

# VISION ZERO & PSYKISK ARBEJDSMILJØ

Jernbanekonference 6.3.2024

BENT SCHULTZ

Seniorkonsulent | Cand. Psych. Aut.  
Specialist i Arbejds- & Organisationspsykologi  
Telefon 31107262 | e-mail [bsc@humanhouse.com](mailto:bsc@humanhouse.com)

# HUMAN HOUSE KORT FORTALT

## Rådgivning inden for ledelse og arbejdsmiljø

- » Over 80 ansatte
- » Over 100 åbne uddannelser hvert år
- » Danmarks største konsulenthus
  - » Autoriseret arbejdsmiljørådgivning
  - » Erhvervspsykologisk rådgivning

## Flere end 2.500 kunder i 2022

- » Offentlige og private
- » Danske og internationale

## Internationale aktiviteter

- » Certificeret udbyder af IOSH-kurser og MBTI
- » Udvikling af global wellbeing-indsats (ISSA)

**human house**  
ledelse & arbejdsmiljø

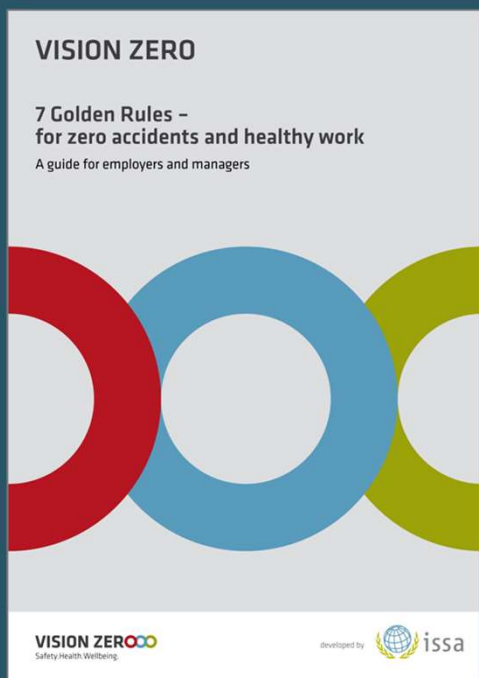
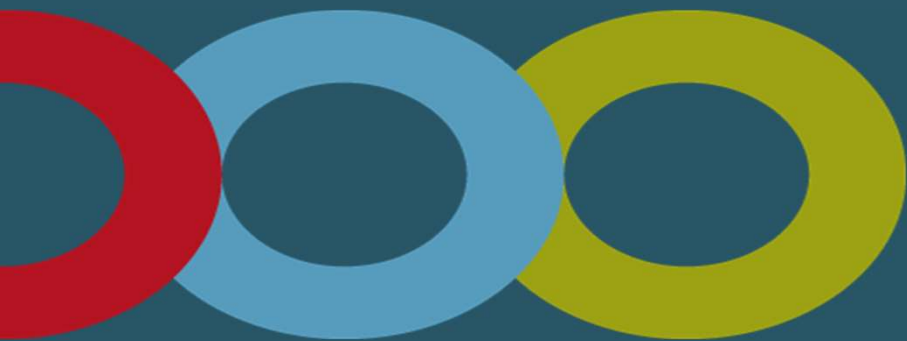


# .... JEG HAR GLÆDET MIG TIL I DAG FORDI...

VISION ZERO

PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

HVOR VI SOM RÅDGIVERE OPLEVER AT DET KNIBER



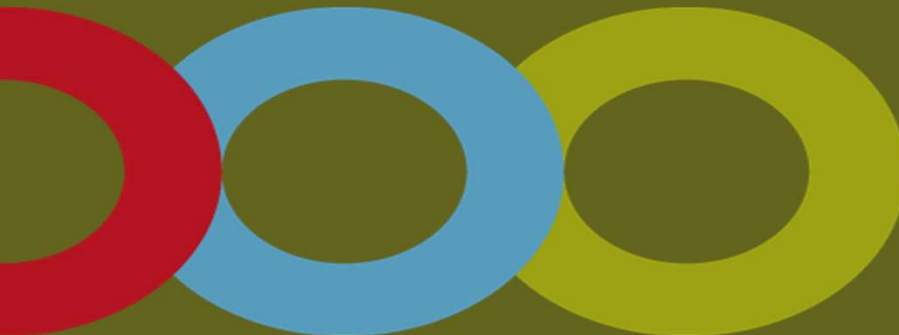
En vision om, at alle arbejdsulykker, arbejdsrelaterede skader og sygdomme kan forebygges

