

Bedre trivsel i praksis

Psykosocialt arbejdsmiljø i mindre NGO'er



Bedre trivsel i praksis
Psykosocialt arbejdsmiljø i mindre NGO'er

FriSe, 2026

Forfattere:

Marie Tolstrup Hansen, konsulent, FriSe

Inge Vahlgren, konsulent, Ingerfair



Med støtte fra:

Velliv
Foreningen

Indholdsfortegnelse

Forord	4
Skab systematik i arbejdsmiljøindsatsen	5
Roller og ansvar i arbejdsmiljøarbejdet	8
Bestyrelsens opgaver og ansvar	9
Leders opgaver og ansvar	10
Casehistorie:	
En god kultur, når arbejdspladsen vokser	13
Afdæk risikofaktorer i arbejdsmiljøet	15
Sæt fokus på det, der beskytter	17
Tidspres er ofte det første, vi får øje på	19
Casehistorie:	
Når bestyrelsen er en aktiv medspiller i arbejdsmiljøarbejdet	21
Seks principper for et sundt arbejdsmiljø	23
Bilag 1: Metoder til arbejdsmiljødrøftelser	25
Bilag 2: Skabelon til handleplan	26

Forord

Hvordan sikrer man et godt arbejds- miljø i mindre NGO'er med få ansatte?

Det er et spørgsmål, som FriSe de sidste to år er gået på opdagelse i sammen med mere end 30 af vores medlemsorganisationer. Det har vi gjort i indsatsen *Et bæredygtigt og systematisk arbejdsmiljøarbejde i frivillig-centre og selvhjælpsorganisationer*, der er støttet af Velliv Foreningen og gennemført i samarbejde med Konsulenthuset Ingerfair.

Vores medlemsorganisationer er oftest mindre organisationer med under 10 ansatte, og det er i projektperioden blevet tydeligt for os, at der i den størrelse NGO kan være meget på spil, der påvirker trivslen og arbejdsmiljøet: Finansieringsvilkårene er ofte usikre, arbejdstempoet højt, og omverdenen har ofte mange og ind i mellem modstridende ønsker og forventninger.

I en travl hverdag er det ofte det, der bliver ens fokus, og man stopper ikke op og tager samtalerne om trivslen og det gode arbejdsmiljø. Men det kan godt betale sig at tage de samtaler. En projektdeltager har beskrevet det for mig som en øjenåbner at gå fra at have et skjult fokus til at have et tydeligt og italesat fokus på arbejdsmiljøet, hvor man tænker det ind som et element i strategi og årshjul.

Det er det, der skal til, hvis vi skal være gode arbejdspladser, hvor medarbejdere trives med at gå på arbejde og blive.

En håndbog til dig, der leder en mindre NGO

Der kan være mange grunde til, at vi ikke tager de lidt dybere samtaler. Måske føler vi ikke, at det er nødvendigt, fordi vi kender hinanden. Måske har vi travlt med mere presserende ting. Og måske er vi i tvivl om, hvordan vi bedst går til opgaven.

Hvis det er på spil i din organisation, kan denne håndbog være en støtte til at komme i gang. Vi har samlet grundlæggende viden om arbejdsmiljøarbejdet med fokus på det, der kan være på spil i mindre NGO'er, og vi har tilsat erfaringer, som vores medlemsorganisationer har gjort sig i vores arbejds miljøindsats.

Håndbogen er blevet til i et samarbejde mellem FriSe og Konsulenthuset Ingerfair og inddrager både viden og metoder udviklet i FriSes arbejds miljøindsats og i indsatsen Principper for sundt psykisk arbejdsmiljø i NGO'er, som du kan læse mere om på sitet NGOarbejdsmiljo.dk og sidst i denne håndbog.

Vi håber, at håndbogen kan inspirere dig, der er leder eller bestyrelsesmedlem i en mindre NGO med ansat personale til, hvordan I med relativt enkle greb kan øge trivslen i jeres organisation.

God læselyst.

Casper Bo Danø
Direktør i FriSe

Skab systematik i arbejdsmiljøarbejdet

Systematik er grundlaget for et godt arbejdsmiljøarbejde. Når man har en god systematik, øgt man sine muligheder for at:

- få øje på risici i tide
- prioritere sin indsats
- følge op på, om det, man sætter i gang, faktisk virker

Når man arbejder systematisk og struktureret, bliver det også lettere at undgå, at arbejdsmiljøarbejdet bliver tilfældigt eller personafhængigt.

Den systematik, arbejdsmiljølovgivningen definerer, og som vi dykker ned i i dette afsnit, gælder både det fysiske og det psykosociale arbejdsmiljø. Så selv om vi i denne håndbog har fokus på det psykosociale arbejdsmiljø, skal man i både APV, handleplan og arbejdsmiljødrøftelser forholde sig til ens arbejdsmiljø som helhed.

Hvad siger lovgivningen?

Alle arbejdspladser har en forpligtelse til at arbejde systematisk med at sikre et sundt og godt arbejdsmiljø. Arbejdsmiljølovgivningen er udviklet for at forebygge nedslidning, stress, ulykker og sygdom – og for at sikre, at arbejdet tilrettelægges, så det ikke skader ansattes eller frivilliges helbred.

Men det er ikke kun fravær af sygdom, der er gevinsten ved et godt arbejdsmiljø. Bedre samarbejde, velfungerende arbejdsgange og mulighed for at tiltrække og fastholde medarbejdere er blandt de øvrige positive effekter.

De centrale elementer i en systematisk arbejdsmiljøindsats er:

1. Arbejdspladsvurdering (APV)
2. Handleplan
3. Årlige arbejdsmiljødrøftelser
4. Arbejdsmiljøorganisation (AMO)

På de næste sider ser vi på de fire centrale elementer:



1. Hvert tredje år: Arbejdspladsvurdering (APV)

Et af de bærende elementer i arbejdsmiljøarbejdet er APV'en. Hvert tredje år – eller når der sker større ændringer i organisationen – skal alle arbejdspladser udarbejde en APV.

I APV'en afdækker man risikofaktorerne i både det fysiske og det psykosociale arbejdsmiljø og vurderer, om der er forhold, der kan medvirke til sygefravær.

Arbejdsmiljølovgivningen stiller krav om, at man gennemfører en APV, men der er ikke krav om, at man bruger en bestemt metode. Når man vælger, hvordan man vil gennemføre sin APV, er det væsentlige, at man vælger en metode, der kan afdække netop det, der er på spil i ens arbejdsmiljø.

