



Professor Christine Ipsen, DTU, TEKSAM Årsdag,  
Tirsdag, 3.10.23, Odense

# Er godt psykisk arbejdsmiljø godt for forretningen?



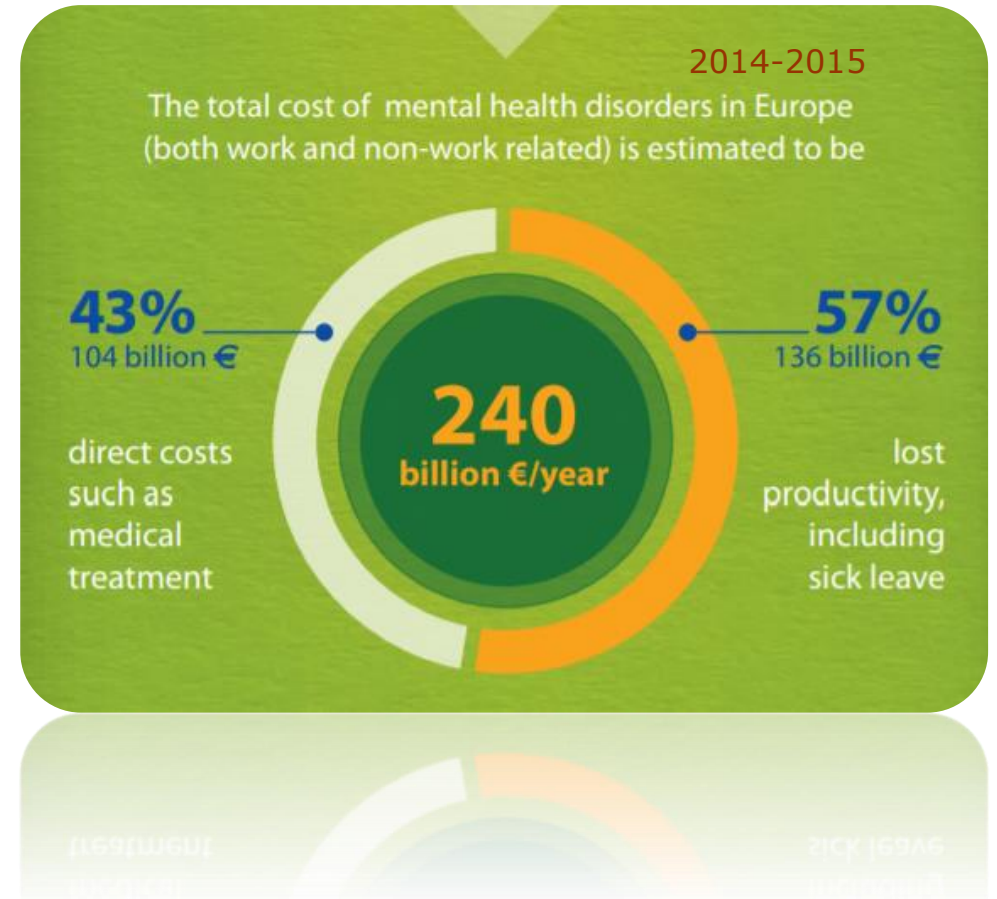
# Bæredygtigt arbejde – integrere produktivitet og trivsel



**Ipsen, C.,** Karanika-Murray, M. & Nardelli, G. (2020). *Addressing mental health and organisational performance in tandem: A challenge and an opportunity for bringing together what belongs together.* *Work & Stress*, Vol.34 (1) pp. 1-4