Fokus på at opbygge en forebyggelseskultur som integrerer både sikkerhed, sundhed og trivsel

En proces - snarere end et mål – Et mindset

Fundamentet i Vision Zero arbejdet er 7 gyldne regler

# VISION ZERO – RESEARCH TEAM



POLICY AND PRACTICE IN HEALTH AND SAFETY, 2017  
VOL. 15, NO. 2, 88–100  
<http://dx.doi.org/10.1080/14773996.2017.1308701>



CURRENT DEBATE AND PRACTICE CENTRED ON 'VISION ZERO'



## Vision zero: from accident prevention to the promotion of health, safety and well-being at work

Gerard Zwetsloot<sup>a</sup>, Stavroula Leka<sup>a</sup> and Pete Kines<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Centre for Organisational Health and Development, University of Nottingham, University Park, Nottingham, UK;  
<sup>b</sup>National Research Centre for the working Environment, Division of Safety Research, Copenhagen, Denmark



Prof. Dr. Gerard Zwetsloot  
Netherlands



Dr. Pete Kines  
Denmark



Prof. Dr. Stavroula Leka  
Ireland

### ABSTRACT

There is growing attention in industry for the Vision Zero strategy, which in terms of work-related health and safety is often labelled as Zero Accident Vision or Zero Harm. The consequences of a genuine commitment to Vision Zero for addressing health, safety and well-being and their synergies are discussed. The Vision Zero for work-related health, safety and well-being is based on the assumption that all accidents, harm and work-related diseases are preventable. Vision Zero for health, safety and well-being is then the ambition and commitment to create and ensure safe and healthy work and to prevent all accidents, harm and work-related diseases in order to achieve excellence in health, safety and well-being. Implementation of Vision Zero is a process – rather than a target, and healthy organizations make use of a wide range of options to facilitate this process. There is sufficient evidence that fatigue, stress and work organization factors are important determinants of safety behaviour and safety performance. Even with a focus on preventing accidents these additional factors should also be addressed. A relevant challenge is the integration of the Vision Zero into broader business policy and practice. There is a continued need for more empirical research in this area.

