

# Klimakrise og samarbejde om grøn omstilling i et arbejdspladsperspektiv

## *– Kan den danske model både leve og levere grønne bæredygtige løsninger?*

Ulrik Gensby & Malene Friis Andersen

Vi lægger sidste hånd på denne kronik, netop som den europæiske klimatjeneste Copernicus melder ud, at den globale varmerecord blev slået for 13. måned i træk. Denne udmelding kan lægges i bunken med andre eksempler på, at klimaet er under dramatisk forandring, som kræver en radikal indsats fra mange, hvis udviklingen skal vendes. Det gælder også danske arbejdspladser.

Stadig flere virksomheder tager udgangspunkt i FN's verdensmål med relation til bæredygtighed, når de lægger nye strategier i forhold til fremtidens grønne arbejdsmarked (Mandag Morgen & CONCITO, 2023ab). Det er åbenlyst, at den grønne omstilling skaber nye kompetencebehov, og at det er mere end et image-anliggende for virksomhederne at engagere sig i den grønne omstilling. Meget tyder på, med de stadig flere lovkrav og reguleringer (fx ESG-krav) samt udviklingen af ny teknologi, at den grønne omstilling i fremtiden i overvejende grad ikke bliver et valg, men et vilkår for danske arbejdspladser. Mange virksomheder er derfor i fuld gang med at forberede sig på denne fremtid ved allerede at implementere beslutninger, der både skaber vækst og styrker fokus på den grønne omstilling (PwC, 2023). Undersøgelser viser, at en stor del af den danske befolkning er optaget af den grønne omstilling og flertallet bekymrer sig om konsekvenserne af klimakrisen (Deltager Danmark & Electica, 2022; CONCITO/Madsen & Fertin, 2022). Og det er med god grund. For udover problemer forbundet med de konkrete klimabegivenheder som fx oversvømmelse og tørke, viser internationale studier også, at klimakrisen kan føre til sekundære problemer som psykisk mistrivsel i form af klimastress, klimaangst og forværring af andre psykiske helbredsproblemer (van Heugten, 2018; Brooks & Greenberg, 2022).

Det, vi "plejer" at gøre i vores arbejde, vores opgaveløsning og prioriteringer, vil ændre sig. Nyere udenlandske studier zoomer ind på arbejdspladsperspektivet i forhold til klimakrisen og den grønne omstilling (Brooks & Greenberg, 2022; Moilanen & Toikka, 2023; Moilanen & Alasoini, 2023). En international litteraturoversigt viser fx, hvordan både direkte og indirekte effekter af klimakrisen bidrager til at skabe udfordringer og nye konflikttyper på arbejdspladsen i form af øgede relationelle konflikter (fx uenighed om grønne handlinger som afskaffelse af printer), vanskeligheder ved at løse kerneopgaven (fx restriktioner på flyrejser til samarbejdspartnere og/eller øget hjemmearbejde) samt nye måder, hvorpå ledelsesmæssige beslutninger sættes igennem uden involvering af medarbejdere – særligt under pres fra akutoptåede klimabegivenheder som fx tørke, skovbrande eller oversvømmelser (Lawrance et al., 2022).

Den eksisterende viden peger således på, at klimaforandringerne kan have betydning for medarbejdernes mentale sundhed i form af nye dilemmaer og krav om ændret opgaveløsning på arbejdspladsen. Dette medfører en række nye opmærksomhedspunkter for de tillidsvalgte og ledere samt deres fælles blik på klimahandlinger og samarbejde i den grønne omstilling. De samme internationale undersøgelser viser også, at det kan gøre en forskel for oplevelsen af fx klimangst, hvis den enkelte inddrages aktivt i klimahandlinger på arbejdspladsen (Lawrance et al., 2022), og at det er godt for den mentale sundhed, hvis klimahandlinger bliver oplevet som meningsfulde (Zawadski et al., 2020).

Ud fra vores bedste kendskab er der endnu få studier, der belyser dette i et arbejdsplads- og samarbejdsperspektiv. Vi ved endnu kun meget lidt om, hvad den grønne omstilling betyder for arbejdsfællesskabet, og hvilke nye og kendte risiko- og ressourcefaktorer i det psykiske arbejdsmiljø klimakrisen og den grønne omstilling måtte medføre (Brooks & Greenberg, 2022). I en dansk kontekst spiller både tillidsvalgte og ledere en vigtig rolle i at implementere organisatoriske forandringer samt understøtte et godt arbejdsmiljø. Derfor er det særligt relevant at opnå viden om, hvorvidt tillidsvalgte og ledere føler sig klædt på til at håndtere og samarbejde om de muligheder og udfordringer, der følger med den grønne omstilling.