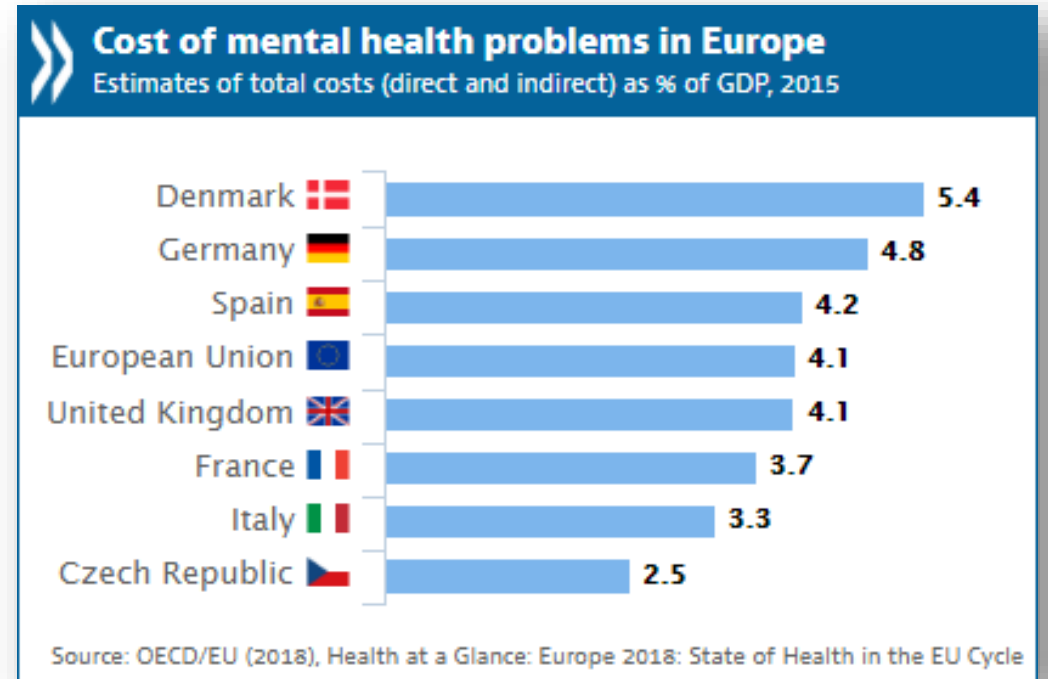
# Nogle tal

- 1 ud af 5 medarbejdere i EU har dårlig trivsel
- 40.000 danskere er dagligt sygemeldt pga. stress,
  - ca. 12% af befolkningen
- Det koster dagligt 40 mio kr. om dagen
  - Sygefravær
  - Hospitalsindlæggelser
  - Før tidspensioner
  - Lægebesøg/almen praksis
  - Dertil kommer tabt produktivitet op til et sygefravær (presenteeism)



# Trivesel – et aktuelt og fortsat uløst problem

- De samlede omkostninger i forbindelse med psykiske problemer i Europa er blevet anslået til mere end 4 % af dets BNP, eller over 600 milliarder euro, på tværs af 28 EU-lande i 2015 ([OECD/EU, 2018](#))
- Fortsat et uløst problem
- Problemer med at tiltrække og fastholde medarbejdere på arbejdspladser
- fremhæver vigtigheden af at udvikle bæredygtige interventioner til at håndtere mental sundhed og organisatorisk produktivitet i tandem



**Konklusion: Dårlig trivsel**

**Der er brug for  
bæredygtig ledelse**

**Er godt psykisk arbejdsmiljø  
godt for foretningen?**

# Sammenhæng mellem at reducere risici og forbedring i produktivitet

- Et studie fra 2006 viser at
  - Personer, der reducerede deres psykologiske risici,
    - oplevede generelt en forbedring i deres produktivitet,
  - Personer, hvor der var flere risici eller forblev i en højriskostatus,
    - oplevede en forringelse af produktiviteten.
  - Hver risikofaktor øget eller reduceret var forbundet med en tilsvarende ændring i 1,9 % produktivitetstab over tid
  - estimeret til \$950 pr. år pr. ændret risiko.
  - Der er altså noget at hente, for både trivsel og produktivitet