På større arbejdspladser gennemfører man ofte APV'en gennem en spørgeskemaundersøgelse. I mange mindre organisationer kan det være en bedre proces at gennemføre en dialogisk APV. Med få medarbejdere er man alligevel ofte ikke i stand til at bevare anonymiteten i en spørgeskemaundersøgelse.

På [NGOarbejdsmiljø.dk](http://NGOarbejdsmiljo.dk) findes der en workshopguide, der kan bruges til at gennemføre en dialogisk APV.

2. Handleplan

De forhold, som man identificerer og ikke kan handle på med det samme, skal fremgå af en handleplan.

Handleplanen er et centralt redskab til planlægningen og løsningen af de arbejdsmiljøforhold, man afdækker i APV'en og i arbejdsmiljødrøftelsen, og det er væsentligt, at I

løbende følger op på handleplanen og på, om handlingerne har den ønskede effekt. Det er et krav, at handleplanen er tilgængelig for alle medarbejdere.

I bilag 2, på side 26, findes der en skabelon til en handleplan.

3. Hvert år: Arbejdsmiljødrøftelse

Selv om man kun skal gennemføre APV'en hvert tredje år, eller når der sker større ændringer, skal man hvert år afholde en arbejdsmiljødrøftelse. Her kan man følge op på sin handleplan og opdatere den med evt. nye indsatser og sikre, at man har et løbende fokus på arbejdsmiljøarbejdet.

På [NGOarbejdsmiljø.dk](http://NGOarbejdsmiljo.dk) findes der en workshopguide, der kan bruges til den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

4. Arbejdsmiljøorganisation (AMO)

Hvis man er 10 eller flere ansatte, skal man have en AMO. Når man definerer antallet af ansatte, skal man se på antal personer, der er ansat i mere end 10 timer ugentligt, og ikke på antal årsværk. Frivillige tæller som udgangspunkt ikke med.

Hvad med de frivillige?

I mange NGO'er er frivillige en uundværlig del af arbejdet og hverdagen. Derfor er de frivilliges arbejdsmiljø også en del af arbejdsmiljøarbejdet og -ansvaret, på samme måde som ansatte.

Der er to undtagelser: De frivillige tæller som udgangspunkt ikke med i vurderingen af, om man skal have en AMO, ligesom de ikke behøver være en del af ens APV.

Der kan dog være tilfælde, hvor frivillige ikke er undtaget fra APV og AMO. Det gælder f.eks., hvis arbejdet ikke betragtes som en fritidsaktivitet, men som arbejde udført for en arbejdsgiver, eller hvis man vurderer, at den opgave, de frivillige løser, gør dem særligt udsatte for risici i arbejdsmiljøet.

Når man laver vurderingen af, om de frivillige er omfattede af APV og AMO, kan man anvende kriterierne på [Arbejdstilsynets hjemmeside](#).

Læs mere:

[Arbejdstilsynet](#) > [Systematisk arbejdsmiljøarbejde](#)

[NGOarbejdsmiljø.dk](#) > [Forstå lovgivningen](#)

[NGOarbejdsmiljø.dk](#) > [Dialogisk APV](#)

[NGOarbejdsmiljø.dk](#) > [Arbejdsmiljødrøftelse](#)

Roller og ansvar i arbejdsmiljøarbejdet

I mindre NGO'er er et vigtigt skridt på vejen mod en god systematik i arbejdsmiljøarbejdet at sikre, at roller og ansvarsfordeling er tydelige. Det gælder især mellem bestyrelse og ansat leder.

Overordnet kan man definere roller og ansvar i arbejdsmiljøarbejdet i en mindre NGO som følger:

- **Bestyrelsen** har som arbejdsgiver det juridiske ansvar for at sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø, som overholder lovgivningen. Det er arbejdsgivers ansvar at sikre, at leder og medarbejdere arbejder sammen om at skabe et godt og sikkert arbejdsmiljø. Bestyrelsen skal altså ikke udføre opgaverne, når der er en ansat leder, men sikre, at rammerne er til stede, og at det sker. Bestyrelsen kan drages til ansvar og hæfter som kollektiv. Bestyrelsen har ansvaret for at sikre lederens trivsel.
- **Leder** har ansvaret for den daglige trivsel, sikkerhed og forebyggelse og håndtering af arbejdsmiljøudfordringer inden for de rammer, der er til rådighed. Den daglige leder er udførende på f.eks. at sikre, at der bliver gennemført APV og årlige arbejdsmiljødrøftelser, at der er en handleplan etc.
- **Medarbejdere og frivillige** har ansvaret for i fællesskab og sammen med lederen at støtte hinanden i at skabe et sundt psykosocialt arbejdsmiljø

Alle har et ansvar for det psykosociale arbejdsmiljø

Arbejdsmiljøarbejdet omfatter både det fysiske og det psykosociale arbejdsmiljø. I denne håndbog beskæftiger vi os særligt med det psykosociale arbejdsmiljø.

Psykosocialt arbejdsmiljø handler om de sociale, relationelle og organisatoriske betingelser, vi har for at lykkes med arbejdet. Det handler ikke kun om den enkelte medarbejder, men om hele arbejdspladsen: Om samarbejde, adfærd, kommunikation, organisering, ledelse, tillid og meget mere.

Derfor er det væsentligt at understrege, at selv om bestyrelse og leder har et særligt ansvar, er arbejdet med at sikre et godt psykosocialt arbejdsmiljø et anliggende for hele organisationen. Alle er en del af arbejdspladsen, og derfor har alle har et ansvar uanset, hvilken rolle de har.

En anden vigtig pointe er, at psykosocialt arbejdsmiljø er noget andet end det psykiske arbejdsmiljø, selv om begreberne ofte bruges i flæng. Når vi taler om det psykiske arbejdsmiljø, kommer vi gerne til at tale om den enkeltes trivsel. Men det er ofte i relationerne og samarbejdet, at de gode løsninger bor.

Bestyrelsens opgaver og ansvar

I en NGO er bestyrelsen arbejdsgiver og har det overordnede juridiske ansvar for arbejdsmiljøet. Det gælder både det fysiske og det psykosociale arbejdsmiljø for ansatte og frivillige.