Da pres fra omverdenen, fx i form af mere klimavenlig produktion og nye grønne løsninger, forventes at accelerere den grønne omstilling på danske arbejdspladser, er det vigtigt at undersøge og forstå implikationerne af den grønne omstilling og skabe mere viden om, hvordan omstillingen opleves, håndteres og implementeres på arbejdspladsen i en dansk kontekst – herunder særligt, hvordan ledere og medarbejdere kan samarbejde om nye grønne løsninger og styrke virksomhedens kapacitet til at medtænke og omsætte disse i praksis.

Den danske model beror på et samarbejdssystem, som gennem mere end 75 år, har medvirket til at sikre dialog og samarbejde mellem arbejdsgivere og lønmodtagere. Et godt samarbejde mellem ledere og medarbejdere er en forudsætning for, at danske virksomheder kan levere løsninger til en af vor tids største globale og lokale kriser. Men det kræver, at vi er på forkant. Vi er heldigvis ikke alene om at synes dette. Og flere parter fra både arbejdstager- samt arbejdsgiversiden har særligt igennem de seneste år engageret sig i den grønne omstilling, lavet undersøgelser (HK Danmark, 2021; FH, 2022a), pjecer og anbefalinger til at fremme grøn omstilling i et samarbejdsperspektiv (TekSam, 2021; FH, 2022b; Broen til fremtiden, 2022).

Forfatterne til denne kronik igangsatte i 2022 i samarbejde med DM – Fagforening – et større toårigt udviklingsprojekt med titlen ”Tillidsvalgte og grøn omstilling af arbejdspladser”. Projektets fokus var at bidrage med en omfattende vidensoversigt samt en større kvalitativ interviewundersøgelse, hvor vi har gennemført 40 interviews blandt tillidsvalgte (TR og AMR) og ledere for at belyse, hvad den grønne omstilling har af betydning for arbejdsmiljø, arbejdsopgaver og tillidsvalgte rolle. Derudover har vi bearbejdet skriftligt og mundtligt materiale fra over 200 deltagere på to workshops. Vi er taknemmelige for, at DM har valgt at stille resultater fra både vidensoversigt samt den kvalitative undersøgelse til rådighed, og vi henviser til den samlede rapport for at dykke ned i resultaterne (Andersen, Gensby, & Uhrenholdt, 2024).

Vi vil her trække nogle udvalgte resultater frem fra interviewundersøgelsen, som vi afslutningsvis vil perspektivere i forhold til en række potentialer, som lever i samarbejdssystemet og den danske model, og som kan udgøre en vigtig løftestang for at mobilisere arbejdspladsen som en central meningsfuld arena for den grønne omstilling.

### **Mange er i gang – men er vi nok i gang?**

Den konkrete udmøntning af grønne initiativer medfører forandringer i form af ændret organisering, opgaveløsning og adfærd på arbejdspladsen. Klimahandlinger dækker et bredt spektrum af initiativer. Vi så, hvordan nogle initiativer havde mere intern karakter i form af mere vegetarisk

mad i kantinen, færre flyrejser, øget affaldssortering, etc., mens andre havde mere overordnet og ekstern karakter, som handlede om at ændre strategiske beslutninger om indkøbspolitik, grøn IT, investeringer, etc. Således hørte vi både om grønne tiltag og forandringer, som skete i kraft af udefrakommende regulering og lovgivning, formelle beslutningsprocesser og udvikling af klimastrategier og klimahandlingsplaner, mens andre sker mere uformelt i de daglige gøremål og opgaveløsning på arbejdspladsen. Fælles for dem var, at de i flere tilfælde ændrede de ansattes opgaveløsning og havde potentiale til både at mobilisere og samle arbejdsfællesskabet, men også skabe frustration og give anledning til konflikter.