# Et eksempel: Create value – Protect Value

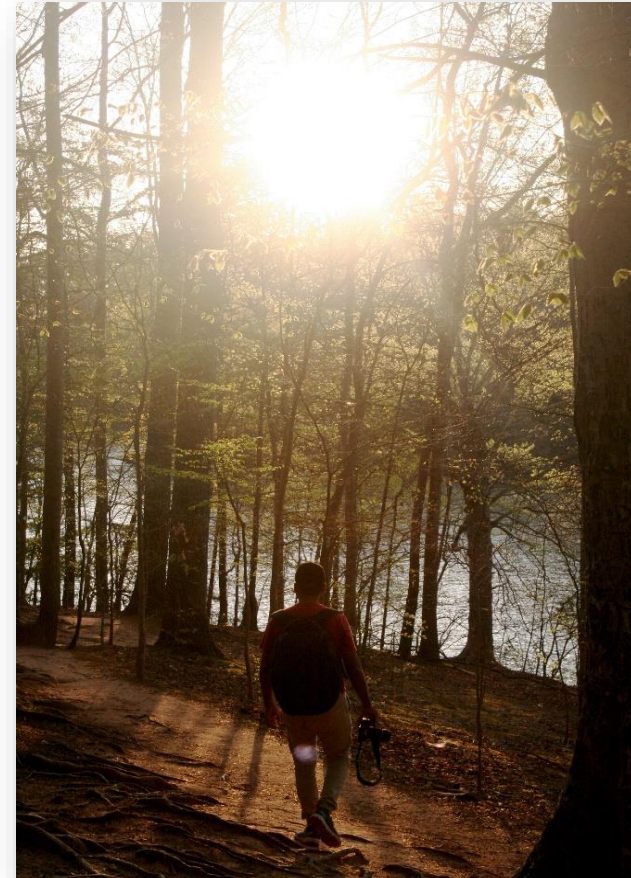
- Hvad er den bedste måde at beskytte værdien af ens investering på?
- Fokuserer på founder – lederen
  - Trives vedkommende?
  - Kan founder få hverdagen til at hænge sammen?
  - Og sikre virksomhedens udvikling? Og medarbejdernes trivsel?
- Ledertrivsel har betydning for medarbejdertrivsel
- Beskyt investering ved at fokusere på mennesket



**Når det nu koster så meget og  
der er en gevinst – hvorfor  
går det så så langsomt?**

# Forebyggelse reduceres (ofte) til et personligt problem

- Tendens:
  - man ser på de individuelle faktorer<sup>1</sup> →
    - hvor stress gøres til et individuelt problem
    - handler om coping og robusthed tillægges større betydning.
- Risiko for
  - Symptombehandling, Robusthed og individorienterede stress interventioner
  - Usystematisk - Individuel adressering, uformel og tilfældig tilgang<sup>2</sup>
- Fokus flyttes fra de fælles og objektive stressorer
- Til individuelle og subjektive stressorer



1) Kompier & Cooper, 1999. Preventing Stress, Improving productivity, European Case studies in the workplace, Routledge

2) Ipsen & Jensen 2012, Organizational options for preventing work-related stress in knowledge work. International Journal of Industrial Ergonomics

# Bias Advarsel – ”Blaiming the Victim”



- Den individualiserede tilgang bærer risikoen for ”Blaiming the victim”
- Vi bebrejder personlige og livsstilsfaktorer
  - *perfektionistisk, vil for meget selv, kan ikke sige fra, sover for lidt, spiser usundt osv.*
  - fremfor at se på de arbejdsrelaterede og organisatoriske forhold
- Det får selvkært følger for målet for nye forebyggende interventioner
- Det afhjælper på kort sigt – men forebygger ikke på lang sigt

# 6 grunde til fokus på individ frem for arbejdet



Der mangler viden om de økonomiske fordele ved forebyggelse

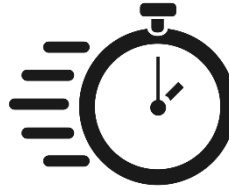


Mange ledere mangler viden om eller kompetencer til at håndtere det.