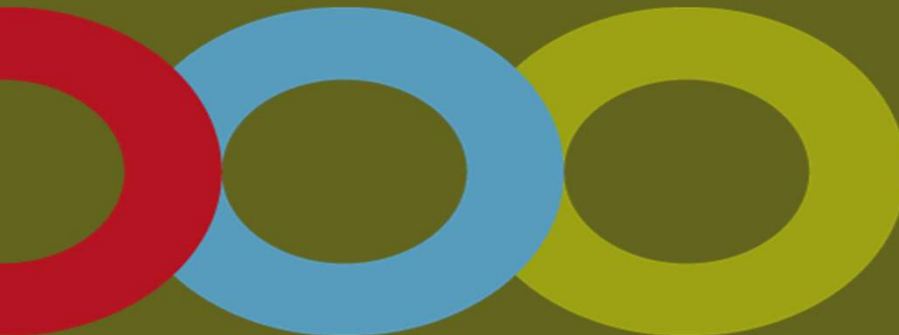
### ARTICLE HISTORY

Received 30 January 2017  
Accepted 16 March 2017

### KEYWORDS

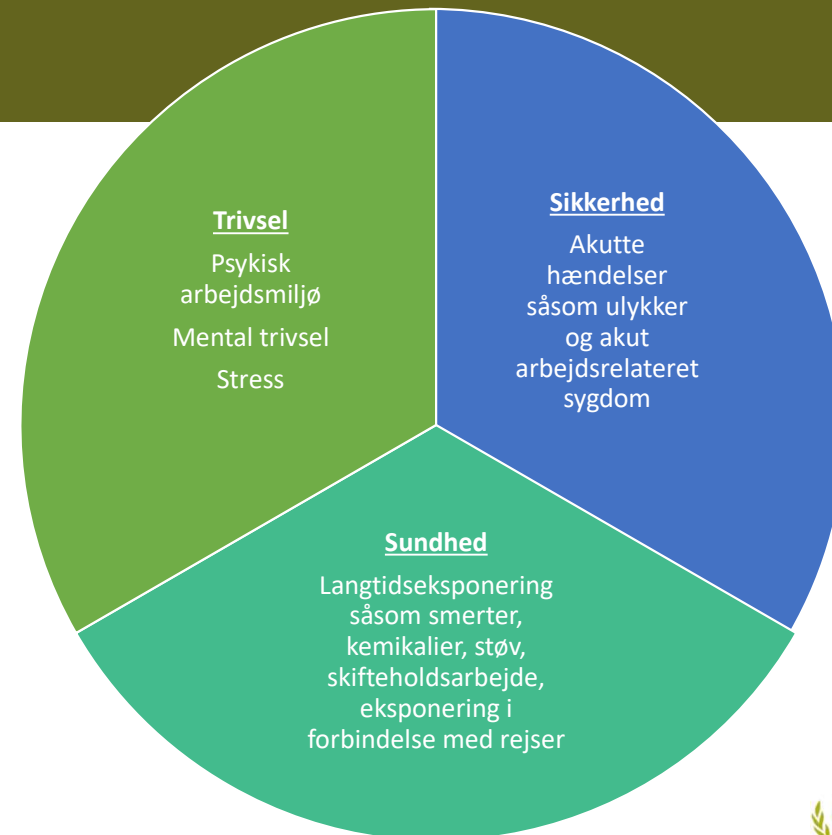
Zero accidents; zero harm;  
psychosocial factors; safety  
culture; prevention culture





## Fokus på at opbygge en forebyggelseskultur som integrerer både sikkerhed, sundhed og trivsel

- Et højt arbejdstempo har indflydelse på sikkerhedsadfærd og kultur
- Samarbejdsudfordringer har indflydelse på sikkerhedsadfærd og kultur
- En dårlig omgangstone og konflikter har indflydelse på kollegastøtte i forhold til sikker adfærd
- En dårlig sikkerhedskultur har indflydelse på tryghed og tillid



# Vision Zero 7 Gyldne Regler Et internationalt mindset



1. Tag lederskab og vis engagement



2. Identificer farer og kontroller risici



3. Definer målsætninger og udvikle programmer



4. Skab et sikkert og sundt system, der gør dig velorganiseret



5. Sørg for optimal sikkerhed og sundhed i maskiner, udstyr og arbejdspladser



6. Opgrader kvalifikationer og udvikle kompetencer



7. Invester i mennesker og motiver gennem deltagelse og involvering

Husk, det er professionelt  
at arbejde sikkert.



Mål på arbejdsmiljøindsatsen  
Reaktive og Proaktive  
arbejdsmiljømål på ulykkesforebyggelse