Flere af de tillidsvalgte bakkede op om den grønne omstilling på arbejdspladsen, og nogle var også involveret mere direkte i den og sad fx i grønne arbejdsgrupper eller udvalg på arbejdspladsen. Vi fandt i undersøgelsen, at der overordnet var tre motiver for de tillidsvalgte til at engagere sig i den grønne omstilling: 1) *at være en grøn person*, hvor den grønne omstilling var af personlig og værdimæssig betydning for den tillidsvalgte, 2) *at have en grøn faglighed*, hvor deres professionelle faglige baggrund gør det muligt for dem at rådgive og engagere sig mere konkret i den grønne omstilling på arbejdspladsen og 3) *at være i en grøn organisation*, hvor de tillidsvalgte repræsenterer medlemmer, for hvem den grønne omstilling er højt på deres dagsorden.

De tillidsvalgte fortalte om en række dilemmaer og vanskelige situationer på arbejdspladsen. Fx fortalte de om forskellige holdninger blandt kollegaer om, hvad den grønne omstilling måtte "koste" – der var ikke altid enighed om, hvorvidt de grønne tiltag og forandringer var bøvlet og ændringerne værd. Dette spændingsforhold kunne blive forstærket specielt i heterogene arbejdsfællesskaber, som var præget af forskellige fagligheder, værdier og funktioner.

Flere ledere og tillidsvalgte erfarede også, at den grønne omstilling kunne drukne, hvis organisationen i forvejen var præget af mange forandringer og et stort arbejdspress. De grønne tiltag er i konkurrence med mange andre krævende opgaver – for både tillidsvalgte og medarbejdere, men arbejdspladsen har bedre chancer for at lykkedes med den grønne omstilling, hvis medarbejdere og ledere har følt sig tilstrækkeligt hørt i form af indflydelse på nye grønne ideer og tiltag, og deraf ændrede krav til adfærd på arbejdspladsen og samarbejde om opgaveløsning. Manglende indflydelse kan her føre til utilfredshed og flere konflikter også mellem tillidsvalgte og ledelsen.

### **Vi er ikke i tvivl. Den danske model skal være en løftestang**

Skal den danske model være en løftestang for den grønne omstilling – og det tror vi på, at den skal – ser vi et behov for, at der på arbejdspladserne sker en prioritering og vedligeholdelse af dialogen om grøn omstilling, og at man formår at tænke i nye baner om fx produktionsforhold, rammer for opgaveløsning, nye ressource- og risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø samt involvering af de ansatte. Den grønne omstilling må ikke blive et anliggende, der er forbeholdt ledelsen, eller noget der udelukkende drøftes af professionelle i et isoleret ESG-kontor.

Vores undersøgelse peger på, at den grønne omstilling vil klare sig bedre, hvis virksomhederne har fokus på, hvordan og hvornår tillidsvalgte og medarbejdere involveres i omstillingsprocessen. For mange virksomheder indebærer den grønne omstilling, at der indføres nye teknologiske løsninger, nye arbejdsprocesser, nye opgaveprioriteringer og ændrede samarbejdsrelationer; og omstillingen kræver ofte nye kompetencer hos både ledere og medarbejdere. Flere af de tillidsvalgte, vi interviewede, oplevede opbakning til den grønne omstilling blandt langt de fleste medarbejdere. Men de fortalte samtidig om nye mulige dilemmaer og konflikter på arbejdspladsen, når de konkrete tiltag skulle besluttes og indarbejdes i hverdagen: Hvorfor skal alle nu pludselig anvende den energikrævende ChatGPT, men man må ikke længere printe? Hvorfor skal medarbejderne have vegetardage i kantinen, når ledelsen flyver til flere møder årligt? Når der skrues op for affaldssorteringen og materialer i højere grad skal genbruges, skal medarbejderne så have færre arbejdsopgaver for at forebygge stor arbejdsmængde og tidspres? Hvordan håndterer vi mulige

uretfærdigheder, hvis de yngre ansatte ikke har mulighed for at rejse til samarbejdspartnere i udlandet, og dermed ikke har mulighed for at opbygge internationale relationer i samme grad som de erfarne medarbejdere? Og vil arbejdspladsen afsætte tid til den ekstra transporttid, hvis flyveturen bliver udskiftet med togturen?

Den grønne omstilling vil således også ofte indebære organisatoriske forandringer – men måske en særlig type forandringer, som udover at have betydning for den konkrete opgaveløsning også i højere grad berører de ansattes personlige overbevisninger, værdier og politiske standpunkter. På denne måde flettes det personlige og det professionelle sammen på nye måder i forhold til grøn omstilling på arbejdspladsen. Fra den eksisterende litteratur ved vi, hvor central involvering af medarbejdere er for, at forandringerne lykkes – med de ansattes trivsel i behold (Abildgaard et al., 2020; Hagedorn-Rasmussen et al., 2021; Andersen, 2023).