Der findes viden om cost-effective interventioner,

– men der bruges mindre end 1% af arbejdsmiljøbudgetter på forebyggelse



Eksisterende forebyggende redskaber opleves besværlige at gennemføre og tidskrævende.



Det er billigere at fokusere på individet som løsning end på arbejdets organisering og ledelsespraksis



Hvem har ejerskab og commitment,  
– hvad er incitamentet til at sætte fokus på arbejdet frem for på personen?

# Enige og dog uenige

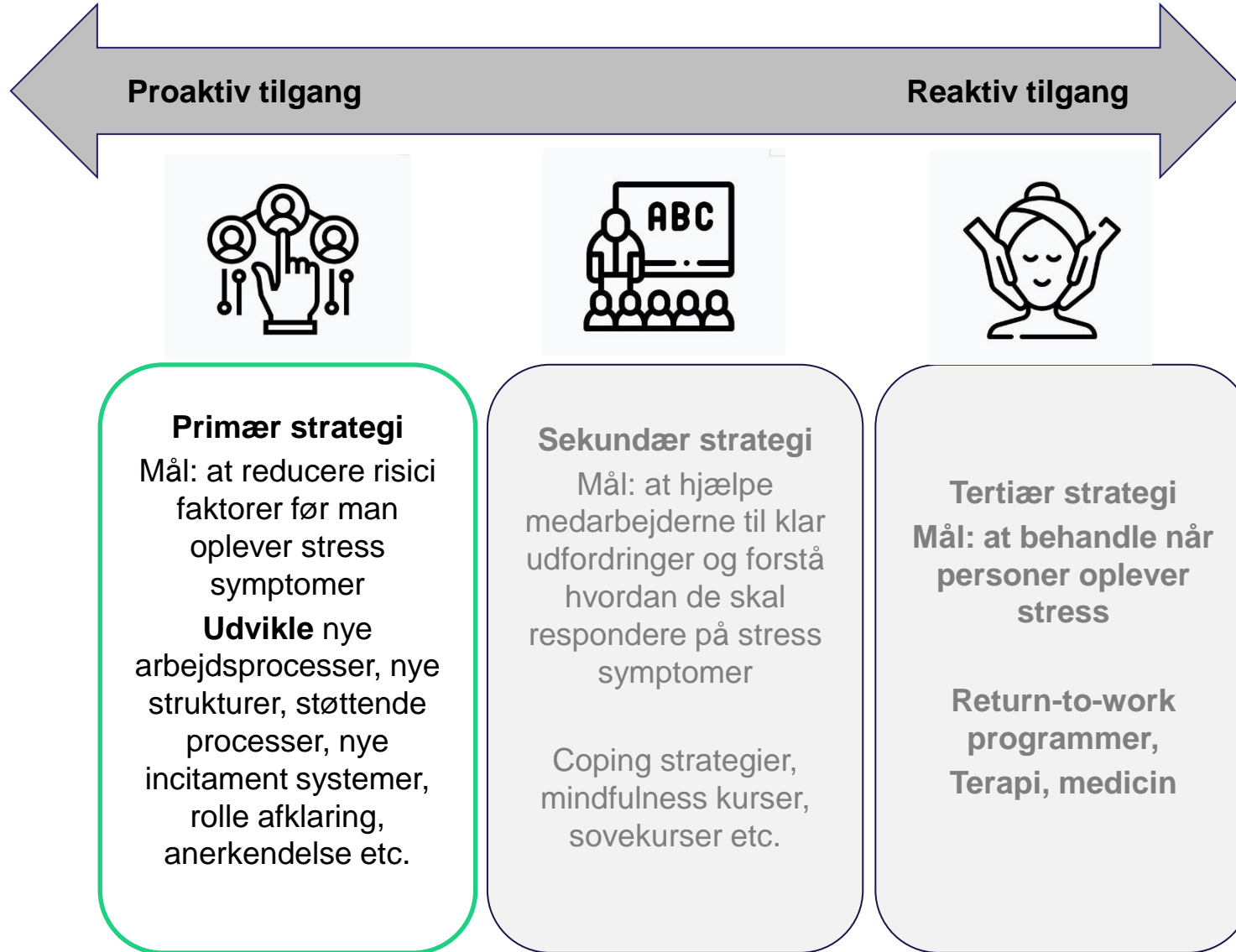
- Ledere på tværs af alle niveauer
  - enige om at trivsel og produktivitet hænger sammen
- Dog forskellig opfattelse af om nødvendige værktøjer er til rådighed
  - Topledere: Vi har de relevante og nødvendige værktøjer
  - Daglige ledere: Vi mangler tilstrækkelige/passende værktøjer til at forebygge
- → mangle en feedback sløjfe med viden om de fælles og objektive stressorer