Bestyrelsen skal sikre, at organisationen arbejder systematisk med arbejdsmiljøet, og at der er de organisatoriske rammer for det, der er nødvendigt. Det indebærer blandt andet at:

- sikre klare organisatoriske rammer, roller og procedurer
- følge op på APV og den årlige arbejds- miljødrøftelse
- sikre procedurer for forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger
- understøtte den daglige leders trivsel, udvikling og mulighed for at lykkes i rollen

Bestyrelsens ansvar handler ikke kun om tilsyn og kontrol. Bestyrelsen påvirker i høj grad det psykosociale arbejdsmiljø gennem sine strategiske beslutninger, prioriteringer og samarbejdet med den daglige ledelse, og et tillidsfuldt samarbejde både i bestyrelsen og mellem bestyrelse og ledelse er afgørende for et sundt arbejdsmiljø.

Arbejdet med at drøfte og beskrive fordelingen af ansvar og opgaver mellem bestyrelsen og den daglige leder kan være et skridt til at sætte rammer for det gode samarbejde og til at skabe klarhed både for bestyrelsens medlemmer og lederen.

Læs mere i denne workshopguide:

Fordeling af beslutningskompetence

Arbejdet med bestyrelsens rolle i at sikre organisatoriske rammer, roller og procedurer kan I finde i Frivilligrådets anbefalinger til god ledelse i den frivillige sociale sektor:

Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor

Leders opgaver og ansvar

Et godt arbejdsmiljø opstår ikke af sig selv. Det skabes i fællesskab gennem dialog om samarbejde, roller, kommunikation og adfærd. Men som leder har man et særligt ansvar for at skabe rammerne for den dialog og for at sikre, at arbejdsmiljøarbejdet bliver systematisk og vedvarende.

Som leder er opgaven ikke alene at løse konkrete problemer, når de opstår. Den vigtigste opgave er at skabe en struktur, hvor arbejdsmiljøet løbende bliver drøftet og udviklet – også i perioder, hvor samarbejdet fungerer godt.

Brug den lovpligtige systematik aktivt

Arbejdsmiljøarbejdet rummer allerede en systematik, som lederen kan bruge som ramme for dialogen:

1. APV'en hjælper med at afdække risikofaktorer og beskyttende faktorer i arbejdsmiljøet
2. Den årlige arbejdsmiljødrøftelse giver mulighed for at samle op, prioritere indsatser og planlægge det kommende års arbejde
3. Handleplanen giver mulighed for at samle beslutninger og indsatser, og for løbende at dokumentere effekten af indsatserne.

Som leder er det afgørende at sikre, at disse processer ikke bliver administrative øvelser, men reelle arbejdsredskaber for organisationen.

Handleplanen som centralt arbejdsredskab

Når man har afdækket udfordringer og muligheder i APV'en og arbejdsmiljødrøftelsen, er næste skridt at omsætte dem til konkrete handlinger.

Handleplanen bliver dermed et centralt ledelsesværktøj, fordi den samler:

- hvilke indsatser der prioriteres
- hvordan og hvornår de gennemføres
- hvem der har ansvar
- hvordan der følges op

Handleplanen skal være kendt og tilgængelig for alle ansatte. Det er et krav i arbejdsmiljølovgivningen, men ofte også nødvendigt for, at handleplanen virker i praksis. Både medarbejdere, ledelse og bestyrelse skal kunne se, hvilke indsatser der er besluttet, og hvordan der arbejdes videre med dem.

Handleplanen er et fælles ansvar

Et godt arbejdsmiljø er hele organisationens ansvar, og derfor er det ofte ikke hensigtsmæssigt, hvis alt, hvad man skriver i handleplanen, bliver lederens opgave.

Ofte har man som leder i en mindre organisation mange og forskelligartede opgaver, og derfor kan der allerede ligge meget på ens bord. Hvis man skal være udførende og opfølgende på alt, hvad organisationen sætter i handleplanen, kan man blive en flaskehals.

Der er også risiko for, at det øger arbejdspresset og påvirker trivslen. Som leder vil man gerne sikre et godt arbejdsmiljø, og derfor er det ofte en opgave, man nødig nedprioriterer, selv om man måske ikke har tiden til det.

Det betyder ikke, at man skal være mindre ambitiøs eller lade være med at skrive gode indsatser i handleplanen. Men man kan med fordel overveje, om:

- nogle af opgaverne kan uddelegeres til en medarbejder eller et bestyrelses-medlem?
- man kan nedsætte en arbejdsgruppe, der sammen står for gennemførelsen, også selv om, der ikke er krav om AMO?
- man har prioriteret tilstrækkeligt og sikret, at man gennemfører det væsentligste først?
- man som daglig leder har behov for sparring på opgaven, enten fra bestyrelsen eller ekstern sparring?

Når man stiller sig disse spørgsmål, øger det sandsynligheden for, at man lykkes med det, man sætter sig for.

Tag dialogen i fredstid

Mange organisationer tager først fat på arbejdsmiljøarbejdet, når der opstår konflikter, stress eller mistrivsel. Men de bedste forudsætninger for forebyggelse er ofte til stede, når samarbejdet fungerer godt.

Som leder kan man derfor med fordel sætte arbejdsmiljødialogen i gang i "fredstid". Det gør det lettere at tale åbent om forventninger, samarbejde og belastninger – og at iværksætte forebyggende tiltag, før problemerne vokser sig store.

Brug IGLO-modellen til overblik

Et godt arbejdsmiljø skabes på tværs af organisationen. Derfor bør arbejdsmiljøprocesser så vidt muligt involvere både ledelse, medarbejdere og bestyrelse.

Det er også væsentligt, at man har et blik for hele organisationen i de handlinger, man identificerer. Et nyttigt redskab til det er IGLO-modellen, som kan give et blik for arbejdsmiljøet i hele organisationen:

- I** **Individ:** den enkeltes trivsel og kompetencer
- G** **Gruppe:** samarbejde og relationer i teamet
- L** **Ledelse:** ledelsesadfærd, prioritering og støtte
- O** **Organisation:** struktur, kultur, ressourcer og processer

Modellen er ikke en facitliste, men et værktøj til at sikre, at man kommer hele vejen rundt. I små NGO'er er det ofte de enkle og realistiske tiltag, der gør den største forskel.



IGLO-modellen



Individ: den enkeltes trivsel og kompetencer



Gruppe: samarbejde og relationer i teamet



Ledelse: ledelsesadfærd, prioritering og støtte



Organisation: struktur, kultur, ressourcer og processer



Individ

Hvad kan jeg gøre?

Eksempler på handlinger rettet mod den enkelte medarbejder:

- Tjek ind med kollega/leder
- Dialog og trivsel
- Styrke faglige og sociale relationer
- Test af ny samtaleguide for MUS
- Opdaterede funktionsbeskrivelser



Gruppe

Hvad kan vi gøre som gruppe?