Fælles for både de formelle og uformelle grønne beslutninger og tiltag på arbejdspladsen er, at vi behøver ledere og tillidsvalgte, som har viden og kapacitet til at træffe de rigtige beslutninger, og som formår at understøtte de nødvendige handlinger, så de grønne strategier, investeringer og løsninger kan bringes i spil til gavn for vores arbejdsliv og klima. I vores undersøgelse så vi, hvordan de tillidsvalgte ofte bevæger sig mellem to ydre positioner; mellem at være reaktiv og proaktiv. I samtalerne med tillidsvalgte blev det klart, at der ikke findes en korrekt eller forkert position at indtage, idet en reaktiv position kan være lige så hensigtsmæssig som en proaktiv position. Særligt så vi, hvordan tillidsvalgte med fordel kan indtage forskellige roller (hhv. vagthund, forhandler, sparringspartner og facilitator) i samarbejdet med ledelsen på forskellige tidspunkter i forandringsprocessen. Hvilken position, den tillidsvalgte med fordel kan indtage, afhænger også af holdninger til den grønne omstilling blandt de kollegaer, som den tillidsvalgte repræsenterer. Samarbejdet om grøn omstilling skal derfor både kunne rumme og repræsentere dem, der synes, at den grønne omstilling går for langsomt, og dem, der synes, den går for vidt.

Vi har her skitseret resultaterne og indsigter fra vores interview og projekt. Vores undersøgelse er en af de første til at belyse dette i praksis, og vi håber, at flere vil følge fremover. Der er brug for, at tillidsvalgte, ledere og de faglige organisationer lærer af hinanden og deler erfaringer, så den danske model og samarbejdssystemet i endnu højere grad anvendes som løftestang i forhold til at understøtte den grønne omstilling og håndteringen af klimakrisens konsekvenser. I nedenstående afsnit vil vi afslutningsvis præsentere vores bud på, hvordan den danske model aktiveres i denne sammenhæng.

### **Hvordan kan den danske model leve og levere bæredygtige løsninger?**

En styrke ved den danske model er netop traditionen for samarbejde og muligheden for at gå i dialog om forandringer og fælles løsninger på arbejdspladsen. Samarbejdsaftalen sætter rammen om det centrale princip om dialog på arbejdspladsen, hvor interesser kan mødes og håndteres. Aftalen betyder, at der i dag er etableret et samarbejdssystem med lokale samarbejdsudvalg, hvor ledere og medarbejdere kan drøfte virksomhedens drift, trivsel og sikkerhed og arbejde med principper og rammer for nye løsninger. Her spiller både tillidsvalgte og ledelsesrepræsentanter en afgørende rolle. Vi vil gerne fremhæve fire træk i samarbejdssystemet, som – vi tænker – gør, at den danske model kan levere bæredygtige grønne løsninger på danske arbejdspladser, og som også er relevante i forhold til den grønne omstilling:

1. At dialogen foregår ude på de enkelte arbejdspladser og tager udgangspunkt i de lokale udfordringer og mulige løsningsforslag, som kan skabe meningsfulde grønne forandringer for opgaveløsning og arbejdsfællesskab i konkrete brancher.
2. At kollektive vilkår er udgangspunktet for ønskede forandringer, hvilket gør det muligt at skabe en fælles fortælling om "et grønnere arbejde", som kan være med til at udvikle et fæl-

les sprog og fremme en oplevelse af samhørighed omkring de dilemmaer og muligheder ift. trivsel og opgaveløsning, som den grønne omstilling fører med sig.

3. At samarbejdsstrukturen med fx lokale samarbejdsudvalg gør det muligt for både ledere og medarbejdere at få indflydelse på beslutningsprocesser og at bidrage til de forandringer, som følger af den grønne omstilling ud fra deres viden om fx arbejdsprocesser og opgaver.
4. At samarbejdet er dynamisk, dvs. har fokus på kompetencer og videndeling som en kontinuerlig læreproces, hvor ledere og medarbejdere understøttes i at anvende viden om den grønne omstilling til at kvalificere forandringer på en motiverende og trivselsfremmende måde.