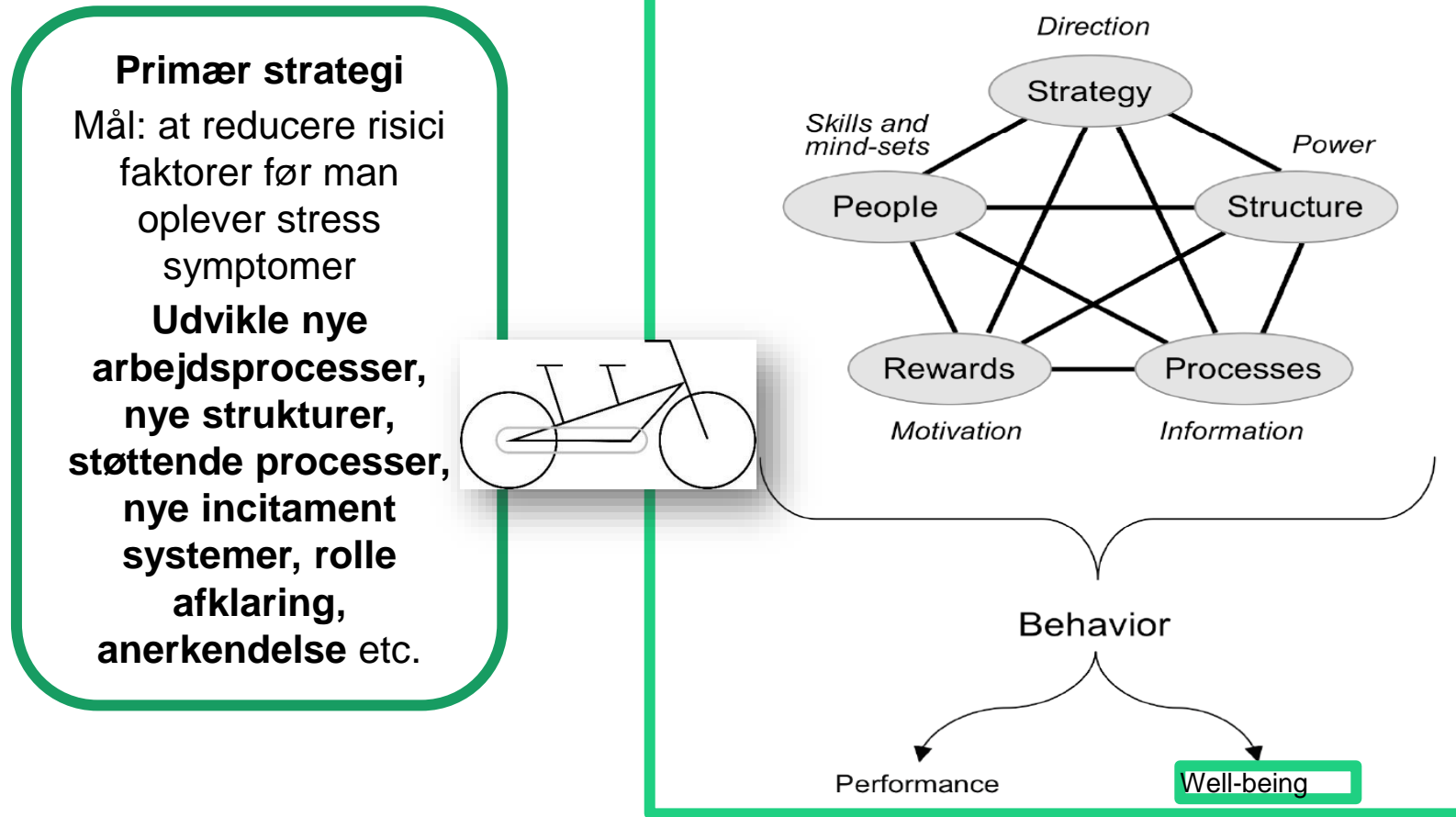
**Hvad er bæredygtig ledelse?**

# 3 forskellige tilgange til forebyggelse





# Bæredygtig Ledelse – Upstream forebyggelse og fremme (prevent and promote)

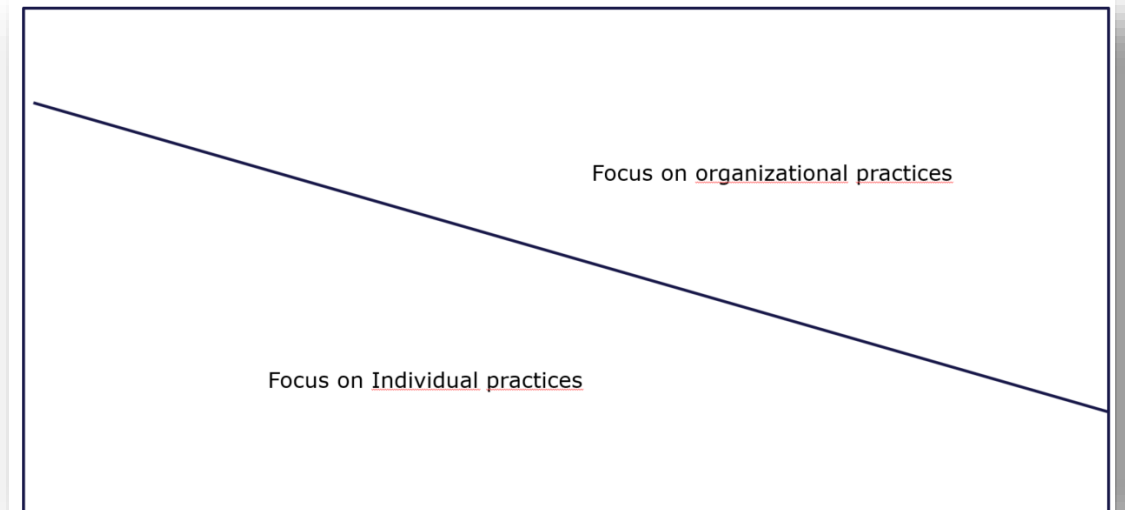


**Ipsen, C., & Jensen, P. L. (2012)** *Organizational options for preventing work-related stress in knowledge work.* "International Journal of Industrial Ergonomics", 42,(4), 325-334. DOI: 10.1016/j.ergon.2012.02.006

# En drøm

# Der hvor psykisk arbejdsmiljø er godt for forretningen – the added value

- Organisatoriske evner omhandler
  - **færdigheder og processer,**
  - der gør en organisation i stand til at differentiere sig fra andre organisationer og nå sine mål
- De kan omfatte ekspertise, aktiviteter, information, viden, procedurer, processer, færdigheder, systemer, teknologier eller unikke adaptive funktioner.
- Styrken og tilpasningen af sådanne aktiver definerer en virksomheds identitet og adskiller den fra konkurrenterne
- Fokus på trivsel og performance
- På de objektive og fælles stressorer - arbejdsrelateret