HVIS VI IKKE FØLGER RUTEN TIL MÅLET  
ER DET HELD AT VI NÅEDE FREM



# Vision Zero forskning peger på 14 proaktive mål 2 for hver af de 7 gyldne regler



1.1 Synligt ledelsesengagement

2.1 Evaluering af risikostyring

3.1 Arbejdsplads- og job instruktion

4.1 Opstartsmøder

5.1 Innovation og forandring

6.1 Grunduddannelse og instruktion

7.1 Forslag til forbedringer

1.2 Kompetent lederskab

2.2 Læring af hændelser

3.2 Evaluering af arbejdsmiljø-indsatser





4.2 Planlægning og organisering af arbejdet

5.2 Indkøb




6.2 Opfølgende uddannelse og instruktion

7.2 Anerkendelse og belønning

## Eksempler på proaktive arbejdsmiljømål på rejsen mod et højere forebyggelsesniveau

Vision Zero	7 Gyldne Regler	Eksempler
	1) Tag lederskab og vis engagement i forebyggelse af ulykker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal gange ledelsen gennemfører arbejdsmiljøgennemgange/sikkerhedsrunderinger/gennemgang af køretøjer</li> <li>• Frekvens af /Antal gange afdelingsmøder, hvor ulykkesforebyggelse er på dagsordenen med fokus på både reaktive og proaktive mål</li> </ul>
	2) Identificer og forebyg ulykkesrisikofaktorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekvens af/antal gange ulykkesanalyse har ført til forebyggende tiltag</li> <li>• Frekvens af/antal gange registrering af nærved-hændelser har ført til forebyggende tiltag</li> </ul>
	3) Sæt SMARTE* mål på ulykkesforebyggelsesindsatsen  *Specifikke, Målbare, Accepterede, Realistiske, Tidsbestemte, Evaluerbare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Væsentlige arbejdsmiljøforhold og håndtering af disse, herunder ulykkesrisici er en fast del af introduktion af nyansatte.</li> <li>• Reaktive mål på ulykkesindsatser er altid koblet med proaktive mål</li> </ul>
	4) Skab en velfungerende organisering og systematik til håndtering og forebyggelse af ulykker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekvens/antal gange hvor ulykkesrisici og håndtering af disse er indeholdt inden opstart af nye opgaver</li> <li>• Frekvens af opgaver/arbejdsprocesser hvor der er risikovurdering af ulykkesrisici</li> </ul>

## Eksempler på proaktive arbejdsmiljømål på rejsen mod et højere forebyggelsesniveau

Vision Zero	7 Gyldne Regler	Eksempler
	5) Indtænk ulykkesrisici i forhold til maskiner, udstyr, arbejdspladser og processer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekvens af nyindkøb (maskiner og udstyr) og indførelse af nye arbejdsmiljøprocesser hvor der er lavet risikovurdering af ulykkesrisici og stillet krav til forebyggelse</li> </ul>
	6) Opgrader kvalifikationer til forebyggelse af ulykker på alle niveauer i organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekvens af ulykkesforebyggelse i leder- og medarbejder uddannelser – f.eks. Registrering af nærved-hændelser eller ulykkesanalyse</li> <li>• Antal efteruddannelser hvor ulykkesforebyggelse er en del af uddannelsen</li> </ul>
	7) Involver både ledere og medarbejdere i forebyggelse af ulykker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekvens af opfølgning på medarbejderforslag til forebyggelse af ulykker</li> <li>• Frekvens af vidensdeling af gode cases og best practice på ulykkesforebyggende tiltag</li> </ul>

# Sikkerhedskultur

Passiv	Reaktiv	Aktiv	Proaktiv	Skabende
<b>Ingen kultur</b>	<b>Skyld-kultur</b>	<b>Regel-kultur</b>	<b>Ejerskabs-kultur</b>	<b>Forretnings-kultur</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skjuler ulykker</li> <li>• Modstand mod arbejdsmiljø-arbejde</li> <li>• Ingen eller lidt træning og uddannelse</li> <li>• Ingen eller dårlig kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behandler ulykker</li> <li>• Kun nødvendigt arbejdsmiljø-arbejde</li> <li>• Minimal instruktion, træning og uddannelse</li> <li>• Kun nødvendig kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrerer og taler om ulykker + nærved</li> <li>• Systematisk arbejdsmiljøarbejde</li> <li>• Lovlig instruktion, træning og uddannelse</li> <li>• Hyppig involvering og god kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle har ejerskab og tager ved lære af ulykker og nærved</li> <li>• Forbedrer løbende arbejdsmiljø-arbejdet</li> <li>• Instruktion, træning og uddannelse på højt niveau</li> <li>• Alle er velinformeret og godt inde i tingene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle har naturlig interesse i at forhindre ulykker og nærved</li> <li>• Der er personlig involvering i arbejdsmiljø-arbejdet</li> <li>• Der er fuldstændig forståelse af arbejdsgange og sikkerhed</li> <li>• Alle er informeret om alt - altid</li> </ul>
Virksomheden accepterer, at ulykker er noget, der sker.	Virksomheden reagerer først, når der sker noget.	Virksomheden forebygger ulykker.	Virksomheden laver hele tiden løbende forbedringer	Det er måden at drive forretning.