De ovenstående potentialer i forhold til den grønne omstilling vokser ud af et samarbejdssystem, som bruges af virksomheder hver dag. Vores undersøgelse peger på, at vi i endnu højere grad anvender potentialerne i samarbejdssystemet for at fremme den nødvendige grønne omstilling med arbejdsmiljøet for øje. Det kan fx ske, hvis man i samarbejdssystemet ser nærmere på, hvordan man kan spille sammen med nye typer af fora, hvor medarbejdere mødes og drøfter grønne tiltag (fx et bæredygtighedsudvalg), og på hvilke tidspunkter i forandringsprocessen det kan være relevant at dagsordensætte den grønne omstilling (jf. idéudvikling, prioritering og implementering af tiltag). Det er derfor ikke nok at sige til virksomhederne, at de skal gå i gang med at indfri potentialerne og samarbejde om den grønne omstilling. Tillidsvalgte og ledere skal også klædes på til at kunne samarbejde i form af fælles sprog og viden, og der skal gives plads til at drøfte, hvordan virksomheden kan arbejde med grøn omstilling og tilpasse tiltag, så de passer til virksomheden og er realistiske.

Samtidig viser vores undersøgelse, at den grønne omstilling medfører mange nye regler (fx CSR og ESG) og derfor også nye behov for at inddrage virksomheden og understøtte kapacitetsudvikling ift. til at kunne medtænke, håndtere og efterleve regler, når der indføres grønne løsninger på arbejdspladsen. Her er der behov for både kompetenceudvikling og udveksling af viden mellem virksomheder, faglige organisationer, pensionsselskaber, myndigheder og fonde, hvor ”grøn omstilling af arbejdspladser” og nye ressource- og risikofaktorer i arbejdet udgør det centrale omdrejningspunkt. Det kunne fx ske gennem nye typer af partnerskaber og vidensmobilisering (Gensby et al., 2019) centreret omkring ”grøn omstilling og arbejdsliv” med det formål at styrke samspil mellem forskning og praksis og bringe viden og løsninger ud til virksomhederne, så grøn omstilling virker for både trivsel, rekruttering og fastholdelse af den nødvendige arbejdskraft.

Det ligger i den danske models grundtanke at medtage medarbejdernes ideer til at understøtte grøn omstilling, der både styrker opgaveløsning, trivsel og arbejdsfællesskab. Med afsæt i vores undersøgelse og fremtidens udfordringer kan tillidsvalgte med fordel og i større omfang udvikle sin rolle som *vidensbrobygger* i samarbejdet med ledelsen (Gensby et al., 2020). Denne rolle betoner det dynamiske arbejde med at understøtte videndeling, kapacitetsudvikling og opbygning af lokalt beredskab og støtte til forankring, hvor det bliver en ledelsesmæssig ressource at tage opmærksomhedspunkter og løsningsforslag fra hele virksomheden med ind i de forandringer, som den grønne omstilling initierer. Det kræver imidlertid, at både ledere og tillidsvalgte finder plads til dialogen om grøn omstilling i samarbejdssystemet, og at tillidsvalgte klædes på med viden og inspireres til handling gennem fx gennem kompetenceudvikling, vejledning og arbejde med forståelse af egen rolle.

Som afslutning på denne kronik inviterer vi til, at vi sammen udfolder potentialet ved samarbejdssystemet som en del af DNA’et i den danske model. Samarbejdssystemet muliggør det centrale princip om dialog på arbejdspladsen, hvor interesser kan mødes og håndteres, og der gives plads til at se på hele virksomheden og indflydelse på de forandringer af arbejdsmiljø og arbejdsliv, som den grønne omstilling medfører. Lykkedes vi med dette, kan vi samtidig gøre arbejdet mere meningsfuldt for ledere og medarbejdere, idet de vil opleve, at de gennem deres løsningsforslag til

nødvendige grønne forandringer af arbejdet får mulighed for at bidrage til en vigtig samfundsmæssig opgave på en måde, hvor trivsel og produktivitet kan virke sammen. Så for at opsummere: Ja, den danske model kan både leve og levere grønne bæredygtige løsninger – men det kræver ny viden, nye kompetencer og nye samtaler og samarbejde om klimakrise og grøn omstilling, som baseres på et arbejdspladsperspektiv.

