HRmagasinet

Nr. 3 - 2025 / **www.hrmagasinet.no**

Puslespillet om SYKEFRAVÆRET

Forskeren: Her må alle steiner snus

Advokaten: Tilretteleggingens nødvendighet

Lederutvikler: Sørg for at lederen lykkes

Forfatteren: Nå må vi ta samfunns-debatten

HR-lederen: Enorm kostnad for alle parter

Teknologen: Eksperten finnes i systemene

Psykologene: Konfliktene du bør unngå

Fastlegene: Alle er ikke like syke

Kommune-direktøren: Tydelig forankring

Kommunikasjon: Omsorg og lederskap

Forbrukerøkonom **Silje Sandmæl**:

«På tide å ta økonomiske bekymringer på alvor»

LOV & RETT | SENIORBLIKK | KOMMUNIKASJON | TEKNOLOGI

Med forretningssystemet Business NXT har du alltid tilgang til den nyeste teknologien. Les mer på **www.vismasoftware.no/erp/business-nxt**

Business NXT
by VISMA

INNHOLD #3

20 **SYKEFRAVÆR: Unn Therese Omdal**

Kvinnene er mest syke. Hvorfor? Forfatteren skriver en bok om temaet. Den kan endre hele diskusjonen.

28 **SYKEFRAVÆR: Marker kommune**

Kommunedirektør Stig Arne Holtedahl har lagt all sin tyngde inn i en ny og forbedret offensiv rundt sykefraværsarbeidet. Det gir resultater.

34 **SYKEFRAVÆR: Silje Sandmæl**

Hun har sluttet i banken for å kunne vie hele sitt engasjement til økonomiopplæring for folk flest. Det er nemlig altfor mange som lider.

06 **NOTERT**

08 **NOTERT**

10 **LYTTEPOST**

Rune Alvestad: Likelønnskampen er ikke over.

16 **SYKEFRAVÆR: STATISTIKK 2024**

Vi har samlet det viktigste grunnlaget – det du trenger for å lese videre.

18 **SYKEFRAVÆR: PERSPEKTIV**

Even Bolstad har funnet prislappene – sykefraværet kommer med trippel utgift.

58 **MIMETISK LEDELSE:**

Ingen anelse? Les Caroline Angermans reportasje.

68 **HR NORGES MEDLEMSSIDER**

FAGSIDER I HRmagasinet

12 **LOV & RETT**

Arbeidsrettsjurist ***Adele Røssnes*** har tanker om forskjellbehandling.

26 **KOMMUNIKASJON**

Grethe Holtan skriver om de ekstra utfordringene med å ha personlige og sårbare samtaler.

33 **LEDELSE**

Mats Kristensen har noe på hjertet når det gjelder ledelse – hvis den styrkes, kommer forbedringene.

42 **PSYKOLOGI**

Anette Høy Dye og ***Sara Aarseth*** tar oss med inn i et konfliktfylt område – og kommer med noen gode forslag til løsninger.

48 **ARBEIDSRETT**

Thorkil Aschehoug tar deg med inn i en fersk sak fra retten. Den handler om tilrettelegging og plikt.

54 **TEKNOLOGI**

Martin Jonassen tar ikke for mye i når han hevder at teknologien kan bli din beste partner i oppfølgingen av sykefraværet.

62 **SENIORBLIKK**

Mette Bugge har fått veldig mange tilbakemeldinger i sitt lange arbeidsliv. Noe funker bedre enn annet.

66 **ADVOKATEN**

Nils Storeng har fem eksempler på hverdagsjuridiske utfordringer.

44 **SYKEFRAVÆR: Allmennlegene**

Hva kan fastlegene gjøre annerledes for at vi skal få færre sykmeldte? Leder Marte Kvittum Tangen i Norsk forening for allmennmedisin svarer på spørsmålene.

49 **SYKEFRAVÆR: Anniken Grønstad**

Møt en av landets fremste eksperter på sykefravær og selve ordningen – hva slags forbedringer ser hun for seg?

HRmagasinet

REDAKTØR:
Geir Christiansen
geir@hrmagasinet.no
901 98 440

ANNONSER:
Hege Stensbak
hege@a2media.no
984 00 131

UTGIVER:
Ask media AS
Sjefredaktør Pål Sønsteli
pal@askmedia.no

LAYOUT:
Stream Media AS
Stig Atle Bakke | 952 98 013
stigatle@streammedia.no

TRYKK:
Merkur Grafisk AS
ISSN 2703-9323

ABONNEMENT:
Ask Media AS
Postboks 130, 2261 Kirkenær
Tlf. 46 94 10 00
abonnement@askmedia.no

ABONNEMENTSPRISER:
Total (digital + papir)
1 år til kr 2.100,- (kort/faktura)

Digital (kun digitalt)
1 år til kr 1.900,- (kort/faktura)

MEDLEM AV:
Fagpressen

HRmagasinet redigeres etter Vær varsom-plakaten og Redaktør-plakaten

Lyse og luftige kontorlokaler

Da konseptPLUSS flyttet inn i Meierikvartalet i Lillestrøm, valgte de AJ Produkter som leverandør av kontorinnredning. De nye, lyse kontorlokalene har gitt gode muligheter for praktiske og gjennomførte løsninger for de ansatte.

INFO

KonseptPLUSS, Lillestrøm
Prosjektomfang:
- 6 kontorplasser
- Møterom og teamsrom
- 2 loungeområder
- Kantinemøbler

Bedriften konseptPLUSS utvikler helse- og omsorgskonsepter og er en del av innovasjons- og kunnskapsnettverket «Kunnskapsbyen Lillestrøm» på Romerike.

Naturlige fargetoner og mye dagslys preger de nye kontorlokalene til konseptPLUSS i Lillestrøm.

Selv om kontorlokalene Tomas Eidsvold besøker ikke er hans egne, kjenner han dem godt.

Som prosjektrådgiver hos AJ Produkter, har han både innredet og levert alle møblene til firmaet konseptPLUSS i Lillestrøm.

Tidligere hadde konseptPLUSS lokaler like i nærheten, men etterhvert som bedriften vokste, meldte behovet seg for større lokaler. Valget falt på Meierikvartalet og det ble raskt behov for å vurdere nye innredningsløsninger. Administrerende direktør, Alexander Grønlie, kontaktet flere leverandører og landet i løpet av kort tid en avtale med AJ Produkter.

– Tomas responderte raskt på vår henvendelse, og vi likte tanken på å samarbeide med en lokal aktør på Romerike. Siden det var kort tid til overtakelse av de nye kontorlokalene, hadde vi behov for rask behandling og levering. Tomas fikk plantegningene og fargepaletten vår - og satte straks i gang arbeidet, sier Alexander Grønlien, administrerende direktør i konseptPLUSS.

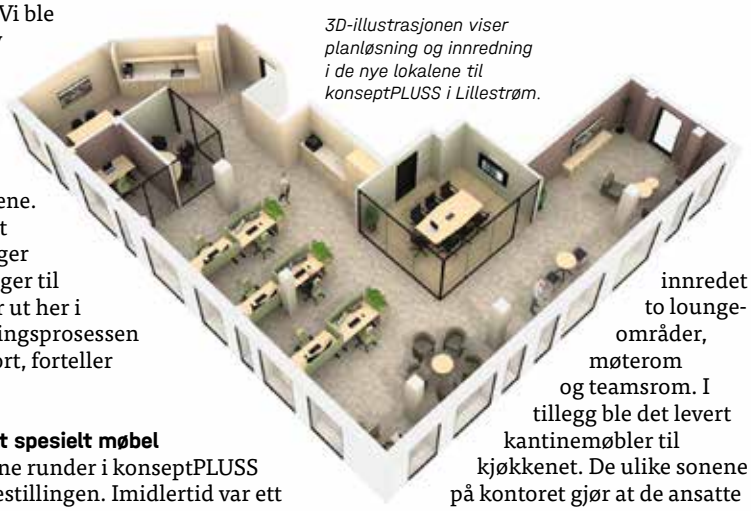
Med lang erfaring og bred kunnskap til sortimentet hos AJ, fant Tomas raskt frem til et løsningsforslag.

– Naturtoner preger konseptPLUSS' fargepalett. Derfor foreslo jeg nyanser i grått og grønt med overflater i eiketoner på pulter og bord. Det måtte være en rød tråd gjennom hele lokalet, som også skulle ivareta hvordan de ønsket å fremstå som bedrift, sier Tomas Eidsvold, prosjektrådgiver hos AJ Produkter.

Effektive prosesser og raske beslutninger

Alexander ble invitert til AJs showrom på Kløfta, en kort kjøretur fra Lillestrøm. Der lå alt til rette for å ta gode og raske beslutninger.

– I motsetning til konkurrentene, hadde Tomas allerede innredet lokalene i 3D da vi kom på besøk. Vi ble godt mottatt av alle ansatte og fikk muligheten til å prøve alle produktforslagene. Jeg tror ikke det er store endringer fra hans tegninger til hvordan det ser ut her i dag, så beslutningsprosessen ble ekstremt kort, forteller Alexander.



3D-illustrasjonen viser planløsning og innredning i de nye lokalene til konseptPLUSS i Lillestrøm.

Insisterte på ett spesielt møbel

Det var få interne runder i konseptPLUSS før de landet bestillingen. Imidlertid var ett møbel gjenstand for intern diskusjon. Var det virkelig behov for en sofabås når det allerede var planlagt to loungeområder? Absolutt, mente Alexander.

– Sofabåsen CLEAR SOUND var noe jeg insisterte på å få installert. I etterkant viser det seg at alle bruker den flittig. Den gir et fint avbrekk fra resten av kontormiljøet. Her kan vi nyte utsikten fra vinduet og samtidig ta en telefonsamtale uten å forstyrre kollegene, Alexander Grønlien konseptPLUSS.

I tillegg til seks kontorplasser, har Tomas innredet to loungeområder, møterom og teamsrom. I tillegg ble det levert kantinemøbler til kjøkkenet. De ulike sonene på kontoret gjør at de ansatte fint kan kombinere samarbeid med selvstendig arbeid i hverdagen. Ergonomi er godt ivaretatt med møbler som QBUS skrivebord med elektronisk høydejustering og den ergonomiske kontorstolen LANCASTER.

– Hele prosessen har gått på skinner. Dialogen var god hele veien og vi fikk levert og montert til avtalt tid. Jeg har inntrykk av at konseptPLUSS er fornøyde, sier Tomas.

Det er en jovial og god tone mellom Tomas og Alexander, og det virker som Tomas' antagelser er korrekte. Ikke bare har

konseptPLUSS fått en god opplevelse, men oppfattelsen av AJ som leverandør har også endret seg fra før samarbeidet startet.

– Rådgivningen vi fikk av Tomas var unik. Den inkluderte alt fra trivselsfaktorer til fargevalg og komfort. Vi hadde en stram fremdriftsplan. Tomas jobbet hardt for å gi oss de møblene vi ønsket, selv om ikke alt var tilgjengelig for umiddelbar levering. Tidligere trodde vi at AJ kun leverte innredning til lager, skoler og større bedrifter. Nå vet vi at AJ er en totalleverandør for bedriftsmarkedet, uansett bedriftsstørrelse, avslutter Alexander.