Eksempler på handlinger for at styrke samarbejde og trivsel i teams:

- Nye mødedagsordener
- Teammøder
- Faglige medarbejderdage
- Prioriteringer i team/gruppe
- Arbejde med feedback-kulturen



Ledelse

Hvad kan ledelsen gøre?

Eksempler på handlinger for at styrke ledelsens rolle i trivsel og forbyggelse:

- Lederuddannelse
- Ledersparring udefra
- Supervision til lederen
- Møder med bestyrelse ang. samarbejdet om arbejdsmiljøet



Organisation

Hvad kan vi gøre på tværs i organisationen?

Eksempler på handlinger, der understøtter arbejdsmiljøet på tværs af organisationen:

- Årlige APV-drøftelser
- Medarbejderhåndbog
- Beredskabsplan
- Årshjul for arbejdsmiljøet
- Sociale arrangementer

Opfølgning er lederens nøgleopgave

Den største risiko i arbejdsmiljøarbejdet er ikke manglende idéer – men manglende opfølgning.

Som leder bør man derfor sikre, at der aftales:

- hvornår der følges op på de enkelte handlinger
- hvordan effekten vurderes
- hvem der har ansvaret for opfølgningen

Her er de årlige arbejdsmiljødrøftelser et oplagt tidspunkt at genbesøge handleplanen. Men nogle indsatser kræver hyppigere opfølgning.

Når man sætter opfølgningen i system, øger man sandsynligheden for, at de aftalte handlinger faktisk forebygger eller løser de risici, man har identificeret.

Casehistorie:

En god kultur, når arbejdspladsen vokser

"I takt med, at vi er blevet flere på arbejdspladsen, er der opstået et behov for at italesætte nogle af de ting, der var implicite i vores arbejdskultur. Det har arbejdsmiljøforløbet været en anledning til at gøre"

Det fortæller Noémi Fodor Rasmussen, centerleder i Frivilligcenter Billund, der de seneste år er vækstet og nu er en personalegruppe på syv medarbejdere.

Deltagelsen i arbejdsmiljøindsatsen har været en anledning til at gøre det skjulte i arbejdskulturen tydeligt og italesat – for at komme eventuelle konflikter og samarbejdsvanskeligheder i forkøbet.

Et fokus på arbejdsmiljøet, mens trivslen er god

Det arbejdsmiljøforløb, frivilligcentret deltog i, strækker sig over et halvt år. Deltagerne sætter i perioden fokus på det psykosociale arbejdsmiljø i deres egen organisation og udarbejder en handleplan. På kurser og fællesmøder får de viden, metoder og skabeloner, og de har adgang til individuel sparring.

I Frivilligcenter Billund blev arbejdet med handleplanen igangsat på en workshop, hvor hele personalegruppen deltog. Efterfølgende har Noémi afholdt samtaler med de enkelte medarbejdere, og man er nu i gang med implementeringen, hvor man hvert kvartal fokuserer på et emne i handleplanen.

Frivilligcentrets deltagelse i forløbet gav dem en legitim anledning til at tage samtaler, der ellers kan være svære eller nemt bliver nedprioriterede i en travl hverdag, fortæller Noémi:

"Det har været godt for os at have den ramme og at kunne tage de samtaler på et tidspunkt, hvor vi har det godt på arbejdspladsen og trives. Det har gjort, at vi fik taget hul på nogle ting, der ellers kunne have udviklet sig til samarbejdsvanskeligheder eller stress".

Det handler ikke om den enkelte medarbejder, men om os som arbejdsplads

I Frivilligcenter Billund har det været udgangspunktet for samtalerne, at det ikke primært handler om den enkeltes trivsel, men om samarbejde, kommunikation og arbejdskultur som nøglen til, at alle har det godt på arbejdspladsen.

Noémi fortæller, at de som det første har arbejdet med balancen mellem arbejde og privatliv:

"Gennem vores samtaler fik vi øjnene op for, at nogle ting i vores arbejdskultur lå 'mellem linjerne' og ikke blev sagt højt. Vi var enige om, at vi er en fleksibel arbejdsplads. Men hvad betyder det helt konkret? Og er jeg mere fleksibel, end jeg burde være?"

Et eksempel er, hvis man er hjemme med sit syge barn. Hvis man som ny medarbejder oplever sine kolleger tage møder eller svare på mails, når de er det, tror man måske, at det er en forventning. Så der har vi gjort det tydeligt, at vores politik er, at man som udgangspunkt ikke arbejder, når man er hjemme med sygt barn, men at man gerne må, hvis situationen ellers tillader det."

Et andet tema er de forskellige tilgange til at arbejde, man har i en personalegruppe, der både har meget forskelligartede opgaver og meget varierende timetal. Derfor har de skabt rammer for bedre at forstå hinandens opgaver ved på skift at fortælle om dem på deres statusmøder:

"Vi har meget forskellige arbejdsopgaver, og hvis vi ikke kender hinandens opgaver, kan det være svært at have en forståelse for, at ens kolleger kan have brug for andre rammer at løse opgaverne i, end man selv har. Er man projektleder med mange skriveopgaver og eksterne møder, har man måske ikke samme behov for at være til stede på kontoret, som andre kollegaer kan have."

Når vi taler om det, bliver det tydeligt for alle, at vi har forskellige behov. Men samtidig er vi en lille personalegruppe på syv, der jo gerne skal møde hinanden i hverdagen. I en politik, vi har udarbejdet som led i arbejdsmiljøforløbet, gør vi vores rammer for f.eks. hjemmearbejde tydelige", fortæller Noémi.

Der opstår noget, når man skaber et rum for det

Noémi fortæller, at hun er sikker på, at forløbet har været med til at forebygge frustrationer og konflikter, der ellers kunne være opstået, og hun vil gerne give det råd videre til andre, at:

"Man behøver ikke at være i en konflikt for, at det giver mening at sætte fokus på arbejdsmiljøet. Når man skaber et rum for drøftelserne og samtalerne, så opstår der noget".

Afdæk risikofaktorer i arbejdsmiljøet

I tidligere afsnit har vi beskrevet, at man i arbejdsmiljøarbejdet har pligt til at afdække risikofaktorer i arbejdsmiljøet, både i det fysiske arbejdsmiljø og i det psykosociale. I dette afsnit ser vi på, hvad det betyder: Hvad er risikofaktorerne?

Vi ser på de forhold, der har med det psykosociale arbejdsmiljø at gøre. Det er nemlig meget ofte her, der er noget på spil i mindre NGO'er.