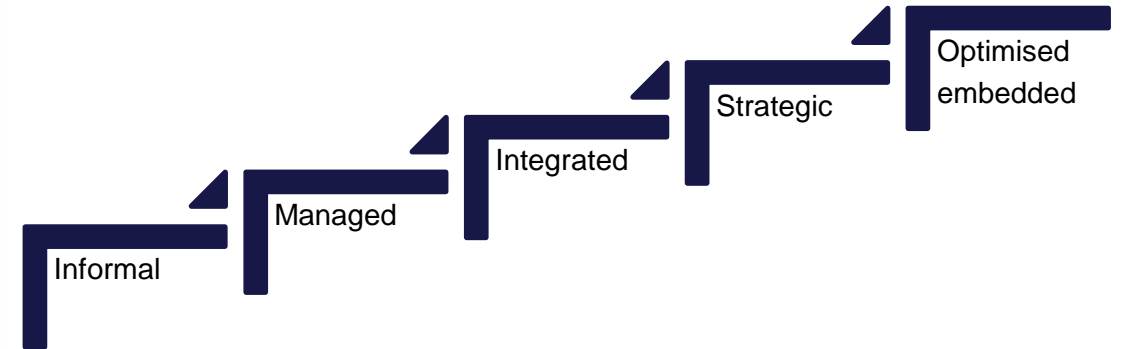
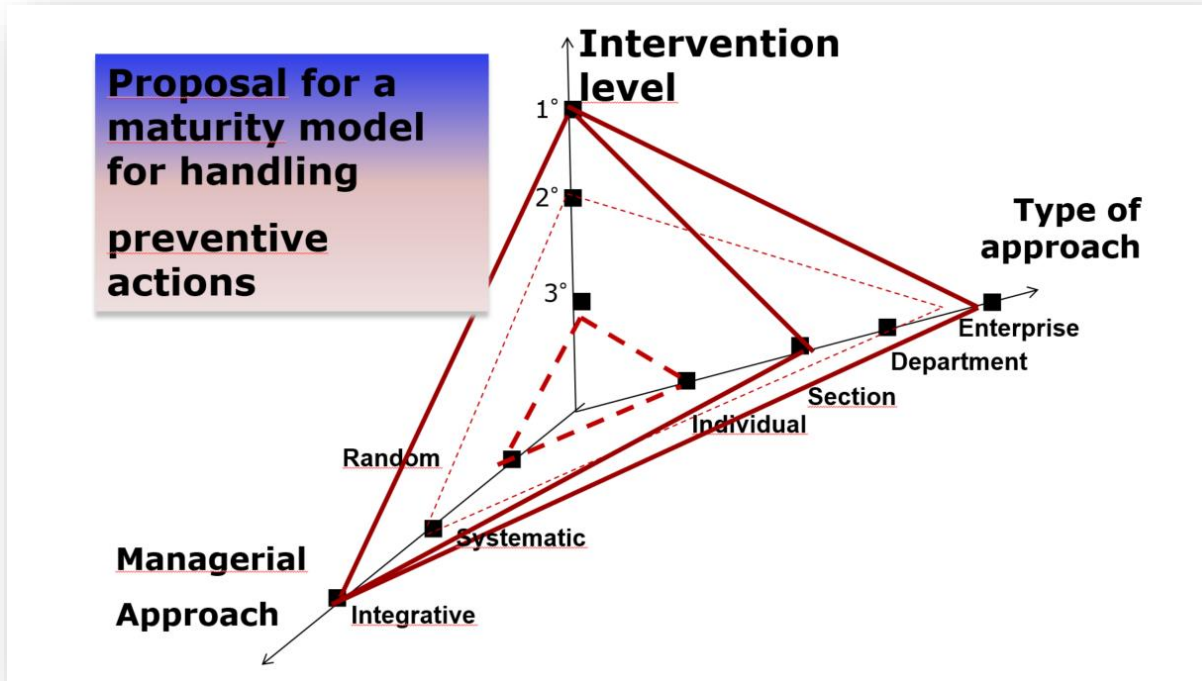
# Og alle spiller en rolle