Bedriften konseptPLUSS utvikler helse- og omsorgskonsepter og er en del av innovasjons- og kunnskapsnettverket «Kunnskapsbyen Lillestrøm» på Romerike. De seks ansatte flyttet inn i nye lokaler innredet av AJ Produkter våren 2024. ■

Scann QR-koden for å se hele utvalget til AJ produkter

INFO

AJ PRODUKTER

- AJ er et fullserviceselskap som designer, selger og produserer innredning til kontor, i tillegg til møbler og produkter til lager, industri, skole og barnehage.
- Er representert i 21 europeiske land med 26 selskaper, og har over 1000 ansatte.
- I Norge har selskapet hovedkontor og showroom på Kløfta med over 40 ansatte.
- AJ Produkter er Norges største nettbutikk for innredning og utstyr til arbeidsplassen.
- Ble etablert i 1975 av 19 år gamle Anders Johansson. Hans initialer har vært selskapets navn siden da.
- AJ Produkter satser sterkt på egen produksjon, og på lokale og europeiske leverandører – både små og store.

Møterommene er innredet med utgangspunkt i de ansattes behov. Et mindre rom er innredet som skjermmøterom.

God dialog og effektivt samarbeid med korte beslutningsprosesser ga raskt resultater.

Sofabåsen CLEAR SOUND var noe konseptPLUSS insisterte på å få installert.

Peggy Hessen Følsvik går av – Jørn Eggum går mest sannsynlig på som LO-leder. (Foto: NTB)

Han tar mest sannsynlig over for henne

Favoritten Jørn Eggum melder seg på i kampen om å bli LOs leder etter Peggy Hessen Følsvik. Han blir trolig valgt uten motkandidat, ifølge ekspert.

– Jeg kan bekrefte at jeg ønsker å bli LO-leder, sier leder Jørn Eggum i Fellesforbundet til VG.

Han er i dag leder av det mektige Fellesforbundet – LOs største forbund for privat sektor – og har lenge vært framholdt av mange som den mest aktuelle kandidaten til å klatre helt til topps i norsk fagbevegelse.

– Jeg har blitt spurt av eget forbund flere ganger etter at Peggy varslet at hun vil gå av som LO-leder. Jeg har fått litt tid til å tenke og har kommet til at jeg har lyst, sier Eggum.

(©NTB)

Mulig bevæpning før sommeren

Justisminister Astri Aas-Hansen (Ap) varsler en åpning for midlertidig generell bevæpning for politiet før sommeren dersom Stortinget vil.

Etter at Arbeiderpartiet også ha gått inn for fast bevæpning er det i praksis flertall i Stortinget for at norsk politiet skal få fast bevæpning.

Gjennom å legge fram et lovforslag om midlertidig generell bevæpning først, kan Stortinget allerede før sommeren etterleve flertallets ønske mens en grundigere prosess med å endre loven for politiets våpenbruk blir behandlet på ordinært vis. *(©NTB)*

En modernisering av yrkesskaderegelverket er på trappene. Arbeidsministeren mener det er på tide. (Illustrasjonsfoto: NTB)

Yrkesskade-regelverket skal bli mer moderne

Regjeringen vil endre på reglene om yrkesskader og yrkessykdom. Målet er å styrke rettighetene til arbeidstakere med et mer moderne regelverk.

– Jeg vil ha et moderne yrkesskaderegelverk som gir trygghet i arbeidslivet for alle. Arbeidstakere må sikres økonomisk og personlig hvis du blir skadet på jobb eller pådrar deg en sykdom på grunn av arbeidet, sier arbeids- og inkluderingsminister Tonje Brenna (Ap) i en pressemelding.

I dag er det norske yrkesskaderegelverket todelt. Man er dekket av både folketrygden og en lovpålagt forsikring fra arbeidsgiver. Dagens ordning sikrer at arbeidstakere får full erstatning dersom man blir skadet eller syk av jobben.

Brenna mener likevel at det er på tide med en oppdatering. Hun foreslår blant annet en sikkerhetsventil for sykdommer som ikke er tatt opp på yrkessykdomslista. Med denne sikkerhetsventilen skal sykdommer som ikke står på dagens yrkessykdomsliste, kunne gi grunnlag for erstatning.

I tillegg vil hun opprette et utvalg som skal gjøre jevnlige vurderinger av hvilke sykdommer som skal på listen. Hun påpeker at dagens liste i hovedsak er uendret siden 1958.

– Utvalget skal blant annet bestå av partene i arbeidslivet, slik at de som er tett på folks arbeidshverdag, kan involveres mer enn i dag, sier Brenna. *(©NTB)*

Fleksibilitet er en av **topp tre fordeler** ansatte ønsker seg

Finn ut hvilke de andre to er!

→ **Scan QR for å lese rapporten**

sdworx
HR & Payroll

Lanseringenes lansering

Å være leder er lett. Og vanskelig. Mange ledere sliter med å finne oppskriften på hvordan de skal lede, løse konflikter og få ansatte med på endring. Finnes det en oppskrift?

Tekst: **METTE BUGGE**
redaksjonen@hrmagasinet.no

Silvija Seres og Bård Fyhn har begge bidratt i boken og var med i panelsamtalen. (Foto: Mette Bugge)

Svaret er nei. Det er mer enn hundre forskjellige definisjoner på hva ledelse er, så det er ikke én måte å gjøre det på. Det er mange, og det som passer i én avdeling eller bransje, egner seg ikke i en annen. Likevel er det mye å hente for dem som ønsker å utvikle seg.

Presist og praktisk

I den ferske boken «Lederoppskrifter», som ble lansert 8. april, kryr det av ulike hjelpemidler for ledere. De tre redaktørene Mats Kristensen, Øyvind Lund Martinsen og Anders Dysvik har tatt utgangspunkt i et solid forarbeid. Via en behovsanalyse der 14 virksomheter ble involvert, dreide de mange spørsmålene seg til lederne om hva de ønsket seg i en slik bok.

Svaret var at de ville ha presise oppskrifter basert på forskning, vel og merke ikke fra USA, men noe som er relevant for norsk arbeidsliv. Ønsket var også å få råd og innspill om suksessrike ledere og noe de selv kunne bruke i praksis.

Det ledere i privat og offentlig sektor i ulike bransjer, geografier og selskapsstørrelse kom med av innspill, ble til 51 korte kapitler fordelt på de fire delene: Endring, oppgave, relasjon og selvutvikling.

39 av Norges fremste eksperter og forskere på ledelse har bidratt. 16 norske topplledere har delt erfaring og tips. Alle fikk beskjed om å skrive på et språk som er forståelig for folk som ikke jobber i akademia.

Stor interesse

450 mennesker møtte fram på boklanseringen hos forlaget Gyldendal for å få mer innsikt i hva disse lederoppskriftene går ut på. Boken tar for seg sentrale begreper som: Hva er effektiv ledelse? Hva kan en leder gjøre for at medarbeiderne skal føle at jobben er meningsfull og inspirerende? Hvordan utvikle medarbeidernes kompetanse, gi tilbakemeldinger, rekruttere godt og drive endringsledelse når endringstakten er høy, for å nevne noen temaer.

Nettopp det siste har professor Inger Stensaker ved NHH Norges Handelshøyskole skrevet om. Hun er ekspert på strategisk ledelse og fikk noen tilmålte minutter på scenen.

(Foto: Gyldendal)

Stensaker er opptatt av endringskapasitet, som er evnen til å håndtere mange endringer til minimum av kostnad. Hun presiserte at kostnad ikke først og fremst handler om økonomi, men mellommenneskelige kostnader. Det betyr at bedriften ikke skal ha endringstrøtte ansatte og ledere som føler at de står i en krise. For å unngå det må endring tenkes på som en ressurs som bygger kompetanse. Endringsferdigheter må utvikles.

Viktig debatt

Paneldebatten mellom Henning Bang, Bård Fyhn, Silvija Seres og Ranvir Rai ble interessant. Professor Bang uttalte: - Tenk om vi kunne trene fremtidens ledere og medarbeidere til hvordan de skal oppføre seg?

Han la til at suksessoppskriften ligger i evnen til å samarbeide på tvers av fagdisipliner og perspektiver og refererte til SLIRE. Det står for

«Speak up» - og si tydelig hva du mener!

«Listen intensely»: Lytt intenst og nysgjerrig til hva andre sier, særlig hvis de sier noe som ikke er bra.

«Integrer folk» som har sagt noe du ikke har tenkt på. Er det mulig å bygge videre på det?

«Reflekter»: Pass på å stoppe opp innimellom og tenk.

«Eksperimenter»: Ikke vær redd for å gjøre noe på en litt annen måte.

– Slire er noe fremtidens ledere skal være gode rollemodeller på, sa han.

Empati, mot og robusthet

Postdoktor Bård Fyhn fra NHH snakket om empati. Folk er forskjellige, men interesse for andre er en avgjørende forutsetning for å lykkes som leder.

– Mot, det å stå for og mene noe, hører også med, sa Fyhn. Han har doktorgrad i psykologisk trygghet.

Silvija Seres mente at vi må bli mer fortrolig med psykologisk utrygghet og etterlyste mot til å være risikovillig. Hun sa at nordmenn er ekstremt trygghetssøkende og at årsaken er at vi ikke har trengt å ta risiko, siden vi er så rike.

Selv hjelper Seres selskaper med digital transformasjon og strategisk bruk av teknologi og KI for vekst. Hun kom med et spark til ledere som delegerer kunstig intelligens (KI) til IT-avdelingene. Forskning på digital transformasjon viser at hvis ledere tenker at dette er noe teknologene i dataavdelingen skal holde på med, vil det ikke funke. Skal du ha nytte av KI må det gjennomsyre hele bedriften.

- Retning og struktur må komme fra ledelsen, hevdet hun og føyde til at KI ikke dreier seg om et nytt verktøy, men et tankesett.

OPPSKRIFTEN FOR VARIG REDUSERT SYKEFRAVÆR FINNES ALLEREDE I DIN ORGANISASJON

People@Work har sammen med store kunder som VY Buss, Arendal kommune og Espira Kunnskapsbarnehagen forsket på Beste praksis, sykefravær og ledelse i mer enn 10 år.

Gjennom vår unike app for trening og atferdsstyring skaper vi gjennomføring på det som virker blant dine ledere.

Skann QR koden for å lese mer eller sette opp en uformell prat

Sykefraværet kan ikke kontrolleres, men det finnes kontrollerbare lederaktiviteter som kan.

People@Work

#leder

Ikke. Gi. Garantier.

■■ Det er tid for å by. By mest. By på. By over. Du kjenner det igjen i alle nettavisene, på storskjermene, eller på plakatene rundt omkring der du bor – det er bare noen måneder igjen til valget, og det er kamp om din stemme.

Det er noe med måten våre folkevalgte har begynt å snakke på. Det spisser seg til i den verbale dialogen.

Egentlig er det hele litt forstemmende.

Her og nå – i denne tid – så velger altså flere av våre topp-politikeren å bruke sin energi på å skape fortellinger, kall dem gjerne virkelighetsoppfatninger, som man selv kritiserer andre statsledere i verden for å være veldig bevisste på.

Når vi står midt i de største sikkerhetspolitiske og økonomiske utfordringene på mange tiår, er det ikke annet enn patetisk å se en potensiell statsminister – altså Høyre-leder Erna Solberg – gå rett i en slags oppskriftsmessig valgfelle med å bruke mye av sin tilmålte oppmerksomhet på å fortelle om andres udugelighet.

■■ Attpåtil gjør hun det med utgangspunkt i at nåværende politisk ledelse burde ha forstått hva USAs president Donald Trump kom til å servere.

Du snakker om naivitet fra en ansvarlig politiker.

Hele verden hadde vel agert annerledes hvis man i sin villeste fantasi hadde tenkt at Trump-administrasjonen skulle servere bare bruddstykker av det de har rukket på et par måneder.

Dette bruker vi tid på.

