

INSPIRATION TIL AT FÅ OVERBLIK OVER ARBEJDET MED ARBEJDSMILJØ OG INTERNE ARBEJDSMILJØ AKTØRER I EGEN VIRKSOMHED.

Indledning

Historisk har arbejdsmiljø primært været drevet af sikkerhed og sundhed, men arbejdsmiljø er efterhånden også meget andet som psykisk arbejdsmiljø og godt lederskab.

Emner som stress, krænkelser, mobning og vold er blevet en stadig tydeligere del af arbejdsmiljø, og sammen med et voksende engagement fra virksomheder til at tilbyde karrieremuligheder og mulighed for at udvikle sig i jobbet har udvidet begrebet arbejdsmiljø. Arbejdsmiljø og godt lederskab er derfor i meget stort omfang smeltet samme og bygger på proaktivitet og forebyggelse.

Mange virksomheder og organisationer har mange funktioner til at arbejde med Arbejdsmiljø i den brede forstand, men der opleves også en uafklaret forståelse for, hvordan funktionerne samarbejder i virksomheden med arbejdsmiljø. Funktioner er alle sat i verden til at hjælpe og facilitere ledelsen og organisationen men nogle gange falder de over hinanden eller misser områder af relevans.

Ofte opstår denne uafklarethed ikke som mangel på vilje, men fordi de forskellige faciliteringsfunktioners roller og ansvar ikke er tydeliggjort og afklaret. Mange virksomheder håndterer arbejdsmiljø forskelligt, og i praksis er det også baseret på enkeltpersoners interesse og kompetencer.

De mest almindelige faciliteringsfunktioner er

- Samarbejdsudvalg (SU)
- Arbejdsmiljøorganisation (AMO)
- Human Ressource/ personaleafdeling (HR)
- Health, Safety, Environment / HSEQ (HSE)
- Strategisk lederskab / ledelse

Denne inspiration er udarbejdet på baggrund af mere end 15 års praktiske erfaringer med arbejde med ledelse og arbejdsmiljø i danske virksomheder og organisationer. Herunder også som lead-auditor på OHSAS 18001 og efterfølgende ISO 45001.

Emnet arbejdsmiljø er stort og behovet for at bruge ressourcer effektivt og klogt er interessant for alle os, der gerne ser sunde, gode og udviklende arbejdspladser. Arbejdspladser der giver den enkelte virksomhed og dens organisation en god forretningsmæssig position.

Du må meget gerne melde tilbage om dine synspunkter og indspark til dette inspirationsmateriale.

Ole Overgård, Lederskabssupport ApS

Email : ole@lederskabssupport.dk

Mobil : 40 96 24 69

www.lederskabssupport.dk

SU, AMO, HR, ISO 45001, HSE-funktioner og godt lederskab hænger sammen – både som systemer, roller og praksis i en organisation.

De nævnte faciliterings funktioner har alle til opgave at bidrage med en virksomheds samlede **ledelses- og arbejdsmiljøsystem**. De har forskellige roller og opgaver, men spiller sammen om at skabe:

- Et sikkert og sundt arbejdsmiljø
- Klar kommunikation og inddragelse
- Strategisk udvikling af medarbejdere
- Høj trivsel og performance
- Robust overholdelse af lovgivning og standarder

Rolle beskrivelser

Følgende rolle beskrivelser skal ses som et oplæg til metode og indhold. Virksomheder og organisationer kan have gode grunde til at placere roller, arbejdsopgaver og ansvar på forskellig vis. Det der er vigtigt ved fastlæggelsen er, at det er tydeligt for alle, hvordan roller, arbejdsopgaver og ansvar fordeler sig i egen virksomhed.

1. SU – Samarbejdsudvalg (Medindflydelse og dialog)

Formål: At sikre *dialog, medbestemmelse og samarbejde* mellem ledelse og medarbejdere.

Rolle i helheden:

- Forum for drøftelse af strategi, trivsel, forandringer og organisationsudvikling
- Vigtigt bindeled mellem medarbejdere og ledelse
- Skal arbejde med AMO om trivsel, APV-indsatser og forandringer

Sammenhæng:

SU styrker ledelseskommunikation og forankring, hvilket er afgørende i både AMO, ISO 45001 og HR-processer.

2. AMO – Arbejdsmiljøorganisationen (Sikkerhed og sundhed)

Formål: At sikre *systematisk arbejdsmiljøarbejde*, herunder forebyggelse af ulykker, APV, psykisk arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsatser.

Rolle i helheden:

- Gennemfører lovpligtige arbejdsmiljøopgaver
- Arbejder tæt sammen med HSE-funktionen og HR
- Skaber feedback-loop mellem medarbejdere og ledelsen
- Vigtige processer i ISO 45001: Identificering af risici, inddragelse af medarbejdere, præstationsovervågning

Sammenhæng:

AMO er det operationelle fundament for ISO 45001 og HSE-arbejdet – og fungerer bedst, når lederskabet er stærkt og dialogbaseret.

