



Sæt fokus på de positive sider af arbejdet!



Forhold på arbejdspladsen som indflydelse, retfærdighed og ledelseskvalitet betyder meget for, hvordan vi trives i arbejdet og for vores opgaveløsning.

Det viser resultaterne fra en analyse, som Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har gennemført for Arbejdstilsynet (AT).

NFA og AT har her samlet viden og værktøjer, som I kan bruge i indsatser, der skal styrke de positive sider af jeres arbejde.

Hvad er positive faktorer i arbejdet?

Et godt arbejdsmiljø drejer sig ikke kun om fraværet af belastninger som fx en stor arbejdsmængde og tidspres. Det drejer sig i høj grad også om de positive sider af arbejdet – at du trives med dine kolleger, og at du bliver anerkendt for det arbejde, du udfører.

NFA's analyse viser, at positive faktorer i arbejdet hænger sammen med mindre sygefravær, færre jobskifte, bedre kvalitet i

løsningen af opgaverne og bedre trivsel. Her er de syv positive faktorer i arbejdet, som NFA har analyseret:

1

Indflydelse

2

Udviklingsmuligheder

3

Rolleklarhed

4

Samarbejde
mellem kolleger

5

Ledelseskvalitet

6

Retfærdighed

7

Anerkendelse



Uanset hvilket positivt aspekt af arbejdsmiljøet vi så på, så hang det sammen med lavt sygefravær, lav udskiftning af medarbejdere og høj trivsel på arbejdspladsen. Så det er en rigtig god idé at styrke de positive faktorer i arbejdsmiljøet.

Seniorforsker Jesper Kristiansen, NFA

Styrk arbejdsmiljøet

Her er en opskrift på, hvordan I som arbejdsplads kan fremme de positive faktorer hos jer:

1

Kortlæg de positive faktorer i arbejdsmiljøet

Resultaterne fra jeres sidste trivselsmåling (MTU) eller arbejdsplads-vurdering (APV) kan bruges til at kortlægge ovenstående positive faktorer i jeres arbejdsmiljø. I kan også tage en snak om arbejdsmiljøet i en dialog mellem jeres ledere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. Måske viser det sig, at der er rum til forbedring af en eller flere af de positive faktorer, og så er det oplagt at fokusere jeres indsats dér.

Hvis I vurderer, at der er brug for en indsats over for flere af de positive faktorer, kan I med fordel prioritere de indsatser, som styrker samarbejdet mellem kolleger og ledelseskvaliteten. Et løft af dem begge vil nemlig kunne give en positiv effekt på andre aspekter i jeres arbejdsmiljø.

2

Nedsæt en arbejdsgruppe

Nedsæt en arbejdsgruppe med repræsentanter fra både medarbejdere og ledelse, som skal gennemføre en indsats for at styrke en eller flere af de positive faktorer, I gerne vil løfte på jeres arbejdsplads. Det kan fx være jeres samarbejdsudvalg eller arbejdsmiljøudvalg eller en ny gruppe oprettet til formålet.

Arbejdsgruppen skal nu finde ud af, hvordan den konkret vil gennemføre arbejdsmiljøindsatsen og planlægge processen. Samtidig er det vigtigt, at arbejdsgruppen sætter klare mål for sin indsats og en tidsramme for, hvornår den vil følge op på, om indsatsen har båret frugt.

I afsnittet 'Inspiration til jeres indsats' er der links til information, inspiration og værktøjer, I kan bruge i jeres arbejde med at styrke de positive faktorer.

3

Lav pejlemærker for jeres indsats

Her er tre pejlemærker for en god arbejdsmiljøindsats:

- **En fælles indsats:** Sørg for, at både ledere og medarbejdere bliver involveret i indsatsen for at styrke de positive faktorer i arbejdet.
- **Indsatsen skal passe til jeres arbejdsplads:** Sørg for, at de løsninger, som I når frem til, og som skal skabe et bedre arbejdsmiljø, passer til den måde, I løser jeres opgaver på til daglig.
- **Klar og vedholdende kommunikation:** Sørg for, at alle medarbejdere løbende bliver opdateret på, hvordan indsatsen skrider frem. Det vil skabe opbakning og engagement bredt på jeres arbejdsplads.

Hvis I følger de tre pejlemærker, er der større chance for, at jeres indsats fører til bedre arbejdsmiljø, bedre trivsel og en mere effektiv opgaveløsning.





Erfaringerne viser, at arbejdspladsen kan nå langt, hvis den involverer medarbejderne i arbejdsmiljøindsatsen og går systematisk til værks.

Seniorforsker Thomas Clausen, NFA

Inspiration til jeres indsats

De positive faktorer er forhold i jeres psykiske arbejdsmiljø. I kan derfor hente hjælp i de mange værktøjer, der er lavet til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, når I skal gennemføre jeres indsats.

'Trivselsstarteren' fra Velliv Foreningen er et gratis værktøj, som I kan bruge til at måle det psykiske arbejdsmiljø og trivslen på jeres arbejdsplads. Den viden kan også være nyttig, når I skal planlægge og gennemføre aktiviteter, som kan fremme en eller flere af de syv positive faktorer på jeres arbejdsplads.