Helt nøkternt mener jeg selvsagt ikke at den politiske friksjonen skal forsvinne, den må være der i form av reelle kamper der man i større grad bør utfordre hverandre på å servere de gode, nye og tidsriktige løsningene.

Det du gjorde – eller burde ha gjort – i går er uansett ikke godt nok, og det er slettes ikke relevant.

Det er tid for å legge bort intern, nasjonal dumskap i form av å skylde på, peke på og tråkke på alle dem som har forsøkt.

Du har forsøkt. Han og hun har forsøkt.

Vi er der vi er.

Vi lever i dette systemet som er skapt over lang tid, fordelt gjennom mange stortingsperioder, og vi opplever dette som et paradoks med alle sine sider der noe fungerer godt, det meste middels og en god del riktig dårlig.

Nå er vi dårlig forberedt på så mange fronter at vi er nødt til å prioritere.

Det er ledelse i praksis, og slik det må være i en gitt tidsperiode. Ledelse er ikke en popularitetskonkurranse, det er å ta beslutninger som for en god del mennesker vil oppleves som lite tilfredsstillende, kanskje til og med smertefulle.

■■ Så er det statsministeren selv da. Han finner tiden moden for å gi garantier. Intet mindre enn fem av dem.

Hvorfor? Mest sannsynlig for å skape en forutsigbarhet, men selvsagt aller mest for å få fornyet tillit fra velgerne.

Men å gi garantier i samme periode som Donald Trump innfører sin største satsing på tollmurer, uten at det egentlig har vært mulig å forberede seg – verken på de eksakte satsene eller de omfattende konsekvensene?

Nei, det er ikke tid for garantier. Men retning, kontinuitet, beslutninger, tydelige prioriteringer, kort- og langtidsplan, konkrete mål innenfor rekkevidde i år, neste år, i et treårsperspektiv – alt dette kan virke veldig godt uten å gi garantier.

Hva er en garanti verdt hvis den ikke lover det den skal holde?

Han har derimot rett i at politikk er viktig og alvorlig.

Så får vi leve med at det er kjedelig.

Det lever vi faktisk helt fint med.

Bare det skaper trygghet.

Da bør man unngå nasjonale tråkke-på-kampanjer – og ikke minst velger-garantier.

Ingen av delene gjør oss tryggere, og ingen av delene skaper mer tillit til dem som skal lede oss gjennom et svært utrygt farvann.

#hør her

Likelønn

Bedrifter som prioriterer likestilling, tiltrekker seg dyktigere ansatte,

Til tross for tiår med likestillingskamp, er likelønn fortsatt ikke en realitet for mange norske kvinner. Statistikken viser at kvinner i snitt tjener betydelig mindre enn menn.

RUNE ALVESTAD
● *Daglig leder, HR-leverandøren SD Worx*

Menn i Norge tjener gjennomsnittlig 13 prosent mer enn kvinner. Kvinner som jobber i samme sektor, næring og yrke - med like lang utdanning, erfaring og samme stilling, tjener 8 prosent mindre enn menn. Dette er ikke bare et tall – det er en virkelighet som rammer kvinners

n: Kampen er ikke over

beholder talentene sine lenger og bygger sterkere arbeidsmiljøer, mener Rune Alvestad, daglig leder i HR-leverandøren SD Worx. (Foto: Colourbox)

økonomi, pensjon og selvstendighet.

Likelønn har vært en kampsak i over et århundre. Allerede i 1919 ble lik lønn for likt arbeid et internasjonalt prinsipp gjennom International Labour Organization, men det skulle gå flere tiår før Norge fulgte opp med konkrete tiltak. Likelønnsloven kom på plass i 1960, men ulik lønn for likt arbeid lever fortsatt i beste velgående.

Ny lov tvinger frem endring

Arbeidsgivere spiller en nøkkelrolle i dette landskapet, men en ny undersøkelse fra SD Worx viser at mange ansatte tviler på at de gjør nok. Bare 17 prosent av ansatte i privat sektor mener arbeidsgiveren kommuniserer godt nok rundt likelønn, og i offentlig sektor er tallet kun 15 prosent.

Dette tyder på at mange arbeidsgivere enten ikke gjør nok, eller at tiltakene de gjennomfører ikke er synlige for de ansatte. Tilliten til at arbeidsgivere tar dette på alvor og aktivt jobber for å bekjempe lønnsforskjeller er også lavere blant kvinner enn menn. Kun 22 prosent av kvinnene mener at arbeidsgiveren aktivt jobber med dette, mot 27 prosent av mennene.

Mangel på åpenhet om lønn er en stor del av problemet. Mange ansatte vet ikke hva kollegene tjener, og enda færre vet hva arbeidsgiveren gjør for å sikre likelønn. Kun 16 prosent av de ansatte opplever at lønnsgapet diskuteres åpent på arbeidsplassen, mens 41 prosent sier at temaet sjelden eller aldri tas opp. Dette er et problem, for uten åpenhet forblir forskjellene skjult.

Heldigvis kommer det nå strengere krav. Fra 2026 må alle bedrifter med over 100 ansatte rapportere om lønnsforskjeller mellom kvinner og menn. Ansatte får også rett til å be om informasjon om lønnsnivåene i bedriften. Dette vil legge press på norske selskaper til å ta likelønn mer på alvor.

Likelønn er god business

Lik lønn for likt arbeid handler ikke bare om rettferdighet – det handler også om økonomi. Bedrifter som prioriterer likestilling, tiltrekker seg dyktigere ansatte, beholder talentene sine lenger og bygger sterkere arbeidsmiljøer. Arbeidsgivere som ikke tar dette på alvor, risikerer å miste både gode medarbeidere og omdømme.

I tillegg til at det er en god forretningsstrategi, har likelønn en direkte effekt på samfunnsøkonomien. Når kvinner tjener mindre, får de lavere pensjoner og mindre økonomisk sikkerhet. Dette forsterker eksisterende ulikheter og setter kvinner i en svakere posisjon, både i arbeidslivet og i privatøkonomien.

Flere land har allerede innført strengere lover for å bekjempe lønnsforskjeller, og Norge bør være en foregangsnasjon på dette området. Ved å kombinere lovkrav, bedriftsinitiativer og en åpenhetskultur kan vi gjøre store fremskritt.

Send inn INNLEGG!

Du kan sette dagsorden, bidra med synspunkt, eller kommentere utviklingen innenfor HR-området – bare send ditt innlegg til redaksjonen@hrmagasinet.no

Vi publiserer kontinuerlig på hrmagasinet.no, og 8 ganger i året på papir.

Forskjells-behandling er ikke feil

Jeg har hatt mange ledere i løpet av karrieren. Noen har ikke fungert. Andre har vært helt ok. Og så har jeg hatt dem som traff blink – akkurat da jeg trengte det.

De så meg. Heiet på meg. Ga meg ansvar, utfordringer og rom til å vokse – faglig og personlig. De ga meg trygghet. Selvtillit. Fart.

Å ha lederens øre er et godt sted å være. Danskene sier det så fint: Å «sidde lunt i det». Det er akkurat sånn det føles – å være sett, lyttet til og løftet frem. Det er lunt. Og det gir kraft.

Men jeg har også stått utenfor. Ikke i konflikt, bare på utsiden. Litt som å trippe foran et rom du ikke helt får adgang til. Samarbeidet var greit. Profesjonelt og tillitsfullt. Men det manglet nerve. Det manglet retning. Det var – for å si det rett ut – ganske daft.

Vi tenkte ulikt. Jobbet ulikt og kjemien var ... ok+. Og jeg var nok, i den sammenhengen, det man kaller passe uinteressant. Ikke rart egentlig – jeg syntes jo lederen var passe uinteressant jeg også.

Yndlingen

Samtidig hadde jeg en kollega som var alt annet enn uinteressant – i lederens øyne. De var som erteris. Ulike nok til å utfordre hverandre, like nok til å forstå hverandre intuitivt. Kollegaen leverte det lederen trengte – slik lederen ville ha det. Og kjemien satt.

Jeg kjente på det. Det er lov å si det høyt: Jeg var misunnelig.

I mitt hode – og i samtaler med andre – ble kollegaen omtalt som «yndlingen». Det føltes bittert der og da.

Men jeg ble ikke værende i den følelsen.

Jeg pakket snippesken og begynte et annet sted – med en annen leder. En som så meg, anerkjente meg og ga meg tillit og oppgaver nok til at jeg kunne vokse. Plutselig var det jeg som satt lunt i det.

Du må tørre å satse

Det å satse på de du ser potensiale hos, og som leverer godt, handler om ledelse. Og det handler om å tørre å satse. Det handler ikke om å ha «yndlinger» i ordets negative forstand.

For er du leder, har du – enten du vil eller ikke – medarbeidere du får et ekstra godt samarbeid med. Medarbeidere du har tillit til. Som du ser noe i. Det er helt normalt. Helt menneskelig. Og helt nødvendig.

Folk er ikke like. Noen leverer bedre enn andre. De har ferdigheter, holdninger og driv som matcher selskapets behov akkurat nå. Det må det være rom for å anerkjenne – og handle på, uten at dette anses som kritikkverdig fra deg som leder.

Å gi disse rom, tillit og muligheter, er ikke forskjellsbehandling. Det er klokt lederskap.

På vegne av helheten

Å gi de riktige folkene muligheten til vekst og utvikling, er ikke bare en investering i dem – det er et valg på vegne av helheten. Det gagner teamet, organisasjonen og de som senere får glede av den samme personen, når denne en gang søker seg til et annen arbeidsgiver.

Alle trenger noen som ser dem. En god karriere skjer sjelden i et vakuum. Den skjer når noen tør å se, tør å satse og tør å gi plass.

Det betyr ikke at de andre er dårlige. Det betyr bare at de kanskje passer bedre et annet sted – med en annen leder, i en annen rolle, med en annen retning.

Hvordan vise forskjell – uten å miste tillit?

Det er ikke det å se forskjeller som skaper problemer – det er hvordan du håndterer dem. Å anerkjenne at medarbeidere er uli-

ADELE RØSSNES
Arbeidsrettsjurist
Ekspertise innen HR
Lønnsforhandlingsnerd
Foredragsholder

HRmagasinet HR EKSPERT

Illustrasjon: Colourbox

ke, og at noen presterer bedre enn andre, er både nødvendig og riktig. Men det må gjøres med bevissthet og integritet.

Forskjellsbehandling i seg selv er ikke feil – så lenge den er saklig, forutsigbar og forståelig. Når medarbeidere skjønner hva som kreves for å få ansvar og muligheter, tåler de også at ikke alt fordeles likt. Her er noen prinsipper som hjelper deg å gjøre det på en god måte:

- **Vær tydelig på hva du verdsetter.** Når folk vet hvilke holdninger, ferdigheter og leveranser som gir ansvar, er det lettere å forstå – og akseptere – at noen får mer.
- **Dyrk bredden.** Selv om du klikker med én, må du ikke glemme de andre. Gode ledere utvikler også dem de ikke intuitivt «klikker» med.
- **Vær bevisst skjevheter.** Vi trekkes ofte mot dem som ligner oss. Men det er de som utfordrer oss som bringer utvikling og nye perspektiver.
- **Forklar og kommuniser.** Tillit handler ikke om lik behandling, men om forutsigbarhet. Vær tydelig på hvorfor du gjør som du gjør – det bygger forståelse og trygghet i teamet.

Helt til sist

Våg å være den lederen som satser på morgendagens ledere og andre stjerner.

Det er det som får mennesker – og organisasjoner – til å vokse.

