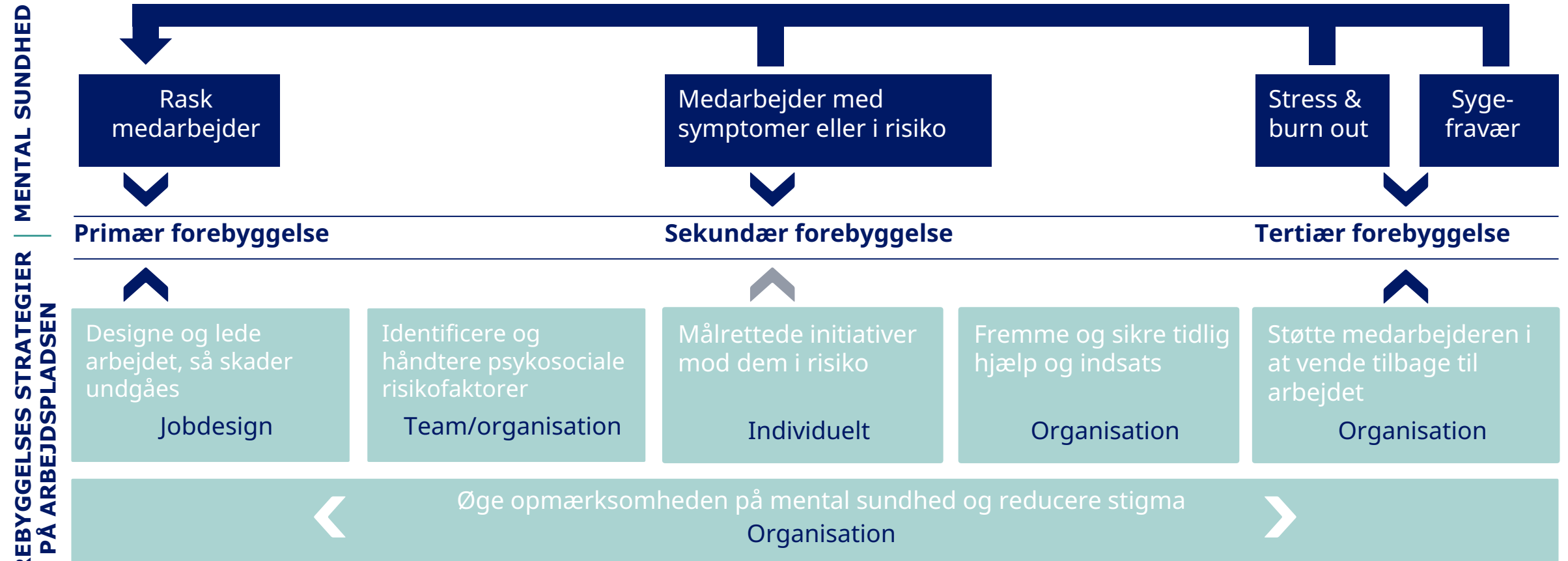
Et dialogredskab til at sætte omgangstonen på dagsordenen

## Handling pain

En holistisk tilgang til forebyggelse og håndtering af smerter på arbejdet

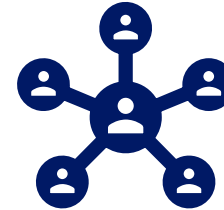


# Mental well-being strategi



Tilpasset fra: 'Developing a mentally healthy workplace: A review of the literature', Harvey S, Joyce S, Tan L, et al, Sydney 2014

# Skridt til at fremme trivsel og forebygge stress *- en bottom-up, deltagerinvolverende tilgang*



## Tag passende handling

Sørg for at tage handling på Individ, Gruppe, Leder- og Organisatorisk niveau (IGLO)