# HVAD ER PSYKISK ARBEJDSMILJØ?

# BEKENDTGØRELSE OM PSYKISK ARBEJDSMILJØ

ARBEJDSSTILSYNETS BEKENDTGØRELSE NR. 1406 AF 26. SEPTEMBER 2020 OM PSYKISK ARBEJDSMILJØ

**human house**  
ledelse & arbejdsmiljø

» **§ 7.** Ved påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø forstås i denne bekendtgørelse psykosociale påvirkninger i arbejdet, som opstår i forbindelse med følgende:

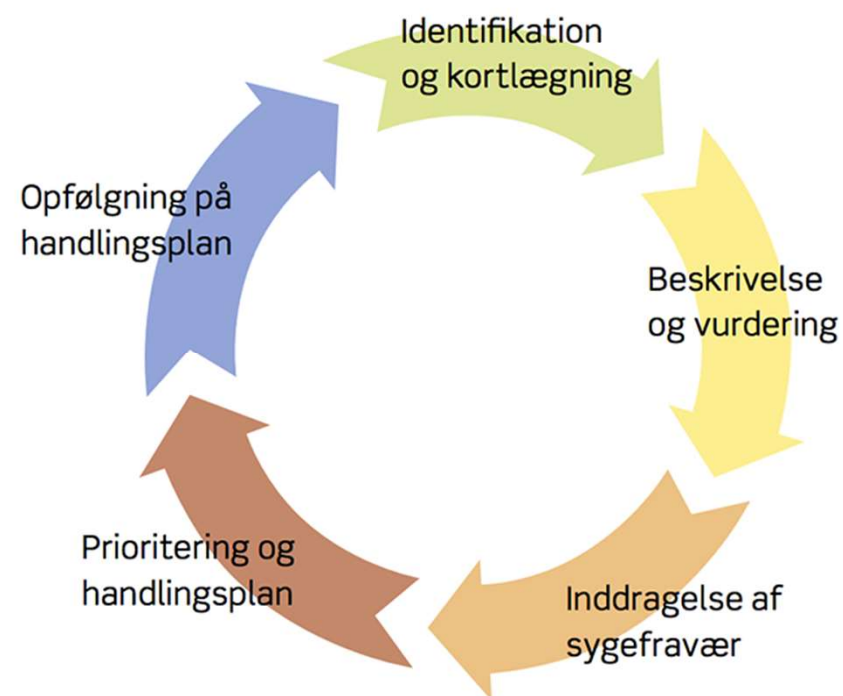
1. Den måde, som arbejdet er planlagt og tilrettelagt på.
2. De organisatoriske forhold af betydning for de ansattes arbejde.
3. Arbejdets indhold, herunder kravene i arbejdet.
4. Den måde, som arbejdet udføres på.
5. De sociale relationer i arbejdet.

# AT SIDESTILLE PSYKISK MED FYSISK ARBEJDSMILJØ

- Lovgivningsmæssigt i 2013
  - › Reaktioner fra AT
  - › Rådgivnings og undersøgelsespåbud
  - › Udvikling af begreber
- Sidestillet i virkeligheden?
  - › Prioriteret lige så højt som fysisk arbejdsmiljø?
  - › Samme systematik i kortlægning, forebyggelse og håndtering?
  - › Samme "objektive" måde at forholde sig til belastninger?