PERSONAL-HÅNDBOK er et must for alle virksomheter

I en tid hvor lover og regler stadig endrer seg, og ansatte forventer klare retningslinjer, blir personalhåndboken et stadig viktigere verktøy for virksomheter. Men hva gjør en god personalhåndbok?

Vi har snakket med Synne Ekevold, fagekspert i Sticos, for å få svar på hvorfor en personalhåndbok er en smart løsning for både små og store virksomheter. Synne Ekevold er utdannet advokat og er en av 35 fageksperter i Sticos fagavdeling. Synne og hennes kolleger bistår Sticos sine kunder på fagsupport og sørger for at Sticos sine produkter alltid har oppdatert innhold. Hun har i tillegg hatt en sentral rolle i utviklingen av Sticos nye personalhåndbok, og mener at alle virksomheter bør ha en god personalhåndbok å forholde seg til.

– En personalhåndbok er et viktig styringsverktøy for enhver virksomhet. Den sikrer at ansatte vet hva som gjelder, og den gir ledelsen et solid grunnlag for å håndtere spørsmål og utfordringer i arbeidsforholdet. Mange arbeidsgivere undervurderer hvor mye tid de kan spare ved å ha en tydelig personalhåndbok – både når det gjelder å svare på spørsmål fra ansatte og å sikre at man følger gjeldende lover og regler.

Sticos' nye personalhåndbok i mobilformat.

En personalhåndbok samler alt man trenger på én plass

En god personalhåndbok inneholder alt av interne rutiner, relevant og oppdatert lovverk og har skjema, avtaler og maler som gjør det enkelt å sørge for at alle i virksomheten har alt på stell.

– Vi erfarer at en del arbeidsgivere bruker unødvendig mye tid på å svare på de samme spørsmålene om permisjonsrettigheter, sykefravær, feriepenger og andre forhold, sier Synne Ekevold.

Uten en oppdatert personalhåndbok risikerer man å gi feil informasjon, noe som kan føre til misforståelser og i verste fall konflikter eller brudd på regelverket. Når man ikke har klare retningslinjer lett tilgjengelig kan det føre til urettferdig behandling av de ansatte, noe som igjen kan føre til svekket tillit til ledelse og unødvendig dårlig stemning i resten av virksomheten.

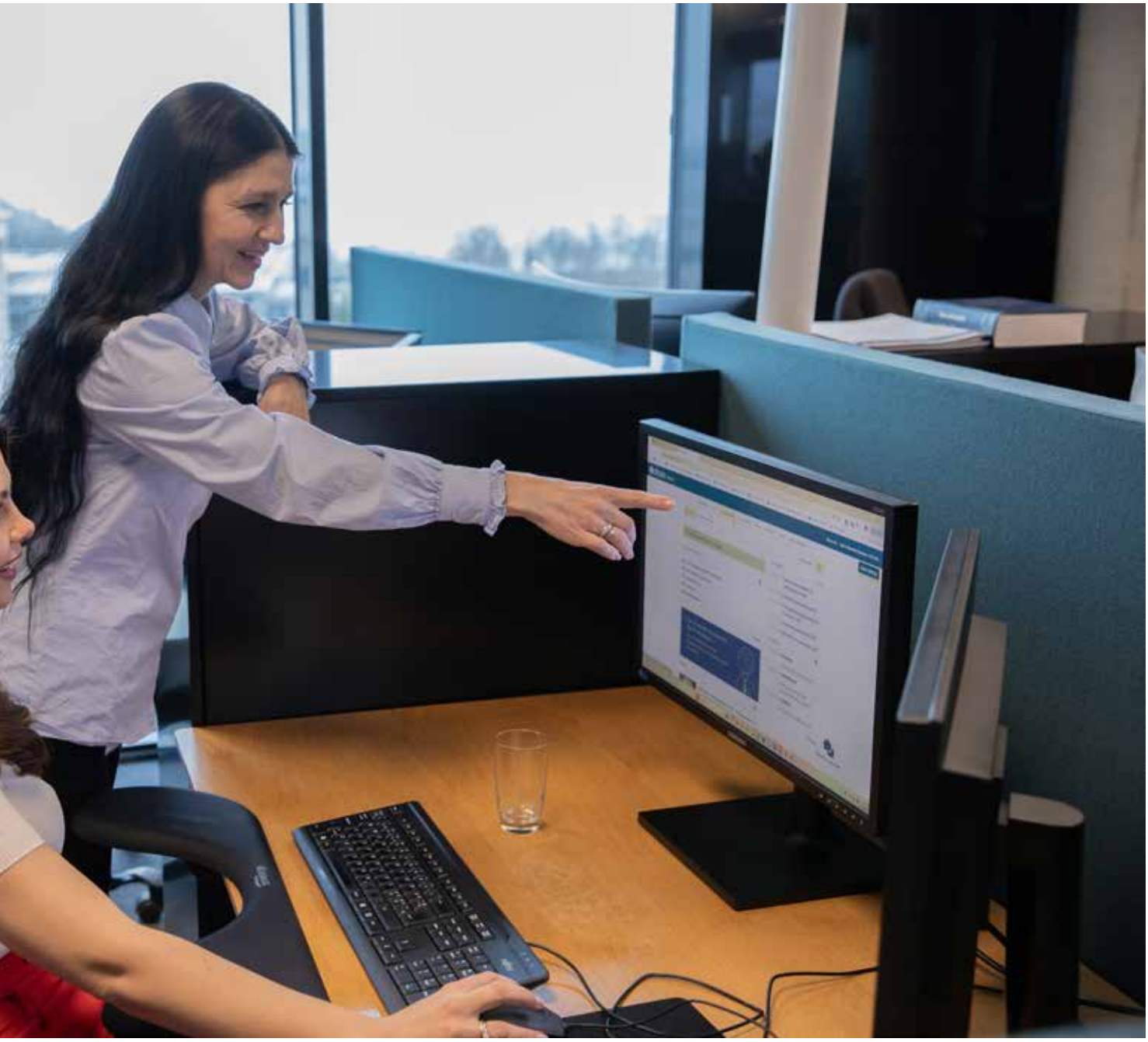
Alltid oppdatert med gjeldende lover og regler

– En god personalhåndbok, er alltid oppdatert i tråd med gjeldende regelverk. Lover og regelverk på personalområdet, endres hyppigere enn mange andre rettsområder. Med Sticos Personalhåndbok slipper arbeidsgiver å bruke tid på å innarbeide lovendringer i teksten Sticos har levert, dette sørger Sticos for. Samme gjelder dokumentmalene. Sticos sender også ut e-post med varsel om at det har skjedd endringer, sier Synne Ekevold.

Synne og Aina jobber begge på fagavdelingen i Sticos og har jo

En personalhåndbok bør alltid være lett tilgjengelig for alle ansatte. På den måten kan ansatte selv finne svar på spørsmål uten å måtte gå via ledelsen. Dette gir en mer effektiv hverdag for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

– La oss si at en arbeidstaker blir syk og lurer på hvor mange sykefraværsdager som kan dokumenteres med egenmelding. I



obbet tett sammen med utviklingen av den nye personalhåndboken.

stedet for å kontakte HR eller nærmeste leder, kan arbeidstakeren selv enkelt finne svaret i den digitale personalhåndboken. Det samme gjelder regler for hjemmekontor, ferieavvikling og permisjoner. Ved å samle informasjonen på ett sted, kan alle ansatte får enkel tilgang til oppdatert og korrekt informasjon, og grunnlaget for misforståelser reduseres.

Alle virksomheter bør ha en personalhåndbok

Mange små virksomheter tenker kanskje at det ikke er nødvendig med en personalhåndbok, på lik linje med at større virksomheter kan tro at det ikke er tilstrekkelig på grunn av størrelse og behov, men Synne er uenig.

– Både store og små virksomheter kan ha mye å vinne på å ha en god personalhåndbok.For små virksomheter kan den største fordelen være struktur og trygghet.For større virksomheter kan de største fordelene være andre, som et verktøy som sikrer enhetlige retningslinjer på tvers av avdelinger og kontorer. Det handler ikke bare om å ha en håndbok for syns skyld – det handler om å ha et aktivt styringsverktøy som skaper forutsigbarhet og trivsel for de ansatte.

Sticos har de siste årene brukt mye tid og ressurser på en ny versjon av sin personalhåndbok. Grundig research og god dialog med kunder har ført til en ny og forbedret versjon av personalhåndboken.

Skann QR-koden for å lese mer!

Slik står det til med SYKE

Sykefraværet ved inngangen til dette året er skyhøyt, det koster ufattelig mye penger, det preger mange arbeidsplasser, og det rammer livene til tusenvis av mennesker.

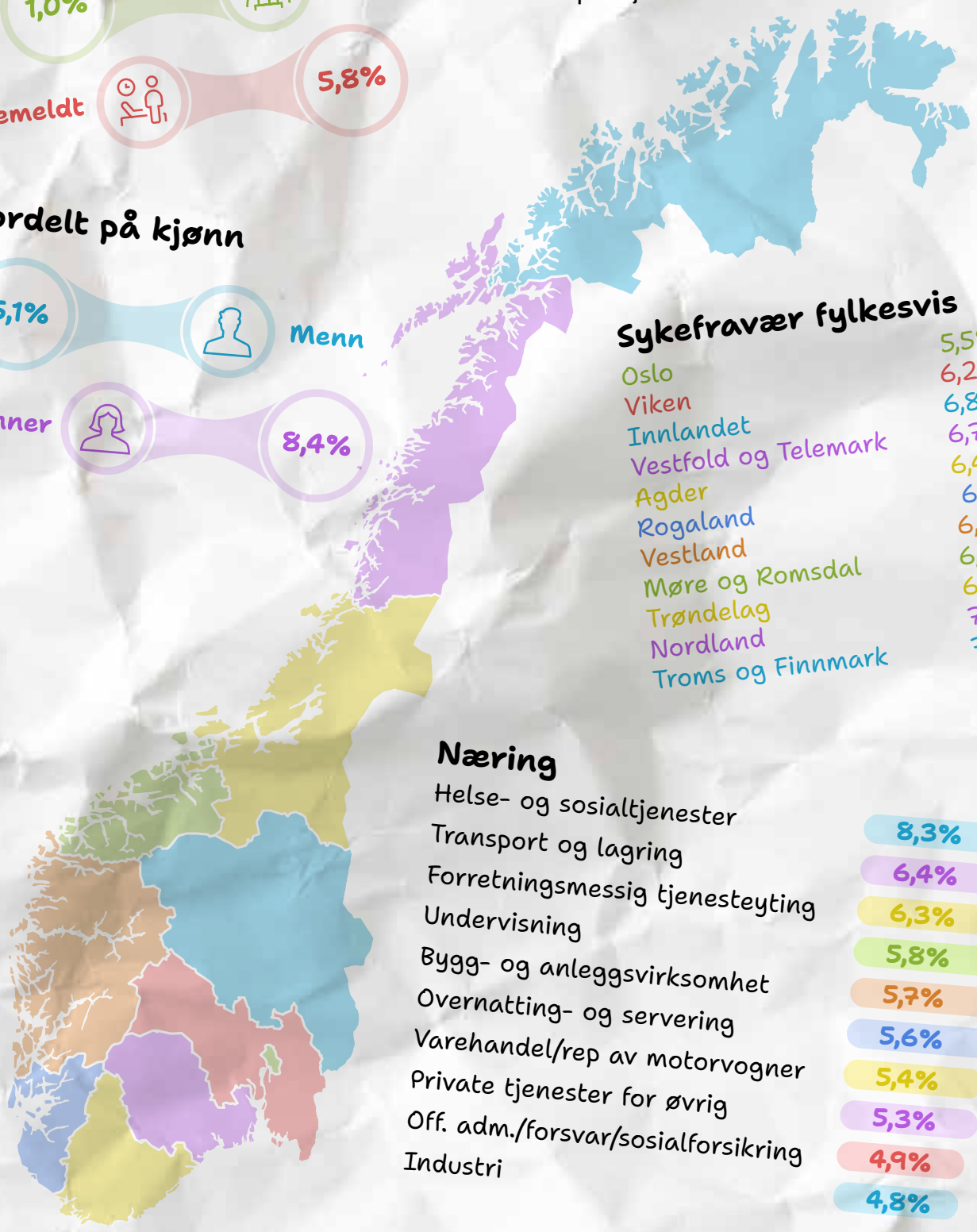
HRmagasinet vil på disse 40 sidene forsøke å belyse en av vår tids største utfordringer fra flere ulike posisjoner.