- Seniorledere
  - afgørende rollemodeller,
  - har autoritet og indflydelse til at sikre, at trivsel er en strategisk prioritet, der er indlejret i organisationens daglige drift og kultur.
- HR –
  - Spiller en rolle i styringen af sundhed og velvære dagsordenen i organisationer.
  - skal sikre, at seniorledere betragter det som en prioritet og integrerer trivselspraksis i organisationens daglige drift.
  - skal kommunikere fordelene ved en sund arbejdsplads til linjeledere
- Daglige ledere
  - En stor del af det daglige ansvar for sikring af medarbejdernes sundhed og trivsel.
- SAMU, Arbejdsmiljøprofessionelle og specialister



**Alle har et ansvar – men  
hvem har incitamentet til at  
gøre noget?**

# Organisatorisk modenhedsmodel for bæredygtig ledelse



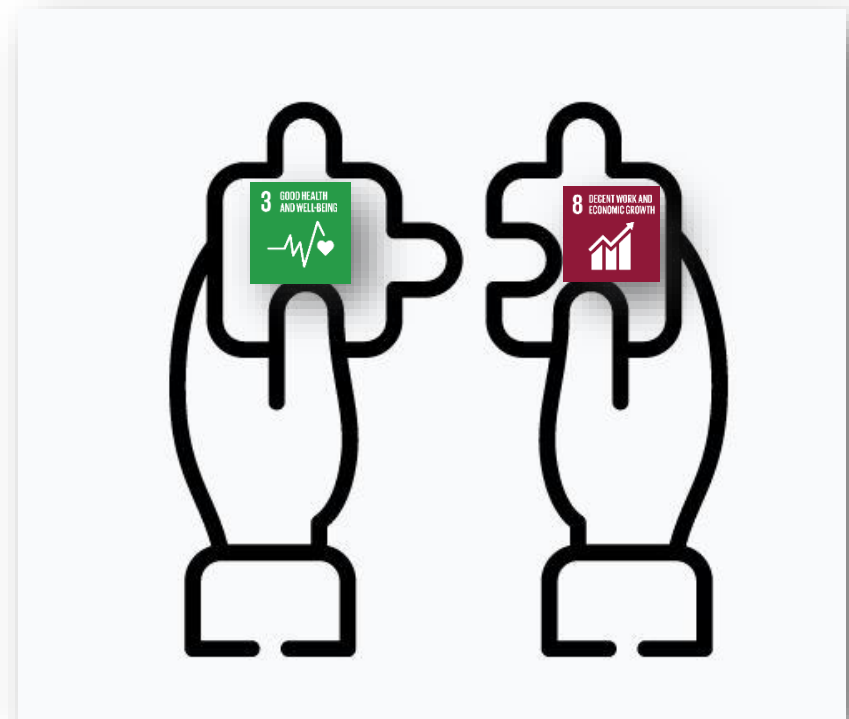
# Bæredygtig ledelse er der...

Hvor arbejdspladsen

- Gør det muligt for folk at arbejde bedre  
dvs. øge performance

Hvor arbejdspladsen

- Arbejder bedre for ledere og medarbejdere  
dvs. fremmer og sikrer trivsel



**Ipsen, C.**, Karanika-Murray, M. & Nardelli, G. (2020). *Addressing mental health and organisational performance in tandem: A challenge and an opportunity for bringing together what belongs together.* *Work & Stress*, Vol.34 (1) pp. 1-4



In the end, all business operations can be reduced to three words: people, product and profits. Unless you've got a good team, you can't do much with the other two.

---

LEE IACocca



# Tak for jeres tid

- Af Professor Christine Ipsen, PhD
- DTU Engineering Technology
- [chip@dtu.dk](mailto:chip@dtu.dk)
- [www.linkedin.com/in/christineipsen](http://www.linkedin.com/in/christineipsen)