## Identificer de psykosociale risikofaktorer

Gør brug af klimaundersøgelsesresultaterne og dialogredskaber



## Åbne og ærlige teamdialoger

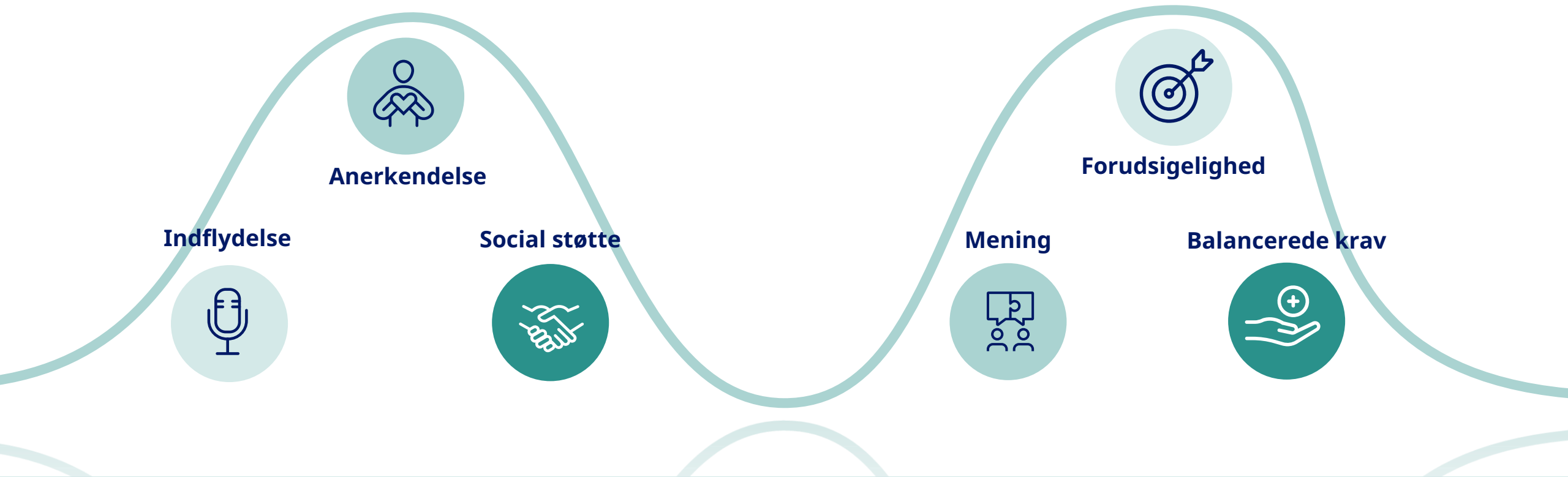
Skab viden og opmærksomhed og tag tabuet ud af stress



## Anerkend udfordringen

Sikre stærkt ledelsesmæssigt commitment til emnet

# Psykosociale faktorer på arbejdspladsen



Stort forebyggelsespotentialer i at arbejde med trivsel  
Tillid – Respekt – Samarbejde er fundamentet

# Bottom-up tilgang til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø

## Hovedprincip;

## Ledelsesdrevet teamdialog med høj grad af medarbejderinvolvering

---

- Brug Evolve follow-up dialogerne som en anledning til at forstå medarbejdernes behov og vurdering af det psykiske arbejdsmiljø
- Sørg for at have teamets **kerneopgaver** som udgangspunkt for dialogen
- Diskutér hvad der virker, og hvad der er behov for at få forbedret (så konkret som muligt)
- Sørg for at få medarbejderne **involveret** i at finde løsninger
- Sørg for at få forbedret de identificerede udfordringer ved at bruge IGLO modellen

# Handlingsplan: Forbedring af psykisk arbejdsmiljø: - IGLO-modellen

<b>Individ</b>	Hvad bør den enkelte medarbejder gøre?
<b>Gruppe</b>	Hvad gør vi sammen i teamet?
<b>Leder</b>	Hvordan kan lederen bidrage?
<b>Organisation</b>	Hvad skal eskaleres til næste niveau?

# Dialogspil om God omgangstone



24 November 2022



# Forskning om krænkende handlinger på arbejdspladsen

Handler ikke om personlighed

Udspringer af arbejds-  
vilkår og kulturen

Et disrespectfuldt arbejdsmiljø næres af den enkeltes behov for at høre til og frygt for eksklusion

Forebyggelse handler om at skabe et miljø, hvor det er sikkert at sige fra i tide

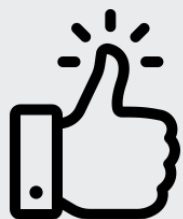
Forebyggelse sker bedst i 'fredstid' og kan gøres ved at sætte omgangstonen på dagsordenen i teamet

# Arbejdspladskulturer

## PSYKOLOGISK SIKKERT

Man ikke bliver ydmyget eller straffet hvis man taler om egne eller andres fejl, lufter tvivl, stiller spørgsmål, kommer op med nye ideer eller drøfter arbejdsmæssige uenigheder

Ironi og drillerier forekommer, men folk føler sig trygge nok til at påtale dem hvis de opleves grænseoverskridende eller krænkende



## PRÆGET AF DISRESPEKT – uden personforfølgelse

Omgangstonen i én og/eller mellem flere grupperinger i en afdeling, er præget af ironi, latterliggørelse, nedgørende drillerier, aggressioner eller diskriminerende bemærkninger (krænkende handlinger)