→ [Trivselsstarteren](#)

I kan hente inspiration og gode råd til at følge op på resultaterne fra 'Trivselsstarteren' i dette procesværktøj på NFA's hjemmeside:

→ [Sådan arbejder I med det psykiske arbejdsmiljø](#)

Værktøjet har bl.a. forslag til konkrete aktiviteter og redskaber, som I kan bruge og blive inspireret af undervejs i jeres indsats.

I kan hente inspiration til at arbejde med en eller flere af de 7 positive faktorer herfra:

Indflydelse

På AT og NFA's hjemmesider finder I indgange til relevante værktøjer, som I kan bruge i jeres indsats for at styrke medarbejdernes **indflydelse**.

→ [Indflydelse på arbejdet](#) (AT)

→ [Indflydelse](#) (NFA)

Et af værktøjerne er:

→ [Indflydelseshjulet](#)

I kan bruge Indflydelseshjulet som udgangspunkt for en snak om, hvorvidt medarbejderne har nok indflydelse i deres arbejde, og om de har indflydelse på de rigtige ting.

Udviklingsmuligheder

AT har flere indgange, som kan inspirere jeres indsats for at styrke medarbejdernes **udviklingsmuligheder**:

→ [Udvikling og karriere](#) (AT)

→ [Feedback og læring](#) (AT)

På siderne er der links til forskellige værktøjer – blandt andet:

→ [Den fælles udviklingsplan](#)

Værktøjet guider jer trin for trin gennem en fælles proces, hvor målet er at lave faglige udviklingsmål for alle medarbejdere på arbejdspladsen.

Rolleklarhed

I kan hente inspiration på AT's hjemmeside til, hvordan I kan skabe større klarhed over opgave- og **rollefordelingen** i jeres virksomhed:

→ [Opgave- og rollefordeling](#) (AT)

Samarbejde mellem kolleger

På AT's hjemmeside kan I få inspiration til at styrke **samarbejdet** på jeres arbejdsplads:

→ [Samarbejde](#) (AT)

→ [Faglig og social støtte](#) (AT)

På siderne er der links til flere konkrete værktøjer, som I kan bruge i jeres videre indsats. Der er også gode råd at hente hos BFA Transport, Service/Turisme, Jord til Bord:

→ [En genvej til trivsel på arbejdspladsen](#)

På denne temaside kan I hente inspiration til jeres indsats for at styrke jeres samarbejde mellem kolleger og mellem medarbejdere og chef.

Ledelseskvalitet, retfærdighed, og anerkendelse

Ledelseskvaliteten på arbejdspladsen har stor betydning for den måde, medarbejderne oplever **retfærdighed** og **anerkendelse**. Indsatser for at styrke en af de tre positive faktorer får derfor også effekt for de to andre.

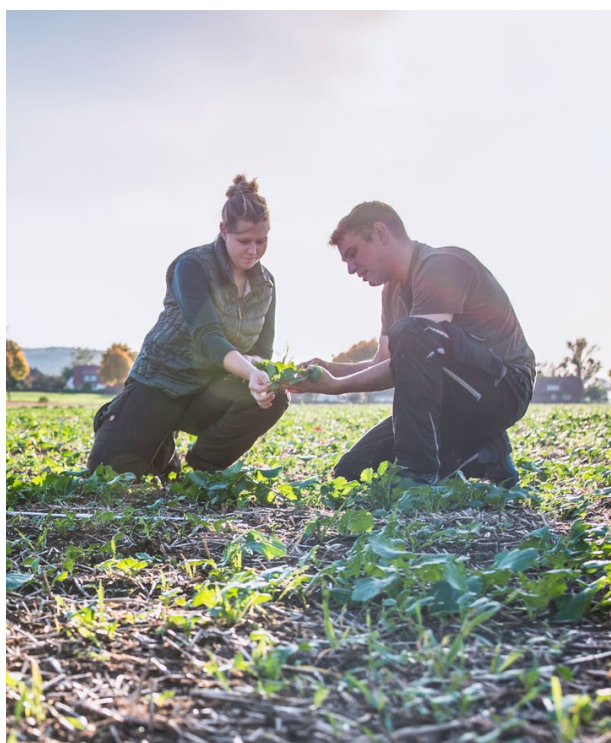
På NFA's og AT's hjemmesider finder I flere relevante indgange, hvor I kan hente inspiration til jeres indsats for at styrke de tre positive faktorer på jeres arbejdsplads:

→ [Ledelse](#) (NFA)

→ [Ledelsens daglige arbejde med ledelse](#) (AT)

→ [Feedback og læring](#) (AT)

→ [Faglig og social støtte](#) (AT)





I Arbejdstilsynet er vi meget optagede af at være med til at fremme de positive faktorer på arbejdspladserne. Det er vigtigt for vores arbejde, at forskningen nu understøtter det med så entydige resultater.