Fem risikofaktorer i arbejdsmiljølovgivningen

Arbejdsmiljølovgivningen definerer fem risikofaktorer i det psykosociale arbejdsmiljø. Det er fem faktorer, der belaster os, og når de er til stede i arbejdsmiljøet, så øges risikoen for mistrivsel og stress.

Som arbejdsgiver har man et ansvar for at sikre et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Man skal forebygge, at belastninger opstår, håndtere dem, når de gør, og iværksætte nødvendige tiltag for at forhindre, at det forekommer igen.

Der kan være vilkår i arbejdet eller organisationen, der skaber belastninger. Hvis man f.eks. arbejder med udsatte målgrupper, er det vanskeligt at undgå høje følelsesmæssige krav i arbejdet. Her skal arbejdsgiver handle ved at bygge værn mod, at vilkårene bliver årsag til belastningsreaktioner hos medarbejdere og ledere.

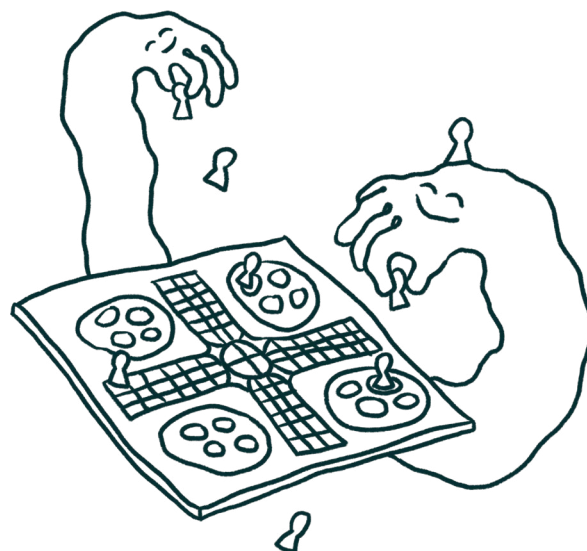
De fem risikofaktorer er:

1. Stor arbejds mængde og tidspres

Stor arbejds mængde og tidspres handler om sammenhængen mellem ressourcer og den tid, der er til rådighed til at løse opgaverne. Tidspres behøver ikke i sig selv at være belastende, men kan også opleves som udviklende og motiverende.

I NGO'er er tidspres ofte en faktor i arbejdsmiljøet, blandt andet fordi, finansieringen ikke altid rækker til at løse de opgaver, man kan se, at der er behov for. Konsekvenserne af tidspres kan f.eks. være, at medarbejdere isolerer sig socialt og ikke indgår i fælles aktiviteter som frokost eller uformelle samtaler på arbejdspladsen, som ellers kan styrke videndelingen og samarbejdet. Der kan også opstå frustrationer og utilfredshed med egen indsats, fordi medarbejdere ikke kan levere den kvalitet, som de ønsker at levere.

Senere i denne håndbog kan du læse mere om tidspres og om det, der kan ligge neden under følelsen af tidspres.



2. Uklare og/eller modstridende krav og forventninger

Uklare krav handler om krav i arbejdet, som ikke er tydelige, f.eks. i arbejdsopgaver, ansvarsområder, arbejds gange og roller. Det kan også være opgaver, der ændrer sig hyppigt, eller at krav og forventninger til løsningen af opgaverne er komplekse.

Uklarhed og modstridende krav og forventninger kan f.eks. udspringe af rolleklarheder i samarbejdet mellem bestyrelsen, sekretariatet og frivillige eller af, at interessenter i organisationens omverden – tilskudsgivere, samarbejdspartnere, borgere og frivillige – kan have forskellige ønsker og krav til, hvordan organisationen arbejder, og hvilke mål, den skal nå.

Når der er uklare krav og forventninger, kan det f.eks. føre til, at ansatte kompenserer ved at arbejde mere. Hvis man ikke ved, hvad kravene er til den opgave, man har, kan det både være svært at komme i gang og at vide, hvornår man har løst opgaven godt nok.

Samtidig navigerer vi ofte forskelligt i uklarheden, og det kan føre til mistillid til kollegers intentioner og faglighed – og til, at frivillige, borgere og samarbejdspartnere oplever forskelligt serviceniveau hos forskellige medarbejdere.

3. Høje følelsesmæssige krav

Høje følelsesmæssige krav i arbejdet handler om, at man som medarbejder skal kunne sætte sig ind i og rumme eller håndtere andre menneskers tænkning, følelser eller adfærd, samtidig med, at man håndterer og skjuler egne tanker eller følelser og tilpasser sin kommunikation til de mennesker, man arbejder med.

Hvis det er til stede i arbejdsmiljøet – og det er det ofte i NGO'er, hvor man arbejder med borgere og frivillige – så kan det f.eks. føre til forrået kommunikation og konflikter, udmattelse og øget sygefravær eller, at medarbejderne mister engagement i arbejdet.

4. Krænkelser

Krænkende handlinger handler om mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd, som medarbejdere eller ledere udsættes for i arbejdet. Det kan være fra kollegaer, ledere eller andre i organisationen. Nedværdigende adfærd kan f.eks. også være usaglig fratagelse af ansvar eller opgaver, tilbageholdelse af nødvendig information for at kunne løse opgaver eller devaluerende udsagn om alder, køn eller etnicitet.

Hvis arbejdsmiljøet er præget af tidspres, uklarheder og høje følelsesmæssige krav, så øges risikoen for, at krænkelser kan ske.

Konsekvenserne kan blandt andet være øget stressniveau, angst eller depressive symptomer, at medarbejderne trækker sig fra de sociale eller faglige fællesskaber på arbejdspladsen, eller at medarbejdere siger op.

5. Vold og trusler

Hvor krænkelser foregår internt i organisationen, er vold og trusler noget, der kommer udefra. Det kan være borgere i organisationens målgruppe, der udøver vold mod medarbejdere, ledelse eller frivillige. Vold kan både være fysisk vold i form af angreb mod kroppen og psykisk vold i form af trusler og anden krænkende adfærd, herunder chikane.

Konsekvenserne af vold på arbejdspladsen kan selvsagt være alvorlige og påvirke medarbejdernes helbred og adfærd. Der kan være psykiske eftervirkninger som stress, angst og depression, ligesom der er en øget risiko for langtidssygemeldinger.