Kan være ude i det åbne eller skjult og nedtonet og dermed svært at få øje på

Det er utrygt at sige fra fordi man bliver anset for følsom, tyndhudet eller svag og der er risiko for udstødelse af fællesskabet



## GIFTIGT – med mobning og chikane af enkeltindivider

Én eller flere bliver systematisk udsat for krænkende handlinger i form af at blive bagtalt, seksuelt chikaneret, isoleret, fravalgt, udelukket fra aktiviteter eller bliver tilbageholdt informationer = mobning / chikane

Det er ikke muligt at sige fra og personen bliver udelukket fra fællesskabet



# Filmens hovedbudskaber

- Vi har brug for at høre til i fællesskaber, også på arbejdet
- Jo flere der bidrager til tonen, jo sværere er den at gøre op med
- Det skal være tilladt, at sige fra overfor en hård tone, også selvom den er pakket ind i humor
- Vi skal være bevidste om, hvordan vores ord og handlinger påvirker hinanden
- Vi skal ikke lede efter krænkende handlinger, men tillade at de kommer frem



# Formål og mål med dialogspillet

## Formål:

---

At øge bevidstheden om hvorfor og hvordan arbejdsvilkår, ord og handlinger påvirker kollegerne og samarbejdet.

At drøfte filmen og eksemplerne i teamet.

## Mål:

---

At diskutere om og hvordan vi kan arbejde med nye måder at være sammen på.



## Omgangstenen - hvad er der på spil?

### SPILLEREGLER

1. Se filmen
2. Del jer ind i grupper á 3-5 personer
3. Hver gruppe får et sæt spillekort
4. Vend ét kort ad gangen og drøft hvor enige I er i udsagnet
5. Efter 40 minutter saml op på drøftelserne i plenum

Vi har en god omgangstone hos os.

Vi laver aldrig sjov med hinanden på en nedladende måde.

Hvis nogen bliver stødt over en joke, er det deres eget ansvar at sige fra.

Hvis man skal være ansat her, må man kunne tåle en hård tone engang imellem.

Det er OK at råbe ad en kollega, hvis man er presset.

Vi har et fælles ansvar for, at alle har lyst til at gå på arbejde.

Vi udelukker aldrig nogen fra arbejdsfællesskabet.

Det er alles ansvar, hvis nogen føler sig krænket.



Når nogen oplever at blive krænket, har de også selv en del af skylden.

Hvis nogen føler sig uden for arbejdsfællesskabet, må de selv sørge for at blive en del af det.

Dem der krænker er mere aggressive og mindre empatiske end os andre.

Dem der synes omgangstonen er for hård er mere sårbare og modtagelige end os andre.

Nogle gange er det blot en enkelt eller et par stykker, der er skyld i den hårde tone

Ledelsen må tage fat i dem, der er problemer med og lade os andre passe vores arbejde!

Dem der oplever at blive krænket må selv sige fra i situationen.

Det er ikke en børnehave – man må kunne klare den hårde tone for at være her.

Vi skal hjælpe hinanden med at sige fra og få en god tone



# HANDLING PAIN Konceptet

Smerter er kommet for at blive

Baseret på forskning

Holistisk tilgang – Total smertebegrebet

I Novo Nordisk har vi valgt at illustrere den holistiske tilgang ved en 3 benet taburet betående af: trivsel (de psykosociale faktorer), ergonomi (de fysiske rammer) og træning (fysisk og mental well-being).



Trivsel



Ergonomi



Træning

Formål: At klæde både ledere og medarbejdere på til at forebygge og håndtere smerter

**health&safety**

# Handling Pain setup

## Implementeringsfase 3 måneder

### Step 1 Ledelsens commitment

Teamleder ambassadør  
HRBP og HS koordinator support

### Step 2 Workshop om smerter for hele teamet

### Step 3 Uddannelse i smertehåndtering

10 ugers træningsforløb

### Step 4 Lokal forankring

KPI'er for daglig træning, Handlingsplaner, Dialog med leder og i teamet  
HRBP og HS koordinator support

#### Step 1: Management commitment

- Teamleder (TL) dedikeret til at være ambassadør for konceptet.
- Supportfunktioner: HRBP og HS koordinator supporterer TL
- Øvrig support: AmR og Work Wise Træner WT

#### Step 2: Workshop for hele teamet, 7,5 timer

- Fælles forståelse for det totale smertebegreb i teamet v/konsulent
- Smertekulturen i teamet
- Smertekortlægning af arbejdssituationer og handlingsplaner
- Trænings kick-off 2 timer v/konsulent