## HVAD ER DER AT HENTE VED AT SIDESTILLE DE TO?

- Arbejdet sker i eksisterende systemer og varetages af personer med eksisterende roller og ansvar
- Mere professionalisme og mindre berøringsangst
- Mere gennemsigtighed ift. hvad vi ser, hvad vi vil opnå og hvad vi gør for at opnå det
- Mulighed for dialog på tværs i virksomheden





# FEM RISIKOFAKTORER



Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø

- 1 Stor arbejdsmængde og tidspres
- 2 Uklare krav og modstridende krav i arbejdet
- 3 Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker
- 4 Krænkende adfærd, herunder mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd
- 5 Arbejdsrelateret vold – i arbejdet og uden for arbejdstid

# Reduktion af risiko – eller forebyggelse af belastning gennem:

Oplæring og instruktion?

Arbejdets planlægning og tilrettelæggelse (og gennemførelse)

Hjælp, støtte og sparring?

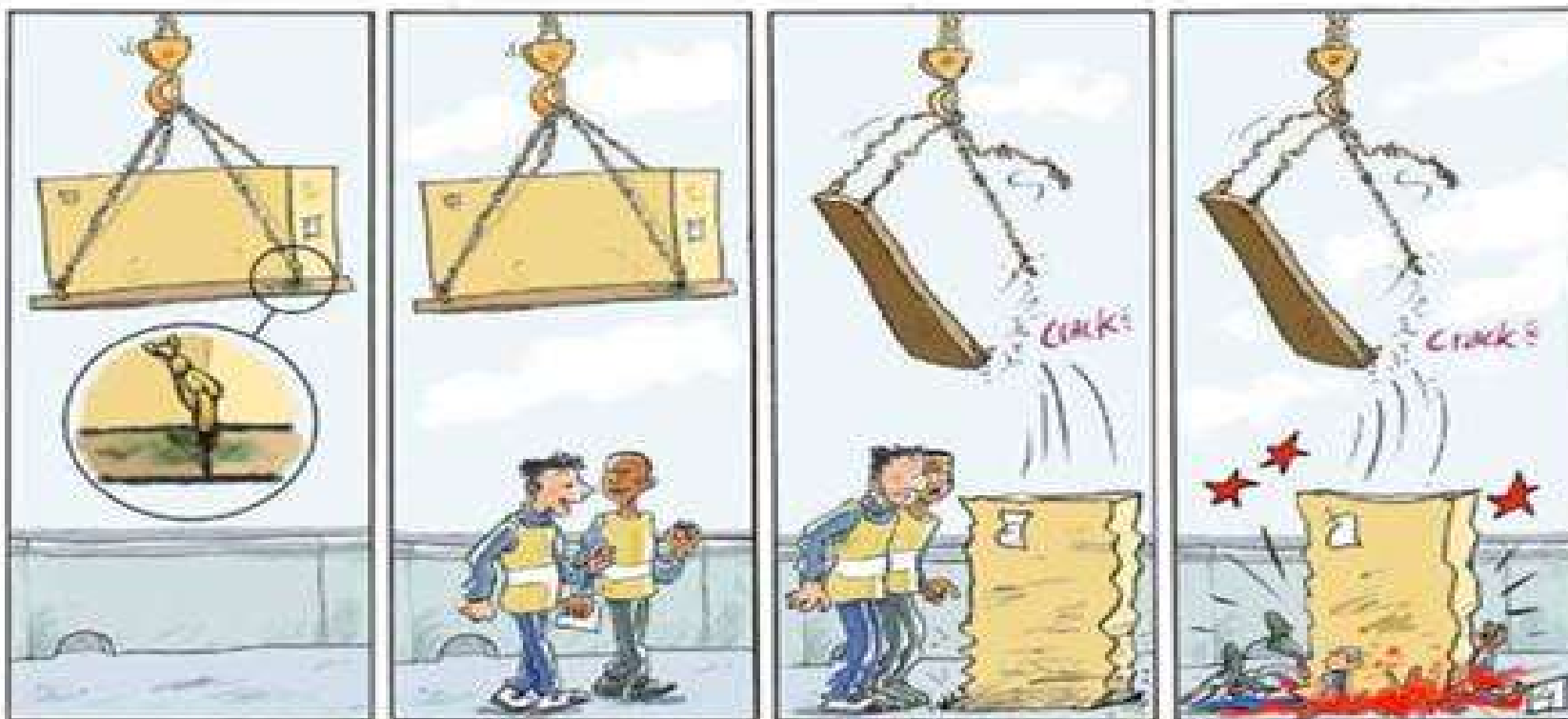
Opfølgning på de forebyggende tiltag?