Sæt fokus på det, der beskytter

Når nogle af risikofaktorerne i et vist omfang er vilkår i vores arbejdsmiljø, er det væsentligt at se på det, der kan beskytte os: Hvordan kan man forebygge, at det, der belaster i arbejdsmiljøet, gør, at nogle bliver syge af at gå på arbejde?

Psykosocialt arbejdsmiljø handler som tidligere nævnt om de sociale, relationelle og organisatoriske betingelser, vi har for at lykkes med arbejdet. Det er netop i relationerne og det sociale, vi kan kigge hen for at finde det, der kan beskytte os. Især følelsen af, at vi er fælles om at gå på arbejde, er væsentlig – at de andre har min ryg, og at vi er fælles om det.

De beskyttende faktorer er både nogle, der kan imødegå de negative påvirkninger og nogle, der generelt har en positiv effekt på os som mennesker. Det kan f.eks. være:

1. Balance mellem opgaver og ressourcer

Balance mellem opgaver og ressourcer handler om at have den nødvendige tid og adgang til den nødvendige support til at kunne løse opgaven til den aftalte tid og kvalitet

I mindre NGO'er er den enkeltes opgaveportefølje ofte meget bred, og der kan være mange forskellige opgaver, der skal løses på samme tid. Derfor er det vigtigt at have et fokus på at planlægge og prioritere projekter og opgaver, så der bliver mest mulig forudsigelighed, så medarbejderne har mulighed for at opleve at blive færdige med opgaver i en kvalitet, som er tilfredsstillende.

2. Autonomi og indflydelse

Autonomi og indflydelse handler om at kunne påvirke sin arbejdsplads og den måde, man udfører sine opgaver. Det handler også om at have klare rammer, man som medarbejder kan træffe beslutninger inden for.

I NGO'er sker det ofte, at rollerne er uklare, f.eks. mellem daglig leder og bestyrelse, og det kan føre til, at rammerne for, hvad den enkelte kan træffe beslutninger om, bliver uklare. Der kan også opstå en kultur for, at alle beslutninger skal træffes af ledelse eller bestyrelser, så den enkelte i mindre grad oplever at have indflydelse.

Når man har stor grad af selvbestemmelse og ansvar, kan det være sværere at sætte grænser og prioritere, særligt hvis der er uklare rammer. Uden klare rammer kan oplevelsen af indflydelse glide over i et vedvarende pres for selv at skulle finde løsninger og bære konsekvenserne.



3. Mening i arbejdet

Mening i arbejdet handler om oplevelsen af at løse opgaver, der bidrager til noget vigtigt. I NGO'er oplever medarbejdere ofte, at arbejdet er meningsfuldt og bidrager til at forbedre vilkårene i f.eks. lokalsamfundet og for organisationens målgruppe.

Stor mening i arbejdet kan dog også bidrage til en kultur, hvor det kan være svært at sige fra, når der altid er nogen, der har brug for, at man gør mere for dem. Det er en kultur, hvor man som medarbejder kan komme i en situation, hvor man føler, at man skal kunne tåle mere, end man faktisk kan.

Når vi taler om mening, er det også væsentligt, at man som medarbejder oplever en overensstemmelse mellem organisationens værdier og værdierne i ens arbejdsmiljø.

4. Kompetencer til at udføre arbejdet

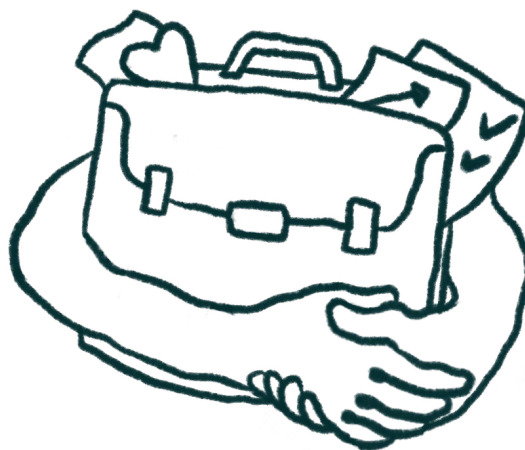
Kompetencer til at udføre arbejdet handler om at have faglige og relationelle evner, erfaringer og viden, og det handler om at have adgang til udviklingsmuligheder i opgaverne og at få faglig sparring, supervision og adgang til videndeling. Det handler også om, at der er tydelighed i 'den rette måde at løse opgaven på', så man som medarbejder kan opleve at levere kompetente bidrag.

I mindre NGO'er er kompetencer ofte et opmærksomhedspunkt. Når man er få medarbejdere, lander opgaverne nogle gange hos den, der er "mindst uerfaren". Man kan blive it-ansvarlig eller kommunikationskonsulent nærmest ved et tilfælde og uden, at det er ens kernefaglighed. Det stiller krav om støtte, prioritering og læring undervejs.

5. Organisatorisk, faglig og social støtte

Organisatorisk, faglig og social støtte handler bl.a. om, at der er tydelighed og stringens i beslutninger, at der er tydelighed i organisering af arbejdet og af samarbejdet, at der er psykologisk tryghed, og at der er udviklingsmuligheder på arbejdspladsen.

Det handler også om, at der er klare arbejds-gange og dokumentation for, hvordan opgaver typisk løses, og at man bliver inddraget i planlægningen og evalueringen af opgaverne. Organisatorisk, faglig og social støtte handler også om fleksibilitet både i arbejdstider og i samarbejdet, så der er mulighed for restitution.



Tidspres er ofte det første, vi får øje på

Tidspres er et grundvilkår for mange medarbejdere og ledere i NGO'er. Det er også ofte tidspres eller travlhed, man først får øje på, når noget bliver svært i arbejdsmiljøet.

Hvad kan der gemme sig neden under?

Når man dykker ned i risikofaktorerne og de beskyttende faktorer, sker der dog ofte det, at man får øje på, at andet end mængden af opgaver presser os – eller er det, der kan lette vores oplevelse af tidspres. Ofte er der flere årsager til oplevelsen af tidspres end for lidt tid og for mange opgaver.

Tidspres kan f.eks. handle om, at:

- vi ikke har kompetencerne til at løse opgaven(erne)
- vi ofte skal rumme store følelser hos frivillige/målgruppe/kollegaer
- det er uklart, hvad opgaven med de frivillige er
- det er uklart, hvad formålet med opgaven er, eller hvornår den er løst
- vi bruger mange tanker og resourcer, men føler ikke, at vi kan "rykke på noget", da vores arbejde afhænger af frivillige/kollegaers/andres indsats
- vi aldrig ved, hvornår opgaverne lander hos os
- at vi altid skal være til rådighed, når de frivillige er engageret

Årsagerne til tidspres kan altså f.eks. være sammensat af uklarhed om, hvornår opgaver er løst godt nok, samarbejdet med frivillige, fraværet af strukturer og en kultur, som presser medarbejdere og ledere til at gå alt for langt for at hjælpe.