Sykefraværet 2024

Totalt	6,8%
Egenmeldt	1,0%
Legemeldt	5,8%

Fordelt på kjønn

Menn	5,1%
Kvinner	8,4%



Sykefravær fylkesvis

Oslo	5,5%
Viken	6,2%
Innlandet	6,8%
Vestfold og Telemark	6,7%
Agder	6,4%
Rogaland	6,1%
Vestland	6,5%
Møre og Romsdal	6,6%
Trøndelag	6,3%
Nordland	7,0%
Troms og Finnmark	7,2%

Næring

Helse- og sosialtjenester	8,3%
Transport og lagring	6,4%
Forretningsmessig tjenesteyting	6,3%
Undervisning	5,8%
Bygg- og anleggsvirksomhet	5,7%
Overnatting- og servering	5,6%
Varehandel/rep av motorvogner	5,4%
Private tjenester for øvrig	5,3%
Off. adm./forsvar/sosialforsikring	4,9%
Industri	4,8%

EFRAVÆRET

Vi har gjort det gjennom å snakke med fagpersoner, ledere, forskere, spesialister, eksperter og leger – ikke for å finne ett enkelt svar.

For det finnes ikke.

Men det finnes løsninger. Dem har vi vært opptatt av å avdekke.

Fastlegene (2023-tall)

17.000.000 konsultasjoner

3.780.000 sykmeldinger

5000 fastleger skrev ut

755 sykmeldinger hver - eller

3,3 sykmeldinger per dag (snitt)

Alder

Alders-grupper

- 16-19 år: 2,1%
- 20-24 år: 3,9%
- 25-29 år: 5,2%
- 30-34 år: 6,2%
- 35-39 år: 6,1%
- 40-44 år: 5,8%
- 45-49 år: 5,7%
- 50-54 år: 5,9%
- 55-59 år: 6,3%
- 60-64 år: 6,9%
- 65-69 år: 5,7%

Kostnader

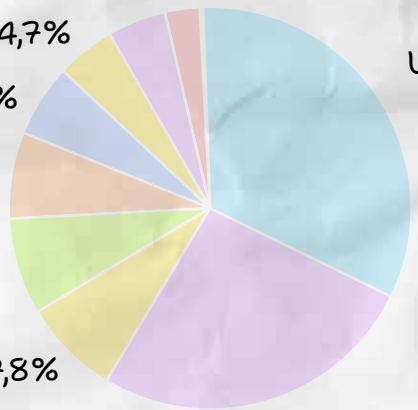
600.000 mennesker mottok sykepenger

60.000.000.000 kroner utbetalt i sykepenger fra det offentlige

31.000.000.000 kroner utbetalt fra bedriftene som sykepenger i arbeidsgiver-perioden

3% av statsbudsjettet

Diagnoser/lidelser



- Sykdom i fordøyelsesorganer: 4,7%
- Svangerskapssykdommer: 4,7%
- Sykdommer i nervesystemet: 5,8%
- Sykdommer i luftveiene: 6,9%
- Allment og uspesifisert: 7,7%
- Andre lidelser: 7,8%
- Psykiske lidelser: 26,5%
- Hjerte- og karsykdommer: 2,9%
- Ukjent: 0,1%
- Muskel- /skjelettlidelser: 32,9%

Kilder:
Nav/SSB/Helsedirektoratet/NHO

Sykefraværet er et 3x3 problem

Sykdom handler om menneskeskjebner, samfunnsutvikling og hvordan vi har det på arbeidsplassen. Men det handler også om penger – massivt med penger.

Problemene ved sykefravær er velkjent.

1. For den enkelte
Når du, jeg eller kollegaene våre blir syke, dekkes det i all hovedsak av arbeidsgiver og fellesskapet. Egenandelen påløper først når vi havner på arbeidsavklaringspenger, men da kommer den til gjengjeld brått og kraftig. Og langvarig sykefravær og senere overgang til arbeidsavklaringspenger, øker sannsynligheten for å ende som ufør dramatisk.

(Illustrasjon: Nav)

Dette reduserer økonomisk handlingsrom, skaper utenforskap og kan koste hus og hjem. I tillegg går det altfor ofte i arv. De økonomiske kostnadene for den enkelte og etterkommerne må derfor regnes over generasjoner, og kommer på toppen av de menneskelige kostnadene for den enkelte, familie og nærmiljø.

2. For samfunnet
Det er ikke bare utgiftene til alderspensjon og AFP som øker. Det gjør ikke minst utgiftene til arbeidsavklaringspenger, sykepenger og uføretrygd. I tillegg kommer tapte skatteinntekter. Uførhet og utenforskap påvirker selve samfunnskontrakten, og jeg tror det kan skape grunnlag for sosial uro og «det som gjør oss til oss».

3. For virksomhetene
Sist, men ikke minst, koster dette virksomhetene, direkte og indirekte. Og det mer enn de fleste aner.

La oss derfor spinne videre i hva dette egentlig koster for virksomhetene.

a) Direkte sykefraværskostnader
Kostnadene til sykefravær varierer med lønnsnivå, stillingstype og flere andre faktorer. Men SINTEF er ofte brukt som en god og troverdig kilde for hvilke direkte kostnader dette har for virksomhetene, og har beregnet en gjennomsnittskostnad på 4200 kroner per dag i tapt produksjon og økte kostnader. NAV har en kalkulator, med dette som utgangpunkt *https://arbeidsgiver.nav.no/forebygge-fravar/kalkulator*

Tallet er massivt i seg selv, men representerer bare toppen av isfjellet.

b) Kostnad på kolleger og ledere
Da HR Norge spurte medlemmene om hva som var de største problemene ved sykefravær, kom **økt belastning på ansatte og ledere på topp**. 88 prosent av arbeidsgiverne rapporterer at sykefravær fører til slitasje på øvrige ansatte, mens 55 prosent peker på økt belastning for ledere. Dette skaper slitasje, som igjen naturlig fører til smitte. Ledere er helt sentrale i sykefraværsoppfølgingen, men dette tar både tid og energi, og man kommer fort inn i en negativ spiral både personlig og i form av mindre tid til å følge opp de som faktisk er i jobb. Som igjen kan generere både lavere produktivitet, ytterligere sykmeldinger og uønsket turnover. Hver uønsket turnover koster rundt regnet 1,5 ganger årslønn. Så er det bare å legge inn tallene, med egne antakelser og for egen virksomhet, i regnearket.

For arbeidslivet totalt sett ruller nye milliarder. Fort og i en stri strøm.

c) Økte forsikringspriser
På toppen av dette, så kommer det en rekyleffekt til virksomhetene i form av høyere forsikringspremier som konsekvens av økte forsikringsutbetalinger på uførhet. Erstatningsutbetalinger knyttet til uførhet alene, blant private virksomheter som har denne typen forsikring, beløper seg til om lag én milliard kroner, opplyser Finans Norge. Dette stiger naturlig nok i takt med antall uføre, og den regningen, med påslag, havner selvsagt tilbake som faktura til virksomhetene.

Det er lett å bli svimmel av alle nullene, når vi summerer alt dette. De fleste andre beløp blir små, både for samfunnet, den enkelte og virksomhetene. I tillegg representerer alle de som glipper for arbeidslivet en kapasitetsreserve vi så sårt trenger i landet «som slipper opp for folk, før vi slipper opp for penger». Alle av oss betaler for denne arbeidskraftlekkasjen økonomisk, i form av lavere lønnsvekst, høyere skatter og høyere rente på huslånet vårt.

Dette er ikke et problem som har dukket opp over natten, men ble adressert som stort og voksende allerede på midten av nittitallet. Utredning har fulgt utredning, mange gode initiativer har vært satt i gang, ikke minst knyttet til IA. Til tross for dette, og til tross for at Norge scorer topp og stadig bedre på det meste av indikatorer knyttet til helse og arbeidsmiljø, så vokser problemet.

En vesentlig del av årsaken, er at vi ser vekk når vi burde tatt tak, når vi må ta stilling til beslutninger som er både vanskelige og i øyeblikket også upopulære. Det gjelder både virksomheter, tillitsvalgte og politikere. Konsekvensen over tid, vil åpenbart være at vi før eller siden må kutte. Det kommer ikke minst til å ramme de svakeste, og da særlig dem dette sikkerhetsnettet er laget for å beskytte.

«Du skal ikke tåle så inderlig vel, den urett som ikke rammer deg selv». Milliardene ruller, inntil vi erkjenner og anerkjenner at det ikke er økonomisk bærekraftig og må tas fatt i. For vi må snu de store tallene. Vi vet at uførhet går i arv, og ved utgangen av 2024 var 22.200 uføretrygdede i Norge under 30 år. For meg er kanskje det verste den etiske siden av alle disse akkumulerte unnlatelsessynder, og tidvis rene feighet. Vi vegrer oss for det som er vanskelig og vondt, og som samfunn aksepterer vi stilltiende at problemene går i arv, når vi kunne og burde forhindret det. Resultatet er en stadig negativ spiral for den enkelte, som ville hatt best av å ha en jobb å gå til, for virksomhetene, som trenger arbeidskraft, og for samfunnet, som får den stadig økende regningen.

(Illustrasjon: Colourbox)

EVEN BOLSTAD
Daglig leder, HR Norge
President, EAPM
Styremedlem WFPMA

PERSPEKTIV

HVORF

Unn Therese Omdal (47) undrer seg. Det har hun gjort i lang tid, og brukt mye tid på. Hvorfor har det seg slik at norske kvinner har et så høyt sykefravær i et av verdens mest likestilte land?

Tekst og foto: **GEIR CHRISTIANSEN**
geir@hrmagasinet.no

OR?

– Hvis vi skal få nok folk opp å stå, og forbli friske i livene sine og kunne bidra i arbeidslivet, så må vi snu pengebruken, mener mangeårig politiker, statsviter og forfatter av boken «Sykefraværsparadokset», Unn Therese Omdal (47).

Heldigvis er ikke undringens tid forbi. Selv om vi i mange sammenhenger opplever at det å ta seg tid nok til å samle inntrykk, be om erfaringer, reflektere over eget liv, sette nye temaer på dagsordenen, delta i samfunnsdebatten, gjøre endringer, se etter løsninger – ja, forsøke å finne en annen vei videre enn den vi allerede har gått – så er det ofte så mye å gape over at det rett og slett blir for mye.

Men Unn Therese Omdal har tenkt annerledes.

Hun er veldig godt i gang med å gjøre alt dette – og mer til.

Hvorfor?

Fordi hun ser at mennesker lider, arbeidsplasser lider og samfunnet lider.

Mye kan bli for mye

– Vi må forsøke å finne årsakene. Det er der vi må begynne, sier 47-åringen fra Egersund.

At det blir mye å forholde seg til i denne jakten på svarene?

Absolutt. Og det er hun fullt klar over.