Husk, det er professionelt  
at arbejde sikkert.



HVOR ER DET, DET TYPISK KNIBER FOR MANGE?

# Hvad holder vi øje med og reagerer på og lærer af?



Usikkert forhold

Usikker adfærd

Nærved ulykke

Ulykke



HVORDAN SER EN  
NÆRVEDHÆNDELSE UD,  
NÅR DET GÆLDER  
PSYKISK ARBEJDSMILJØ

OG HVAD MED USIKRE  
FORHOLD ELLER USIKKER  
ADFÆRD



“safety silence”





## Hvad taler vi ikke om, når det kommer til psykisk arbejdsmiljø

- At vi har alt for travlt til at gøre arbejdet ordentligt (eller sikkert)
- At vi er i tvivl om, hvorvidt vi udfører arbejdet ordentligt fordi det er uklart, hvornår det er “godt nok”
- At vi i jobbet oplever mange mennesker, der er vrede, pressede, frustrerede, brokker sig, klager eller er i krise
- At vi oplever krænkende handlinger eller egentlig mobning eller seksuel chikane fra kolleger eller ledere
- At vi oplever (psykisk) vold eller trusler fra passagere, kunder eller samarbejdspartnere
- Frygten for personpåkørsler

## Hvad taler vi om?

*“Psykologisk sikkerhed er troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget for at tale om sine (observationer) idéer, spørgsmål, bekymringer eller fejltrin”*  
– Professor Amy Edmondson, Harvard Business School

Bygger også til tider på en persons *forestilling* om gruppens norm

Amy Edmonson (2002) Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams



## Tre væsentlige områder, som psykologisk sikkerhed har betydning for

- Effektivitet – muliggør løbende forbedringer under forandringer
- Sikkerhed – mulighed for at lære af utilsigtede hændelser eller fejl
- Trivsel – utryghed og konflikt dræner os

1

## Psychological Safety

Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.

2

## Dependability

Team members get things done on time and meet Google's high bar for excellence.

3

## Structure & Clarity

Team members have clear roles, plans, and goals.

4

## Meaning

Work is personally important to team members.

5

## Impact

Team members think their work matters and creates change.

re:Work

# Google projekt

arbejdsmiljøcentret  
**human house**

- Hvad ved vi om velfungerende teams?

“the whole is greater than the sum of its parts.” - Aristotle

<https://newageleadership.com/what-makes-teams-successful-googles-project-aristotle-came-up-with-these-five-factors-that-matter/>

# En "temperaturmåling" af den psykologiske tryghed

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

## Vi har et utrygt miljø, hvor...

- Vi undlader at sætte ord på vores bekymringer
- Vi bruger vores energi på at fremstå kompetente
- Vi frygter at ting, vi siger vil blive brugt imod os i fremtiden
- Vi sladrer og bagtaler hinanden.