At afhjælpe oplevelsen af tidspres kan være derfor være komplekst, og løsningen findes ikke nødvendigvis ved at reducere mængden af opgaver.

Lige netop derfor kan det ofte betale sig at være nysgerrig på, hvad der ligger bag ved tidspreset, så man kan sætte ind med de mest effektfulde indsatser. Tidspres skal ofte løses i fællesskab, også når det rammer asynkront, fordi det kan hjælpe at have fælles aftaler om f.eks., hvor langt man strækker sig om arbejdsprocesser, når der er mange opgaver.

Hvordan taler vi om travlhed?

Et andet sted at kigge hen, når man oplever travlhed, er kulturen for at tale om travlhed på arbejdspladsen.

Når en kollega fortæller, at vedkommende har travlt, er det sjældent, vi spørger, hvad det betyder. Men travlhed har flere betydninger. Når vi siger, at vi har travlt, kan det f.eks. betyde:

- "Jeg arbejder med noget, der er vigtigt for min organisation"
- "Jeg får løst en masse spændende opgaver, og jeg har det sjovt med det"
- "Jeg har alt for mange ting på mit bord, som jeg har ansvaret for, skal lykkes"
- "Jeg kan næsten ikke overskue de arbejdsopgaver, jeg ved venter på mig, når jeg også skal have styr på x og x"

Travlhed kan altså opleves som positivt og som en oplevelse af at være i flow og få ting fra hånden. Og travlhed kan samtidig opleves som noget negativt, der kan belaste os og medføre stress.

Når vi har forskellige forståelser af, hvad ordet dækker over, så kan vi nogle gange komme til at agere uhensigtsmæssigt i forhold til kollegaer i et forsøg på at være hjælpsomme og at tage hensyn.



Læs mere og find workshopguides til samtaler om travlhed som en kultur på NGOarbejdsmiljø.dk:
Når arbejdsmiljøet slår knuder – En guide til når medarbejderne har for travlt

Casehistorie:

Når bestyrelsen er en aktiv medspiller i arbejdsmiljøarbejdet

”Det har skabt forandringer, at vi har fået en systematik i vores samtaler om arbejdsmiljø og trivsel”.

Det fortæller Birgitte Schwabe, daglig leder i Frivilligcenter Nordfyn. Frivilligcentret satte fokus på bestyrelsens rolle i at sikre det gode arbejdsmiljø, da de deltog i arbejdsmiljøindsatsen.

Bedre forståelse for hinandens ståsteder

Frivilligcenter Nordfyn deltog i arbejdsmiljøindsatsen på et tidspunkt, hvor der netop havde været en arbejdsmiljøsag i organisationen. Den sag var allerede inden projektstart blevet håndteret, og man havde et fokus på at styrke arbejdsmiljøet. Men timingen af arbejdsmiljøprojektet var god, fortæller Birgitte:

”Deltagelsen i projektet har givet os et fokus på at kigge fremad i stedet for at hænge fast i de konflikter, der var. Vi har sat initiativer i gang, der sikrer, at vi får talt sammen på tværs i organisationen og får en bedre forståelse for hinandens ståsteder”.

Et eksempel på det er, at man holder faste møder mellem bestyrelsen og hele personalegruppen. Her møder bestyrelse og medarbejdere hinanden, og det giver bestyrelsesmedlemmerne en anden forståelse af den medarbejdergruppe, der er i frivilligcentret.

Birgitte forklarer: ”Der er forskel på, om jeg fortæller, at vi har medarbejdere ansat i fleksjob, hvor vi skal tage skånehensyn for, at de kan trives og fungere i hverdagen – og på, at bestyrelsen lærer de medarbejdere at kende og får en forståelse for både deres behov og deres styrker. Det blev tydeligt på vores sidste generalforsamling, hvor et bestyrelsesmedlem takkede en medarbejder for en ekstraordinær indsats med en opgave, som vi ellers skulle have købt os til ude i byen.”

En frivillig professionel bestyrelse

Frivilligcenter Nordfyn bliver ledet af en frivillig bestyrelse. I organisationer med ansat personale betyder det, at bestyrelsen har et arbejdsgiveransvar, og det har frivilligcentret haft fokus på.

Birgitte fortæller: "Vi har talt meget om, at bestyrelsen er en frivillig professionel bestyrelse. Mange af dem, der melder sig til vores bestyrelse, har erfaring med bestyrelsesarbejde i frivillige foreninger uden ansat personale. Vi har haft det som et opmærksomhedspunkt at italesætte det, både når vi rekrutterer til bestyrelsen, men også i det daglige arbejde".

I perioden før deltagelsen i arbejdsmiljøforløbet ændrede man vedtægterne, så bestyrelsesleder ikke vælges direkte på generalforsamlingen. I stedet har bestyrelsen på det konstituerende møde en dialog om, hvilken profil og hvilke kompetencer, organisationen aktuelt har behov for. Og det havde en betydning for arbejdsmiljøet.

"Det betød, at bestyrelsen sidst konstituerede sig med en bestyrelsesleder, der har både interesse og gode forudsætninger for at styrke trivslen og samarbejdet. Man kan godt tænke, at man altid skal vælge den bestyrelsesleder, der er bedst til at sparke døren ind hos politikerne og interessevaretagere. Men på det tidspunkt var det vores arbejdsmiljø, vi havde mest brug for at sætte fokus på, og det har hun og jeg gjort i et godt samarbejde", fortæller Birgitte.

Trivsel i fokus

I bestyrelsen har man valgt at sætte struktur på arbejdsmiljøindsatsen ved at udpege to bestyrelsesmedlemmer som dem, der løbende har fokus på trivsel og arbejdsmiljø.

De deltog på det bestyrelseskursus, der blev udbudt i arbejdsmiljøforløbet, og de kom hjem med viden og konkrete ideer. Bestyrelsen har f.eks. besluttet, at personalet hvert år har en trivselspulje på 5.000 kr., som de selv beslutter, hvad de vil bruge til. Det kunne f.eks. være sociale arrangementer.