## Referencer

- Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A., Nielsen, K. (2020). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 41 (3), 746-769
- Andersen, M. F., Gensby, U., Uhrenholdt Madsen, C. (2024). Tillidsvalgte og grøn omstilling af arbejdspladser. Slutrapport. *DM-Fagforening og TeamArbejdsliv*. København.
- Andersen, M. F. (2023). Det kunne være så godt – På jagt efter indflydelse og det menneskelige i arbejdslivet. *Dansk Psykologisk Forlag A/S*
- Brooks, S. K., Greenberg, N. (2023) Climate change effects on mental health: are there work-place implications? *Occupational Medicine (Lond)*. 73 (3) 133-137
- Broen til fremtiden (2022) Grøn omstilling på arbejdspladsen: Hvordan bidrager min arbejdsplads til den grønne omstilling? En guide til gavn for både miljø og klima. *Broen til fremtiden: Alliance for en grøn og retfærdig omstilling*.
- Deltager Danmark & Electica (2022) Danskernes grundværdier og potentialer for engagement i den grønne omstilling: Et redskab til at engagere flere danskere mere i omstillingen til et bæredygtigt samfund. Segmentanalyse, Maj
- FH (2022a) En retfærdig grøn omstilling: Hvad er det, hvad kræver det og hvad kan vi gøre? Rapport, *Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH)*
- FH (2022b). Lønmodtagernes klimapanel – 8 anbefalinger om grøn omstilling. *Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH)*
- Gensby, U., Sørensen, O. H., Dyreborg, J. (2020) Der er behov for brobyggere, hvis forskningsviden om arbejdsmiljø i højere grad skal kunne understøtte forebyggelse på arbejdspladsen. I Kabel A. (red.) Et arbejdsliv i verdensklasse. Debatoplæg. *AM-PRO*
- Gensby, U., Limborg, H. J., Dyreborg, J., Bengtsen, E., Malmros, P., (2019). Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø: Bedre sammenhæng mellem forskning og praksis. *Roskilde Universitetsforlag*
- Hagedorn-Rasmussen, P., Hvid, H., Sørensen, O. H., & Thomsen, R. (2021). Indflydelse i arbejdslivet – status, muligheder, alternativer? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 23 (2), 5–9
- HK Danmark (2021) Grøn omstilling på arbejdspladsen. Rapport, HK/Danmark
- Lawrance, E. L., Thompson, R., Newberry Le Vay, J., Page, L., Jennings, N. (2022) The impact of climate change on mental health and emotional wellbeing: A narrative review of current evidence, and its implications. *International Review of Psychiatry*. 34 (5) 443-498
- Madsen, M. B., Fertin, R. S. (2022). Klimabarometeret 2022. Rapport. *CONCITO*
- Moilanen, F., Toikka, A. (2023). Measuring employees' perceptions of sustainability transitions at work: A novel survey with findings from Finland. *Discover Sustainability* 4, 45
- Moilanen, F., Alasoini, T. (2023). Workers as actors at the micro-level of sustainability transitions: A systematic literature review. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 46 1-14
- PwC (2023). Ejerledere skaber vækst og styrker fokus på den grønne omstilling. *CXO Magasinet*, 36
- TekSam (2021). Grøn omstilling i et samarbejdsperspektiv. Pjece. *TekSam – Et samarbejdsorgan for DI og CO-Industri*.

- Tænk tanken Mandag Morgen & CONCITO (2023a). Fremtidens grønne arbejdsmarked: Hvad ved vi om fremtidens kompetencebehov til den grønne omstilling? Rapport.
- Tænk tanken Mandag Morgen & CONCITO (2023b). 8 anbefalinger til fremtidens grønne arbejdsmarked. Rapport.
- van Heugten, K. (2018) Inter-personal and organisational aggression in human services following a community disaster, *The British Journal of Social Work*, 48 (6) 1682–1699
- Zawadzki, S. J., Steg, L., Bouman, T. (2020) Meta-analytic evidence for a robust and positive association between individuals' pro-environmental behaviors and their subjective wellbeing. *Environmental Research Letters* 15 (12) 1-16

**Ulrik Gensby**

cand.scient.adm., ph.d., forskningsleder og partner  
i TeamArbejdsliv, uge@teamarbejdsliv.dk

**Malene Friis Andersen**

cand.psych.aut., ph.d., arbejdslivsforsker og selvstændig organisationspsykolog,  
kontakt@malenefriisandersen.dk