Vigtigt at AMO ikke overtager ejerskabet fra mellemledere som altid skal være ansvarlig for arbejdsmiljø

3. HR – Mennesker, kultur og udvikling (Organisationskapacitet)

Formål: At udvikle organisationens mennesker, kompetencer, kultur og processer.

Rolle i helheden:

- Rekruttering, onboarding, trivsel, læring og performance
- Udvikler ledelsessystemer og politikker, som understøtter SU og AMO
- Sikrer at overenskomster og lovkrav efterleves
- Vigtige processer i ISO 45001: kompetence, bevidsthed, kommunikation

Sammenhæng:

HR er det organisatoriske “lim” mellem arbejdsmiljø, strategi og kultur. Et godt arbejdsmiljø er en HR-disciplin, så samarbejde med AMO og SU er centralt.

4. ISO 45001 – Ledelsessystem for arbejdsmiljø (Struktur og governance)

Formål: At skabe en *systematisk, dokumenteret og løbende forbedret* tilgang til arbejdsmiljø (PDCA - metode).

Rolle i helheden:

- Kræver inddragelse af både SU, AMO, HSE, HR og ledelsen
- Sætter rammer for risikovurdering, politikker og evaluering
- Sikrer compliance og styrbarhed

Sammenhæng:

ISO 45001 giver strukturen; HR, AMO, HSE og SU leverer indholdet; godt lederskab afgør kvaliteten af implementeringen.

5. HSE-funktionen – Health, Safety & Environment (Specialiseret faglighed)

Formål: At levere *ekspertviden og styringskraft* inden for sikkerhed, sundhed og miljø.

Rolle i helheden:

- Koordinerer sikkerhed, risikovurdering og compliance
- Understøtter AMO med data, analyser og faglig sparring
- Typisk ansvarlig for implementering og vedligehold af ISO 45001
- Samarbejder med HR om uddannelse og kommunikation

Sammenhæng:

HSE er ofte den professionelle drivkraft bag arbejdsmiljøsystemet, men afhænger af ledelsesopbakning og medarbejderinvolvering gennem SU og AMO.

6. Godt lederskab – Fundamentet for det hele (Adfærd og kultur)

Formål: At skabe retning, relationer og rammer, så mennesker og systemer fungerer.

Egenskaber ved godt lederskab:

- Kommunikerer klart og ærligt
- Prioriterer sikkerhed, sundhed og trivsel
- Reagerer på input fra medarbejdere, AMO/SU og HR
- Går forrest i arbejdsmiljø og kultur
- Skaber psykologisk tryghed

Sammenhæng:

Intet af ovenstående - SU, AMO, HR, HSE, ISO-ledelsessystem - kan fungere effektivt uden stærkt og nærværende lederskab fra topledelse og bestyrelse/ejere.

Lederskab er det praktiske “operativsystem”, som gør alle systemer levende.

Konklusion – Det hele er ét samlet system

Element	Primært fokus	Hvordan det hænger sammen
SU	Samarbejde og dialog	Sikrer forankring af HR-, HSE- og AMO-tiltag
AMO	Arbejdsmiljø	Udfører arbejdsmiljøarbejde i praksis; arbejder i ISO 45001-rammen. Sikkerheds runderinger og APV arbejde
HR	Kultur og kompetencer	Understøtter arbejdsmiljø gennem ledelse, læring og processer. Skaber rammer for udvikling og retninger for kompetencer og viden
ISO 45001	Ledelsessystem	Rammen og processer som binder Ledelse, HR, SU, AMO og HSE sammen, herunder løbende forbedringer (PDCA)
HSE	Faglig arbejdsmiljøekspertise	Leverer risikostyring, analyser og systematik. Sparringspartner for fortolkninger og projektkompleksitet
Lederskab	Adfærd og kultur	Gør de andre systemer effektive og troværdige. Sikre at de rette dashboards er til stede for præstationsovervågninger, indsigt og beslutninger

SU, AMO, HR, HSE og ISO 45001 udgør tilsammen et **integreret ledelsessystem**, der arbejder mod:

- sikkerhed og sundhed
- psykisk arbejdsmiljø
- trivsel og tryghed
- udviklingsmuligheder
- medarbejderinddragelse
- effektivt lederskab
- compliance og kvalitet i arbejdsmiljøarbejdet

Med andre ord :

***Godt lederskab skaber retning og kultur.
AMO og SU skaber dialog og inddragelse.
HR skaber kapacitet og struktur.
HSE skaber faglighed.
ISO 45001 skaber systematik og governance.***

Tilsammen skaber de en organisation, hvor **mennesker trives, præsterer og udvikler sig.**