Den erfarne statsviteren, politikeren, forfatteren, jobbkonsulenten, foredragsholderen – og firebarnsmammaen – er vant til å holde i mye samtidig.

Så mye var det på et tidspunkt i livet, at det også for henne ble for mye.

– Det var heldigvis lettveggen jeg møtte, men den smellen fikk meg over i et annet spor. Den førte meg rett inn i nødvendige og grundige refleksjoner om mitt eget liv. Jeg forsøkte å se på meg selv fra et annet ståsted, kjenne etter om verdiene mine var de samme – og om de var på plass, hvilke valg jeg hadde tatt, og hvem jeg var påvirket av. Kort sagt så utførte jeg en enorm leteaksjon i meg selv, sier hun.

Resultatet ble en mer selvbevisst kvinne, tydeligere verdiforankret, og med et enda sterkere hjerte for å dele erfaringer og mulige løsninger med andre. Hun fikk gitt ut boken «Diagnose: Flink pike – et personlig oppgjør med prestasjonssamfunnet» i 2018. Det er et åpent og ærlig dokument om egen vei fra et liv preget av stress til en hverdag med ny energi og livsglede.

Ikke bærekraftig utvikling

Nå er hun i gang igjen. Sju år etter den forrige utgivelsen sitter hun sammen med HRmagasinet på Sola Strand Hotell denne tåkefulle ettermiddagen for å fortelle om sitt nyeste prosjekt:

«Sykefraværsparadokset»

Det blir en bok som skal forsøke å forklare hvorfor kvinner i Norge har så høyt sykefravær, når alt annet i samfunnet egentlig er på stell. Vi har likestilling som fungerer, høy sysselsetting og rause permisjonsordninger – likevel var det kvinnelige sykefraværet på 8,4 prosent i fjerde kvartal i fjor, mot 5,1 prosent for menn.

– Hvorfor er det sånn? Spør hun seg selv. I tillegg har hun stilt det samme spørsmålet til mange andre.

– Når vi skal forsøke å finne årsakene, så holder det ikke å rette moralske pekefingre mot noen. Dette er ikke noe «skjerp deg»-opplegg. Vi er forbi den fasen, fordi vi er nødt til å finne rotårsakene – noe mer grunnleggende og overordnet. Vi har faktisk ikke råd til å fortsette slik vi holder på nå, det er ikke bærekraftig for enkeltkvinner, samfunn eller bedrifter.

Fakta > Unn Therese Omdal (47)

- Skriver boken «Sykefraværsparadokset».
- Statsviter, forfatter, foredragsholder og jobbkonsulent.
- Politiker for Arbeiderpartiet i 20 år, folkevalgt i Eigersund kommune fra 2003 – 2023 og varaordfører i fire år. I denne perioden første og andre vararepresentant til Stortinget i 8 år.
- Styremedlem i Helse Stavanger i 10 år.
- Bor i Egersund, mor til fire gutter.

Generell kunnskapsmangel

Etter 20 år som lokalpolitiker og fire av dem som varaordfører i Egersund, tok Unn Therese farvel med politikken i 2023.

– Jeg opplevde på et kommunestyremøte at nå er det nok. Det er en tid for alt, og jeg kjente at jeg der og da kom med et godt råd til meg selv. Slike råd har jeg erfart at man skal lytte til, konstaterer hun.

I løpet av det langvarige politiske engasjementet fylte hun ikke bare tiden med å utføre en viktig jobb på vegne av lokalsamfunnet, men 47-åringen fikk også fylt opp sitt eget kunnskapslager.

Det er mang en NOU og politisk utredning, et saksdokument og forvaltningsrapport som har vært innom og fått varig oppholdstillatelse i hennes egen minnebank. Der har det naturlig nok lagret seg diskusjoner og beslutninger om hvordan våre felles verdier finner veien til det som er viktigst, og ikke minst til dem som trenger det mest.

– Jeg leste utrolig mange dokumenter vinteren 2023/2024. Blant de mest interessante var helt klart Kvinnehelseutvalgets rapport, som kort oppsummert viste at vi mangler kunnskap om kvinnehelse generelt, at forskningen er underfinansiert og underprioritert, og at kvinnesykdommer har lav status hos behandlere og i samfunnet for øvrig.

Enorm respons

Slike konklusjoner trigger en sjel som har forsøkt å bruke hele sitt engasjement på økt rettferdighet og like muligheter for alle. Men rapporten slo i praksis fast at kvinners stemmer altfor ofte ikke blir hørt – selv i vårt moderne og etter hvert gjennomregulerte samfunn.

Gjennom fjoråret fikk vi i tillegg en langvarig, nasjonal debatt om eskaleringen av sykefraværet, og sykelønnsordningen i sin helhet. Da var det nok for Unn Therese.

– Min ambisjon er oppriktig å bidra til endring, og denne gangen bestemte jeg meg for å gå løs på oppgaven med en annen innfallsvinkel. For å kunne skrive en bok om dette paradokset – at vi lever i et samfunn som har alle virkemidlene, men som likevel gjør oss sykere – så måtte jeg få tak i historiene fra virkeligheten. I debatten ble det snakket mye om tall og utvikling, men stemmene fra hverdagen, de som representerte årsakene, var mye mindre synlige.

Derfor postet hun tidlig i prosessen et innlegg i ulike sosiale medier for å fortelle om prosjektet. Hun fikk omtale i media, og hun tenker at hun dro visse fordeler av at hun tross alt hadde en fortid som politiker.

– Det har vært helt overveldende respons. Fortsatt kommer det kvinnestemmer til meg som forteller om en håpløshet, at arbeidet er blitt så altoppslukende, samfunnsutviklingen har rett og slett gått litt for fort. Vi er der hvor det er blitt for mye – for mye å forholde seg til på jobb, men spesielt når man legger det sammen med privatlivet.

Både årsaker og løsninger

Det må være en balanse for at vi skal klare å forstå, forebygge og redusere kvinners sykefravær. Den skriveføre jobbkonsulenten fra Egersund er opptatt av at vi må ha med oss hele samfunnsperspektivet i vår søken etter årsakene – og aller helst løsningene.

– Derfor har jeg forsøkt å bygge opp paradokset i tre nivåer, slik at vi kan gi oss med å peke på lettvinte løsninger uten å vite årsaken.

- **Fundamentet: Kvinnehelse**

Kvinner er tradisjonelt flinkere til å snakke om egen helse, men det er fortrinnsvis i små fora. Ute i offentligheten er det fortsatt så mye skambelagt. Mange kjenner på både fysisk og psykisk uhelse, de savner å føle seg verdifulle og nyttige.

Mange lider i stillhet, og mye av smerten er knyttet til perioder i livet som er ekstra krevende: Svangerskap/graviditet og overgangsalder. I tillegg har du noen helt typiske kvinnesykdommer, som for enkelte er sterkt invalidiserende.

- **Midten: Arbeidsliv**

Til tross for hva vi tror, så har vi fortsatt et av Europas mest kjønnsdelte arbeidsmarkeder, der vi i stor grad holder oss til tradisjonelle yrker.

Dermed faller det å jobbe med mennesker stort sett på kvinner. Det fører ofte til emosjonelt stress. Dette stiller igjen ekstra krav til at omgivelsene og arbeidsmiljøet fungerer godt – spesielt gode relasjoner med ledelse, andre ansatte, avklaringer rundt ansvar og forventninger. Alt dette gir etterlengtet psykologisk trygghet gjennom

47-åringen fra Egersund har tatt seg tid til å undre seg over tilstanden til kvinners helse og utviklingen av sykefraværet. Hun har funnet så mange mangler på veien – før vi kan se etter nye løsninger.

– Vi må ta ansvar for å gjøre noe med denne situasjonen selv, så da får vi våge å sette dagsorden om hvordan vi har det, mener den tidligere kommunepolitikeren og varaordføreren. Kvinners helhetlige liv og utfordringer må løftes opp og frem i lyset.

kvinners emosjonelle kompetanse.

Kvinner kommer med flere ulike faser gjennom livet, og da trengs det rammer som gjør at de kan bidra. Dette er tilpasninger som kan være helt avgjørende for at man orker å jobbe. Eksempelvis når overgangsalderen inntreffer og man faktisk er i sin beste periode som stabil arbeidskraft med høy kompetanse og trygghet.

Selve utfordringen er «flinke piker» i mellomlederstillinger i det offentlige – det er kryssspress-situasjonen over alle kryssspress-situasjoner.

● Toppen: Kvinneliv

Kvinner er 24-timers mennesker. Et kvinneliv består av mye mer enn å være arbeidstaker – du har ofte ansvaret i og for familien, for hus og hjem, og den tyngste omsorgsbelastningen.

De siste årene av yrkeslivet er også knyttet sammen med egen overgangsalder, i tillegg til oppfølging av eldre foreldre. Det er mye å forholde seg til, og for kvinner er ofte summen av belastninger for stor.

Nok en gang: Hvordan?

– Kan samfunnet legge bedre til rette når vi øker kunnskapen vår? Spør Unn Therese Omdal.

Det er ikke første gang og ikke siste gang hun stiller spørsmålet – verken til seg selv eller noen andre.

– Vi må ta ansvar for å gjøre noe med denne situasjonen selv, så da får vi våge å sette dagsorden om hvordan vi har det. Skape større og bredere samtaler – lytte både nede og oppe, be om forståelse. Hva trenger jeg for å kunne fungere? Hvordan kan vi møte behovene når vi kjenner bedre til hva de består av?

Hun mener tiden er inne nå.

Vi må smi – mens temaene er varme.

– Så må slutte å tenke at vi ikke kan lage bedre systemer fordi noen eventuelt vil utnytte dem. Slik er det med all velferd – det er prisen for å ha statlige ordninger som vil være bærekraftige for majoriteten i midten.

Og ikke nok med det:

– Hvis vi skal få nok folk opp å stå, og forbli friske i livene sine og kunne bidra i arbeidslivet, så må vi snu pengebruken. Vi bruker 97 prosent på reparasjon, veldig lite på folkehelse, forebygging eller andre helsefremmende tiltak. Dette er selve nøkkelen for å snu utviklingen.

Fatter du?

Hvis ikke, må du vente til høsten. Da kommer boka «Sykefraværsparadokset».

Medaljens eneste bakside

...er å ikke få den.

Medaljen er en verdig og personlig anerkjennelse av et langt og lojalt arbeidsforhold. I Norge er over 240 000 arbeidstakere tildelt denne. Ønsker du å hedre en arbeidstaker i din virksomhet?

Send søknad på medaljen.no

Medaljen for lang og tro tjeneste fra Det Kongelige Selskap for Norges Vel er for ansatte med minst 25 års fartstid i virksomheten.

La oss betjene ditt sentralbord!

Dårlig tilgjengelighet
på sentralbord eller
kundeservice?