Frivilligcentret har også formaliseret det trivselsfokus, de har fået. Blandt andet er det besluttet at opdatere både personale- og frivilligpolitikken med en trivselspolitik, ligesom der er blevet udarbejdet en handleplan for arbejdsmiljøarbejdet med afsæt i IGLO-modellen, som er blevet præsenteret i arbejdsmiljøprojektet.

Birgitte fortæller: "Vi står et meget bedre sted i dag, og det er en erfaring, jeg gerne vil give videre til andre: At det kan blive bedre. Selv om vi stadig har forskellige opfattelser af, hvad der egentlig skete i vores arbejdsmiljø dengang, så samarbejder vi langt bedre i dag".

Seks principper for et sundt arbejdsmiljø

På hjemmesiden NGOarbejdsmiljo.dk er der samlet seks principper for et sundt psykisk arbejdsmiljø i NGO'er, som man kan bruge som et arbejdsredskab og til at synliggøre sig over for ens omverden som nogle, der tager ansvar for hinandens arbejdsglæde, sikkerhed og tryghed.

For at komme i gang skal man beskrive, hvordan man har en systematik i sit arbejdsmiljøarbejde i et 'Følg eller forklar-skema'. Det kræver, at man har identificeret de arbejdsmiljøproblematikker, som er relevante i ens organisation, udarbejdet en handleplan for indsatser og besluttet, hvordan og hvornår man følger op.

Allerede med fundamentet på plads kan man indsende 'Følg eller forklar-skemaet' og modtage et logo, man kan offentliggøre sammen med skemaet på ens hjemmeside.

Logoet viser, at ens organisation prioriterer arbejdsmiljøarbejdet og tager del i et fælles løft af det psykiske arbejdsmiljø i civilsamfundets organisationer.



Seks principper for et sundt arbejdsmiljø

Om principperne

I 2025 har en arbejdsgruppe bestående af DM – Fagforening for akademikere, Civilsamfundets Brancheforening, Kooperationen, Center for frivilligt socialt arbejde, ISOBRO, CISU – Civilsamfund i Udvikling, Dansk Live og FriSe udviklet de seks principper for sundt psykisk arbejdsmiljø i NGO'er.

Indsatsen er faciliteret af Ingerfair, der er autoriserede arbejdsmiljørådgivere, og finansieret af Velliv Foreningen.

Principperne og de tilhørende redskaber på hjemmesiden NGOarbejdsmiljo.dk er til inspiration og udvikling på de mange arbejdspladser i civilsamfundet. Redskaberne er udviklet af Ingerfair og er afprøvede i en række forskellige civilsamfundsorganisationer.

Bilag 1: Metoder til arbejdsmiljødrøftelser

Neden for er forslag til metoder, man kan bruge til sine arbejdsmiljødrøftelser.

Uanset, hvilken eller hvilke metoder, man anvender, så er det essentielt at skabe trygge rammer. I mindre organisationer kan det være vanskeligt at sikre anonymitet, og man bør derfor være opmærksom på, hvordan man får lavet en proces, hvor alle er trygge ved at sige deres mening, og hvor der er plads til alle perspektiver. Nogle vil have nemt ved at sige noget i plenum på et fællesmøde, hvor andre foretrækker individuelle samtaler.

Vær også opmærksomme på, hvem der faciliterer drøftelserne. Som facilitator kan det nemlig være vanskeligt både at håndtere processen, lytte aktivt og selv bidrage. Derfor bør man overveje, om man selv kan facilitere drøftelserne, eller om man har behov for eller med fordel kan bruge en ekstern facilitator.

Hvis man vælger, at en fra ens egen organisation faciliterer processen, bør man være opmærksom på, hvordan vedkommende kan adskille faciliteringsopgaven og det selv at byde ind med perspektiver.

Forslag til metoder til at drøfte arbejdsmiljøet

Rundbordssamtale med facilitering: En facilitator er med til at sikre, at alle kommer til orde. Kan følge en fast struktur, f.eks. tre spørgsmål; Hvad fungerer godt? Hvilke udfordringer ser vi? Hvilke løsninger kan vi finde?

Cafébordsmodellen: Inviter til et møde, hvor man i mindre grupper drøfter specifikke emner og opsummerer sine pointer. Kan bruges til at indsamle mange menneskers perspektiver.

SWOT-analyse af arbejdsmiljøet: Lav en fælles analyse af Styrker, Svagheder, Muligheder og Trusler i arbejdsmiljøet. Kan f.eks. visualiseres på en stor plakat, hvor man kan sætte post-its på i de forskellige kategorier. Kan skabe overblik og struktur.

Walk & talk: Gå en tur sammen to og to eller i mindre grupper, hvor folk drøfter arbejdsmiljøet i en afslappet atmosfære. Kan give et mere åbent rum for refleksion og ærlige samtaler.

Postkassen: Hav en fysisk postkasse, hvor man kan skrive en seddel og smide i. Giver som udgangspunkt mulighed for, at man kan være anonym, men vær opmærksomme på, om jeres organisation er stor nok til, at det faktisk er muligt. Kan være særligt nyttigt ved svære emner.

Trivselsbarometer: Lav en visuel måling af trivslen ved at lade folk sætte et kryds på en skala omkring f.eks. trivsel, stress, samarbejde osv. Kan give et hurtigt overblik og bruges som afsæt for en dybere samtale.

Mindmap/tegneøvelse: Hver deltager tegner eller laver et mindmap over, hvad et godt/frustrerende arbejdsmiljø er for dem. Kan åbne for nye perspektiver og kreative løsninger.

Bilag 2: Skabelon til handleplan

Udfyld nedenstående oplysninger

Organisationens navn:

Navn på ansvarlig for handleplanen:

Dato for udarbejdelse:

Dato for seneste opdatering:

Baggrund for vurdering af arbejdsmiljøet:

Udfyld nedenstående skema. Under et fokusområde kan der godt være flere forskellige handlinger – både nye og eksisterende.

Udfyld alle felterne for samtlige handlinger.

	Fokusområde Beskriv fokusområde	Prioritering Prioritér fx høj, middel, lav	Handling Beskriv handlingen	Baggrund Hvorfor er handlingen indført?	Udførsel Hvordan gennemføres handlingen?
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Tid Hvornår gennemføres handlingen?	Involverede Hvem skal inddrages?	Ansvarlig Hvem er ansvarlig?	Opfølgning Hvordan følges der op?	IGLO Hvilket niveau er handlingen på?

FriSe — Frivilligcentre & Selvhjælp Danmark

Frederiksgade 78B, 1.

8000 Aarhus C.

Tlf.: 31 67 81 60

www.frise.dk

Spetember 2026