#### Step 3: Træningsforløb med ekstern konsulent (frivilligt for medarbejdere)

- 60 min træningssessioner - ca. hver anden uge for hver enkelt medarbejder
- 1:1 med konsulent (30 min)
- 10 minutters daglig FÆLLES træning på shopfloor – alle deltagere
- Energi boost efter ca. 3 måneder

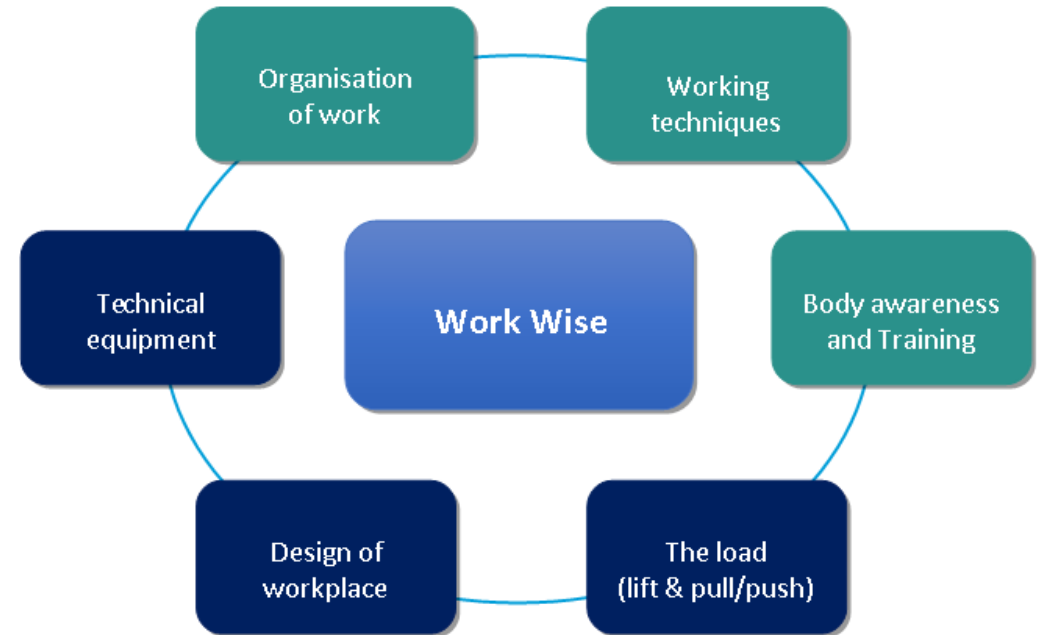
#### Step 4: Lokal forankring

- Trænings KPI
- Opfølgning på Handlingsplaner fra workshoppen
- Dialog med teamet og/eller medarbejdere med fokus på at håndtere og forebygge smerter (brug Dialogguiden).

# WORK WISE

Formålet med Work Wise er at forebygge ergonomiske ulykker og fysiske forringelser og smerter for at bevare alles arbejdsevne og fysiske velbefindende.

**Work Wise Træneren (WWT)** er uddannet til at hjælpe med at løse og forebygge ergonomiske udfordringer og lære deres kollegaer at bruge deres krop indenfor "sikkerhedszonen", bruge kloge arbejdsteknikker og tilrettelægge deres arbejde på en klog måde.



Physical  
Behavior  
Conditions

+

health&safety

# Power Break

## Top 3 challenges within Health and Safety

### Production

- **Ergonomics**  
Heavy lifting, working postures and repetitive work
- **Safety issues**  
due to surroundings, processes, technical equipment and non-routine work
- **Psycho-social factors and stress**

### Laboratory

- **Ergonomics**  
Working postures, PC work, repetitive work and lifting
- **Chemicals**  
Dangerous substances
- **Psycho-social factors and stress**

### Office

- **Sedentary PC work**  
Sedentary PC work with fixed working postures
- **Indoor climate**  
Noise, light and air in open space offices
- **Psycho-social factors and stress**



# Konklusion

- Diversitet og inklusion er godt for erhvervslivet; det øger ydeevnen, effektiv beslutningstagning og medarbejdernes trivsel
- Diversitet fungerer simpelthen ikke uden inklusion; inklusion låser op for mangfoldighedens kraft
- Alle har et ansvar for at sikre et rummeligt miljø; både ledere og medarbejdere
- Det inkluderende arbejdsmiljø kan antage mange former – meget gør I måske allerede i forvejen



# Tid til spørgsmål





# Tak for i dag

# Inklusionsdilemmaer

HASTIGHED V S INKLUSION

SIMPLICITET V S INKLUSION

BESLUTNINGER V S INKLUSION

KONKURRENCE V S INKLUSION

UENIGHEDER V S INKLUSION