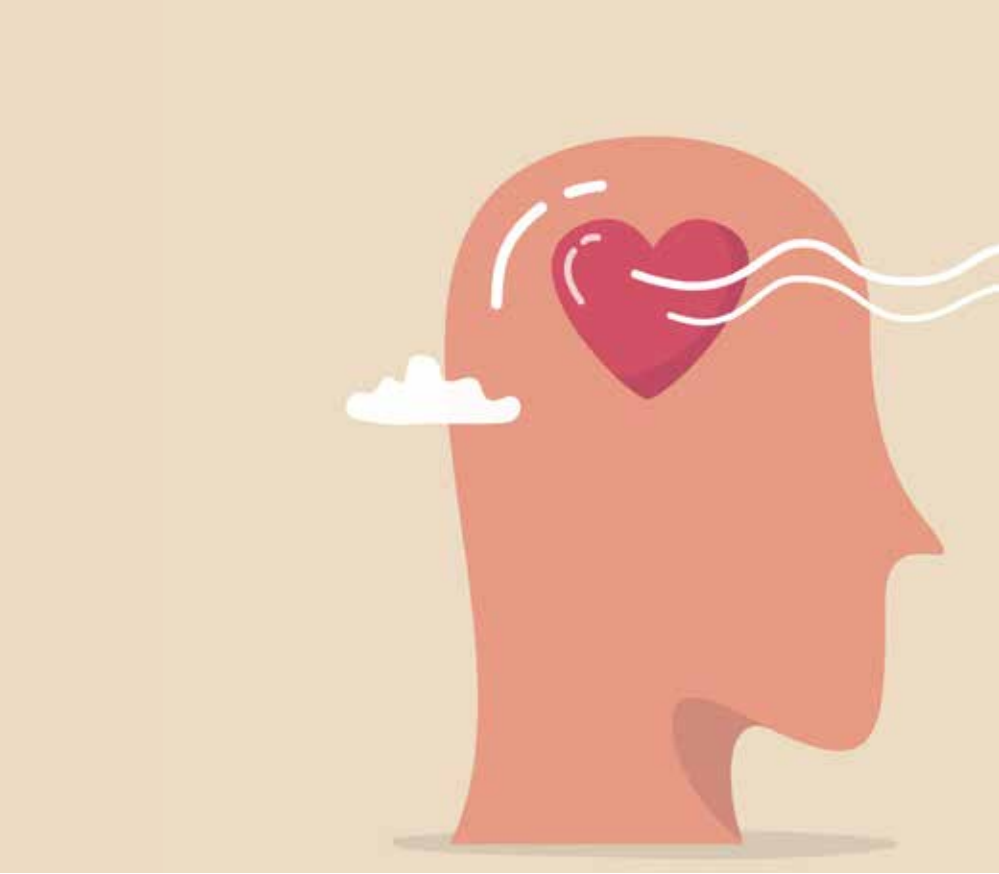
– Sett over til oss
og betal per anrop!

Telefon®
sekretæren

Telefon: 5594 0000 | salg@bellcom.no | www.bellcom.no

Her snakker vi om

Det er ikke til å stikke under en stol at sykefravær er utfordrende for både leder og medarbeider. Det skal kommuniseres om svært personlige og kanskje sårbare ting, samtidig som man skal finne løsninger om returen tilbake til jobben.



Det krever mot til å greie å balansere mellom omsorg og praktiske spørsmål, spesielt når man ikke aner hva fremtiden vil bringe - og ikke minst hva man skal si til resten av organisasjonen?

Det er mange grunner til at folk blir sykmeldte. Ingen har plikt til å fortelle arbeidsgiver om hva som er årsaken til sykefraværet, hvilke diagnoser eller behandling man får. Det eneste arbeidsgiver har krav på å få vite, er om sykefraværet er arbeidsrelatert og hvilken form for tilrettelegging man kan få til.

Noen ganger ønsker man å holde årsaken for seg selv. Andre ganger har man behov for å være helt åpen om situasjonen sin.

Hva feiler det deg?

Dette kan bli krevende for begge parter fordi man beveger seg fra den profesjonelle relasjonen og over til det mer private. I dette farvannet blir begge parter mer transparente og sårbare, noe mange kvier seg for. Her er det viktig å huske på at det er den syke har ansvaret for sykdommen sin. Lederen skal hovedsakelig være en støttespiller og medarbeiderens forlengede arm inn til arbeidsplassen.

Å bli møtt med omsorg og støtte når man blir sykemeldt er helt avgjørende for å få en god prosess til man er tilbake på arbeidsplassen sin igjen. Her gjelder det å gå varsomt frem og bruke mest mulig åpne spørsmål slik at medarbeideren opplever å bli hørt, sett og respektert.

Man kan bruke generelle utsagn for å unngå uheldige emosjonelle reaksjoner fra den sykmeldte. Man kan for eksempel si:

– Så du har blitt sykmeldt, hvordan har du det? Eller: – Sykmeldt? Er det noe jeg kan hjelpe deg med? Eller: Så bra at du får den helsehjelpen du trenger. Jeg setter stor pris på deg og den jobben du gjør, og jeg vil gjøre alt jeg kan for at du skal få den støtten du trenger. La oss holde kontakten.

Hva skal leder fortelle til de andre?

Selv om leder og medarbeider deler private detaljer om sykefraværet, skal ikke dette nødvendigvis deles med resten av organisasjonen eller andre for den saks skyld. Lederen har taushetsplikt, men bør likevel høre med medarbeideren om hva som skal ytres til organisasjonen, og ikke minst hva som ikke skal sies.

Målet er holde dette på et praktisk nivå, som for eksempel hvor lenge vedkommende blir borte og hvordan resten av organisasjonen skal håndtere arbeidsoppgavene. Et tips her er å holde en «lett» tone eller energi. Man kan som leder for eksempel si:

- Camilla blir sykmeldt i to uker fra i dag og det blir møte om en time for diskusjon om hva vi skal gjøre med arbeidsoppgavene hennes.
- Alle må prioritere å komme på møtet.
- Har det skjedd noe alvorlig?
- Tror ikke det, jeg har hyppig kontakt med henne, så dette går nok bra.

Vi gjør det «lett» og praktisk for å unngå at rykter begynner å svirre. Bli gjerne enig med medarbeider om hva som skal formidles til de andre. Det er ikke uvanlig å finne en versjon som avdramatiserer situasjonen og beskytter den sykmeldte, og videre deler opp informasjonen i ulike faser.

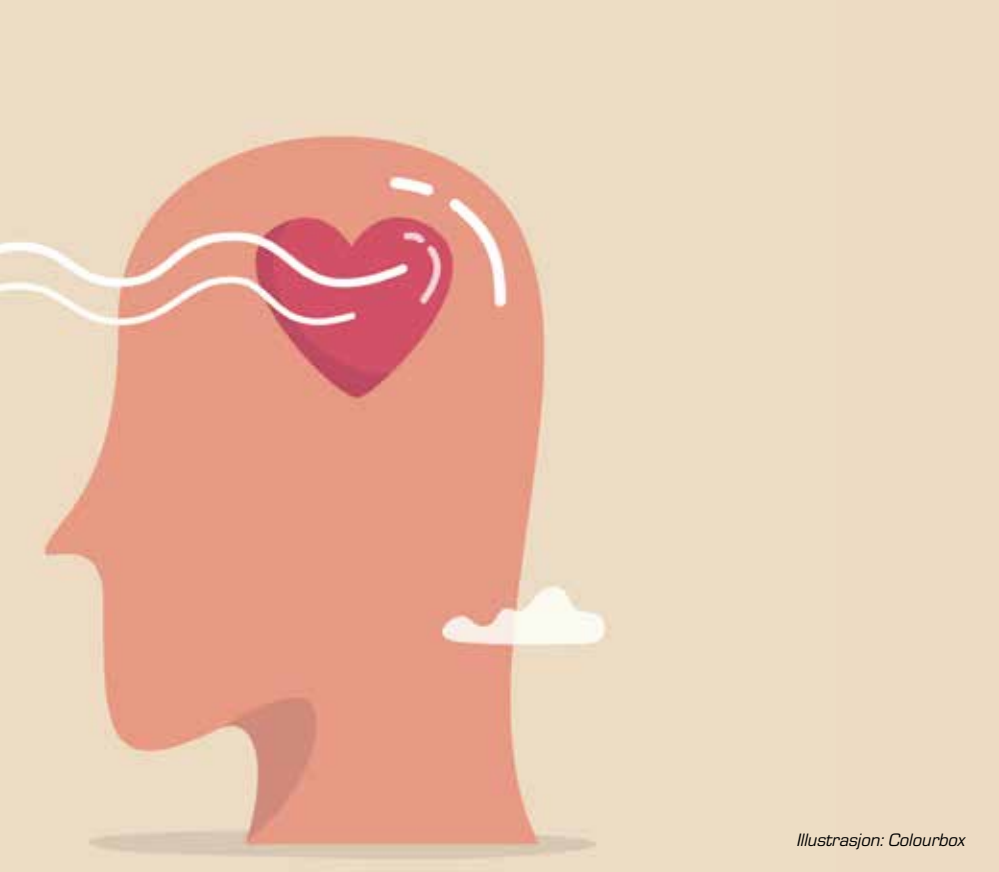
Medarbeideren kan for eksempel si:

- På grunn av familiære ting blir jeg sykmeldt i første omgang i to uker.
- Jeg kommer tilbake til deg med mer informasjon senere, og jeg håper vi kan holde en tett og god dialog.
- Jeg håper du respekterer dette og har tillit til meg.

GRETHE HOLTAN
Kommunikasjonsekspert, coach og kursleder

HRmagasinet HR EKSPERT

m balansekunst



Illustrasjon: Colourbox

- Jeg ønsker ikke noe oppmerksomhet fra deg eller kollegene våre i denne første tiden.
- La oss diskutere mer senere, når jeg har fått mer oversikt over situasjonen min.

Lederens oppfølging og kommunikasjon

Hvor godt leder og medarbeider kjenner hverandre fra før, og hva slags relasjon de har, er helt avgjørende for å få en god prosess i sykemeldingsperioden. Dersom den ikke er så nær eller god fra før av, finnes det solide verktøy for å få dette til på en profesjonell og god måte. Og da bygger man faktisk videre på relasjonen sin og forhåpentligvis forsterker den.

1) Vær tett på i løpende kontakt

Det er lederen som har ansvaret for å holde god og tett dialog med medarbeideren. Dette trenger ikke ta lang tid eller være omfattende. Det viktigste er å få formidlet at medarbeideren betyr mye og blir savnet på arbeidsplassen.

Det kan være lurt å spørre hvordan den sykmeldte selv ønsker at kontakten skal forløpe. Fortsett å informere om det som skjer på jobben slik at den sykmeldte føler seg inkludert, og får anledning til å følge med på hva som skjer på arbeidsplassen. La vedkommende få delta på møter på nett eller fysisk dersom de skulle ønske det. Terskelen for å komme tilbake etter sykefravær er lavere når den sykmeldte har opprettholdt kontakten med arbeidsplassen.

Lag en plan for når det passer å ringe, sende meldinger, e-post eller fysiske oppmerksomheter som blomster eller mat-levering på døren. Enkelte medarbeidere ønsker også å komme innom for å spise lunsj eller bare si hei til kollegene sine dersom sykdomsperioden går over lengre tid.

2) Positiv og motiverende

Lederens kommunikasjon bør være forståelsesfull og positiv. Medarbeideren trenger å få høre at vedkommende har rett og lov til å være sykmeldt, og at det ikke påvirker karrieren i negativ retning. Mange sykmeldte er redde for at ting skal endre seg når de kommer tilbake, eller at de ikke er ønsket tilbake i det hele tatt.

Kommunikasjonen bør inneha lett energi for å unngå at medarbeideren opplever det som press om å komme raskest mulig tilbake. Omsorgen må være varm og reell, uten at den gir medarbeideren dårlig samvittighet eller vonde følelser. Lederen skal gjennom sin kommunikasjon skape en god følelse hos medarbeideren. Lederen kan for eksempel si noe sånt som dette:

- Håper du har det bra, vi gleder oss til å se deg igjen.
- God bedring, vi håper du kommer tilbake når du er klar.
- Titter bare innom for å ønske deg en god dag, vi tenker på deg.
- Du er savnet her, det skal du vite. Fortsatt god bedring.