Kontorchef Lars Uldall Beck, AT

Derfor er det vigtigt at fremme et godt arbejdsmiljø

Arbejdsmiljøet på arbejdspladsen har stor betydning for vores helbred og trivsel. Det er også vigtigt i forhold til at rekruttere nye medarbejdere til arbejdspladsen og holde fast i de medarbejdere, som arbejdspladsen har ansat.

I den sammenhæng er de syv positive faktorer i arbejdet særdeles relevante at fokusere på, fordi de kan:

- Bidrage til at understøtte medarbejdernes løsning af arbejdsopgaverne.
- Bidrage til at styrke medarbejdernes motivation og arbejdsglæde.

De syv positive faktorer spiller en vigtig rolle for, hvordan vi alt i alt trives på arbejdet. De kan både bidrage til:

- Hvor tilfredse vi er med vores job.
- Hvor godt vi løser vores arbejdsopgaver.
- Hvor høj grad vi oplever mening i arbejdet.

Og så kan de bidrage til mindre sygefravær, en mindre grad af depressive symptomer og til, at færre medarbejdere skifter job.

Det fremgår meget klart af resultaterne fra den analyse, som NFA har gennemført for AT.

Figuren herunder viser de gevinster, som arbejdspladsen og medarbejderne kan høste ved at styrke de positive faktorer.



Her er de syv positive faktorer i arbejdet, som NFA har undersøgt.

1

Indflydelse

At kunne vælge, hvordan og i hvilken rækkefølge man løser sine opgaver. Det er også at opleve, at ens idéer og synspunkter bliver hørt, og man kan komme til orde og diskutere uenigheder.

2

Udviklingsmuligheder

At der er plads til at vokse fagligt eller karrieremæssigt, fx ved, at man kan lære nyt, eller at opgaverne skifter.

3

Rolleklarhed

At man har en klar forståelse af, hvad der forventes af en, fx hvad der er ens opgaver, og hvad formålet med opgaverne er.

4

Samarbejde mellem kolleger

At der er en fælles forståelse af arbejdsopgaverne i teamet, at der er god kommunikation og høj tillid til hinanden, og man støtter og hjælper hinanden, når der er brug for det.

5

Ledelseskvalitet

At medarbejderne oplever, at der sættes klar retning for arbejdet, at lederen giver og modtager feedback på en åben og respektfuld måde, og at lederen prioriterer trivsel og arbejdsmiljø og håndterer konflikter og uenigheder på en konstruktiv måde.

6

Retfærdighed

At man oplever at blive behandlet retfærdigt og med respekt på arbejdspladsen, at konflikter bliver løst på en retfærdig måde, og at man kan få en klar begrundelse for vigtige beslutninger.

7

Anerkendelse

At man oplever at blive set, værdsat og respekteret i sit arbejde, får konstruktiv feedback og bliver påskønnet for sin arbejdsindsats, fx i form af mere ansvar, nye opgaver, forfremmelse, videreuddannelse og løn.



Effekterne af en fælles indsats

NFA's analyse viser, at der er sammenhæng mellem de positive faktorer og bl.a. jobtilfredshed, kvalitet i opgaveløsningen samt mindre sygefravær og personalegennemstrømning.

I kan derfor forvente, at en indsats for at styrke en eller flere af de syv positive faktorer vil kunne føre til positive effekter på arbejdspladsen.

I boksen herunder kan I se, hvilke effekter der indgår i NFA's analyse.

Indsatser der styrker positive faktorer kan medføre, at:

- **Flere er tilfredse med deres job.**
- **Flere oplever mening i arbejdet** – fx at deres arbejde giver selvtillid og arbejdsglæde.
- **Flere oplever god kvalitet i løsningen af opgaverne** – mere tilfredse med kvaliteten af det udførte arbejde.
- **Flere har et godt mentalt helbred** – færre vil på et tidspunkt i livet opleve at blive ramt af depressive symptomer.
- **Mindre langvarigt sygefravær** – færre bliver ramt af langvarigt sygefravær målt som mindst seks ugers sammenhængende sygefravær.
- **Flere bliver længere i jobbet** – flere har lyst til at blive i jobbet.





De positive faktorer er vigtige, for de understøtter både medarbejdernes trivsel i arbejdet og kvaliteten i deres opgaveløsning.

Kontorchef Lars Uldall Beck, AT



Hæftet og arbejdet bag er finansieret af Arbejdstilsynet (AT) og gennemført i samarbejde mellem AT og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

Hæftet er baseret på en analyse, som NFA har foretaget. Den viser, hvilken betydning syv positive faktorer i arbejdet har for trivslen blandt medarbejderne, kvaliteten i opgaveløsningen, risikoen for sygefravær og sandsynligheden for jobskifte.

Du kan læse mere om analysen i denne forskningsrapport, som NFA har udgivet:

➔ **Betydningen af positive faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø for et godt arbejdsliv - En kvantitativ analyse. Thomas Clausen, Brian Krogh Graversen og Jesper Kristiansen, 2026.**