## Vi har ikke et stort problem med den psykologiske tryghed, men..

- Vi kan godt holde viden, ideer og perspektiver tilbage, for at fremstå som kompetente og troværdige.
- Faglige dialoger og samarbejde på tværs i organisationen føles som en diskussion eller forhandling
- Vi har svært ved at omstille os

## Vi flytter os i retning af vores strategiske målsætninger, fordi...

- Vi samarbejder effektivt på tværs af siloer og fagområder
- Vi indgår i åbne dialoger om de vigtigste emner ift. opgaverne
- Vi kan tale om vores uoverensstemmelser uden at frygte for repressalier
- Vi kan omstille os til forandringer omkring os

**Hvornår løfter I  
pegefingeren?**

**Eller forventer at andre  
gør det**



# Hvad må det koste at nogen ikke følger reglerne?



A woman with dark hair in a bun, wearing a white shirt, is leaning over a man in a dark suit and tie. The man has his eyes closed and a pained expression, suggesting he is crying or in distress. The background is a plain, light-colored wall.

Hvilke regler gælder for det  
“sociale” Arbejds miljø?

Og hvornår har det en  
konsekvens at bryde dem?

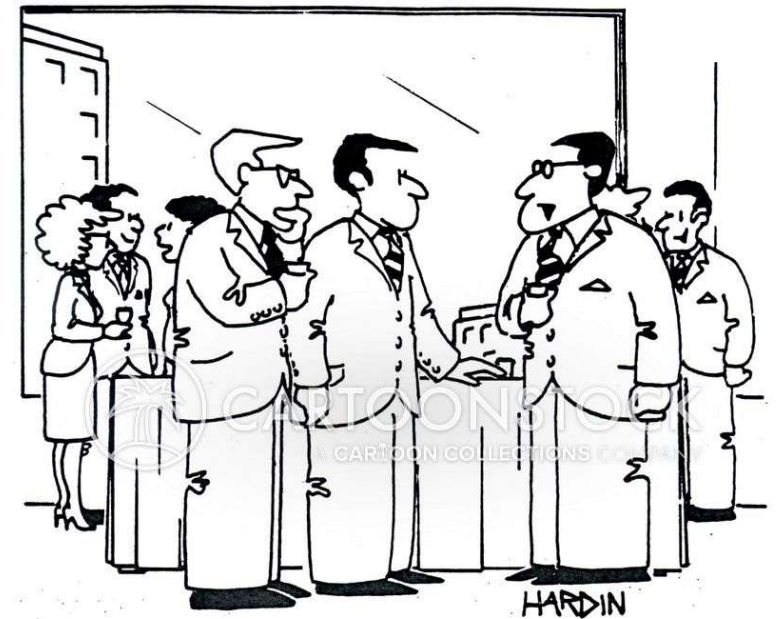
## Når vi kender vejen – men har svært ved at følge den

- Vi ved at involvering i proces og ejerskab til beslutninger øger sandsynligheden for at vi efterlever dem (eller øger antallet af dem, der gør)
- Vi skal indrette os, så det er så let så muligt at gøre det rigtige hver gang (indretning og tilgængelighed – planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet)
- Vi skal (se og) anerkende (eller på anden måde belønne?) den ønskede adfærd, blandt ledere og ansatte. Hvis vi anerkendes fem gange, tåler vi én påtale
- Men – nogen gange rækker det ikke...



## Hvornår har sanktionen stadig en rolle?

- Når kontrakten ikke overholdes?
- Når effektiviteten påvirkes?
- Når kvaliteten er i fare?
- Når sikkerheden sættes over styr
  - usikre forhold, usikker adfærd?



"We use a modified 'carrot and stick' approach here - We've done away with the carrot."



# ”Sanktions-stigen”

- ”Løftet pegefinger” (uformel – ingen personalejuridisk betydning)
- Advarsel (Samarbejdsvanskeligheder, For sent fremmøde, Manglende iagttagelse af personalepolitikker. **Brud på alment kendte gældende regler**)
- Opsigelse
- Bortvisning (tyveri fra arbejdspladsen, vold på arbejdspladsen, grov illoyalitet.)

**HUSK - AMO MÅLES PÅ TO TING**

**SYNLIGHED OG  
HANDLEKRAFT!!**



# TAK FOR I DAG