3) Tilrettelegging

Når en medarbeider forsvinner fra arbeidsfellesskapet, etterlates det et hull som må fylles. Selv om det er lederens ansvar å ordne med vikar eller fordele arbeidsoppgavene, er det som oftest den sykmeldte selv som best vet «hvor skoen trykker». Det kan til og med være fruktbart å diskutere hvilke personer som egner seg best til å overta de ulike arbeidsoppgavene.

Det handler om hvem som lettest kan fylle tomrommet ut fra kompetanse og kjennskap til oppgaver, kunder og avdeling. Den sykmeldte kan dersom det lar seg gjøre, være tilgjengelig for spørsmål om sitt område og virke. Dette må i tilfelle være frivillig og avklares med leder. Her kan også åpne spørsmål være hensiktsmessig å bruke til den sykmeldte. For eksempel kan man stille slike spørsmål:

- Hvordan ser du for deg at vi overfører oppgavene dine til andre?
- Hvor mye vil du være involvert i denne prosessen?
- Hvordan kan vi legge til rette for deg slik at du kommer tilbake til «dekket bord»?
- Hva slags støtte vil du trenge i tiden framover?
- Hvordan ser du for deg at du skal komme tilbake på jobb?
- Kunne du tenke deg å komme en del mer innom fremover, eller hva trenger du?
- Si fra når du er klar for å snakke om tilrettelegging for å begynne å jobbe igjen.

Kollegers rolle

Lederens oppfølging alene er ikke nok for å inkludere og motivere en sykemeldt ansatt over tid. Det oppleves ofte udelt positivt om nære kolleger tar direkte kontakt med den sykmeldte. Mange sier at det blir fort stille når man blir sykmeldt, og at de setter pris på regelmessig kontakt også med kollegene sine.

Spesielt motiverende er det om nære kolleger ringer, sender bilder, meldinger eller møter den sykmeldte fysisk for å for eksempel gå en tur eller ta en kaffe sammen. Videre fortelle hva som skjer på jobben og dele viktige og morsomme historier.

Kommunedirektør Stig Arne Holtedahl i Marker kommune er ikke i tvil: De aller viktigste oppdragene må forankres på toppen. Og sykefraværet er noe av det viktigste kommunen jobber med akkurat nå.

Tekst og foto: **GEIR CHRISTIANSEN**
geir@hrmagasinet.no

Det vil si – «akkurat nå» er en noe upresis tidsangivelse. Marker kommune, innerst og øverst i gjenoppståtte Østfold kommune, klistret inntil svenskegrensa og shoppingtrekkplasteret Töcksfors, har hatt gode og dårlige dager i arbeidet med å få redusert sykefraværet i minst et par års tid.

Sånn sett er denne kommunen ikke noe annerledes stilt enn de aller fleste andre.

Sykefraværet har egentlig bare tatt en retning – og det man så langt har forsøkt å gjøre noe med, har dessverre ikke virket i stor nok utstrekning.

Måtte finne nye veier videre

Høsten 2024 mente kommunedirektøren det var på tide med forandring. Han hadde selv brukt ett år på å bli kjent med sin nye arbeidsplass etter å ha hatt samme funksjon i Sørfold kommune i Nordland i fem år – et sted der hans synlighet og tilstedeværelse var en viktig faktor for å drive avgjørende prosesser.

– Vi hadde kommet over i en fase der vi måtte komme i gang med det praktiske arbeidet knyttet til å redusere sykefraværet. Jeg hadde brukt min første tid på å skape en organisasjon og en sammensetning av ledere som jeg hadde tro på inn i et helt avgjørende arbeid. Vi hadde 12 prosent sykefravær i hele kommunen, med noen ekstra store utfordringer i helse og omsorg, og dette var utvilsomt et slitasjemoment av flere årsaker. Vi var inne i en ond sirkel der det var helt nødvendig å finne nye veier videre, konstaterer Stig Arne.

Stor verdi for alle

Kommunedirektøren har hele veien vært tydelig på at han selv har måttet eie prosessen – ikke på noen måte fullt og helt, men at de endringene han mente var viktige å få gjennomført ikke bare var å fordele utover i resten av organisasjonen.

Han måtte være der ute, blant sine medarbeidere og ledere, for å informere, inkludere og motivere.

– Jeg har lagt all min tyngde inn i dette arbeidet for at vi skal finne nye, gode og bærekraftige løsninger for en liten kommune. Da var jeg avhengig av å være tydelig på hvor vi er, hvorfor vi må endre oss og hva som kan være et mulig og oppnåelig mål.

Kommunedirektør Stig Arne Holtedahl (t.h.) og HR-ekspert Yvonne Fosser fra Amesto People & Culture har brukt mye tid sammen for å fortgang i prosjekt «Nærvær» i Marker kommune.

– Det begynner på toppen

de siste månedene. – Det var helt nødvendig at Yvonne kom seg mest mulig ut i organisasjonen, som en vandrende «snekker», sier Holtedahl, som selv har vært en avgjørende faktor for å

Fakta > **Marker kommune**

Innbyggere:	3655
Fødte i 2024:	24
Døde i 2024:	51
Innbyggerne jobber med:	
Varehandel/hotell/samferdsel/forretning:	558
Sekundærnæringer (industri/bearbeiding):	375
Helse- og sosialtjenester:	305
Jordbruk/skogbruk/fiske:	126
Undervisning:	126
Pendling:	
Ut av kommunen:	809
Inn til kommunen:	373
Utdanningsnivå:	
Videregående skole:	1280
Grunnskole:	1007
Universitet/høgskole kort:	540
Universitet/høgskole lang:	159
Økonomi:	
Kommunens driftsutgift per innbygger:	118.457
Kommunens driftsinntekt per innbygger:	117.731
Driftsresultat:	-2,8 %

Geografi:
Kommune i Østfold fylke
Grenser til Sverige, Aurskog-Høland, Rakkestad, Indre Østfold og Aremark.
Areal: 413 km2 fordelt på 312 km2 skog, 40 km2 jordbruk, 45 km2 vannareal, 18 km2 annet (eks. bebyggelse)
Barnehager: 1 kommunal, 2 private
Skoler: 1 (Marker skole 1-10 klasse)
Omsorg: 1 (Marker bo- og servicesenter) *Kilde: SSB*

– Jeg har lagt all min tyngde inn i dette arbeidet for at vi skal finne nye, gode og bærekraftige løsninger for en liten kommune, sier kommunedirektør Stig Arne Holtedahl i Marker kommune i Østfold.

Det ville bli krevende for oss alle, men jeg visste at vi ville få enormt mye igjen for å legge ned en solid jobb. Hele organisasjonen – og kommunen for den saken skyld – ville nyte godt av at vi gjorde dette skikkelig, fortsetter han.

Men heller ikke kommunedirektører får gjort særlig mye alene.

Med seg på laget trengte han i første omgang ledergruppa – og ikke minst HR-sjefen. Utfordringen var at lederen for HR var sykmeldt da Stig Arne Holtedahl ville klemme på den store startknappen 1. november i fjor.

Han måtte ut på jakt.

Den nye medspilleren

Etter en rask anbudsrunde fikk han napp hos Yvonne Fosser i Amesto People & Culture, kanskje en av de mest erfarne HR-lederne, strategene og veilederne i Norge når det handler om organisasjonsutvikling, endringsledelse og kulturbygging.

– Jeg syntes umiddelbart det virket som et utrolig spennende prosjekt, der jeg kunne få være skikkelig «hands on». Dessuten var det jo litt som å komme hjem, siden jeg har hatt min oppvekst i nabokommunen, sier Yvonne, strålende fornøyd med å få møte en helt ny organisasjon der det var tatt en beslutning om å få til endring.

Det var ikke noen tvil om hva denne kommunen ville – men visste de som jobbet der hva det ville innebære, og hvordan de skulle ta seg til målet?

– Tidligere har jeg sett at denne typen prosjekter har vært håndtert litt tilfeldig. Vi måtte derfor bestemme oss for å tenke hele organisasjonen, ha rom for flere tanker i hodet samtidig, ikke en avdeling her og der. Starte bredt og ha flere satsingsområder slik at vi fikk alle med. Alle måtte være opptatt av det samme prosjektet – samtidig, fortsetter Yvonne og Stig Arne.

Det er blitt gjennomført mange workshops blant medarbeidere og ledere i kommunen. Her er det ansatte i hjemmebasert omsorg som går i dybden på hva de kan bidra med selv, og hvordan de kan støtte hverandre, slik at fravær og sykmeldinger kan unngås – og at den som allerede er blitt syk får gode muligheter og tilrettelegging som gjør veien tilbake litt enklere.

Få endringer til å skje

Ifølge topplederen i kommunen ble det raskt klart hva som måtte bli Yvonnes

Alkohol koster arbeidslivet dyrt

Sykefravær og redusert produktivitet grunnet alkoholbruk koster samfunnet 10-13 milliarder kroner årlig. Problematisk alkoholbruk kan også føre til sikkerhetsrisiko, svekket omdømme og dårligere arbeidsmiljø.

Hvordan kan dere forebygge?

For å unngå kostnadene anbefaler vi:

- Å formulere en policy for rusmiddelbruk og spill.
- Å gjøre ledere trygge i å ta den nødvendige samtalen.
- Å tilby hjelp til ansatte ved behov.

Forebygg i dag – skap en sunnere arbeidsplass og unngå unødvendige kostnader i morgen!

Norges eneste kompetansesenter for forebygging og håndtering av problematisk bruk av rusmidler og spill i arbeidslivet.

Skann QR-koden for å lese mer

Ring oss på 22 40 28 00 eller ta kontakt på **akan.no**

akan

hovedoppgave. Hun måtte jobbe mest mulig med lederne.

– Det var helt nødvendig at hun kom seg mest mulig ut i organisasjonen, som en vandrende «snekker». Hun måtte bli kjent med lederne, og gjennom dem så mange som mulig av de andre ansatte i kommunen. Jeg vet at det har vært helt avgjørende støtte og hjelp for mange av lederne, ikke minst at Yvonne har klart å holde tak i den gode samtalen – rett og slett at man gjør noe så enkelt som å bruke tid på å prate med hverandre og bygge tillit, kommenterer han.

Det er blitt mange runder for Yvonne Fosser med coaching og veiledning. Med workshops, møter og oppfølging for å få alle til å holde tak i den røde tråden.

– Mye av min bakgrunn i arbeidslivet har faktisk handlet om akkurat dette: Å hjelpe til med å få endringene til å skje, at jeg blir den katalysatoren som veileder de ansatte i en organisasjon videre gjennom å bygge systemer og struktur, i tillegg til at vi jobber mye med motivasjon, kultur og felles forpliktelser. Jeg vet at det gir resultater når vi sammen kjenner at dette er viktig, og at vi kommer til å skape bedre arbeidsplasser når folk holder seg friskere, konstaterer Yvonne.

Ordfører Kjersti Nythe Nilsen i Marker kommune er bare en av mange ledere som Yvonne Fosser har møtte og samarbeidet med på sitt oppdrag. Noe av hennes oppdrag var å jobbe spesielt med kultur, motivasjon og engasjement.

SLIK GJØR MARKER KOMMUNE

Oppstart: Involvering av legene, Nav og bedriftshelsetjenesten

Ledelsen i Marker kommune startet opp i november 2024 med egne møter om sykefraværsoppfølging med legene, Nav og bedriftshelsetjenesten. Formålet har vært å endre tilnærmingen til det å jobbe med sykefravær, iverksette nye tiltak når det gjelder sykefravær og tenke sammen om hva vi kan gjøre for å få sykefraværet ned i Marker kommune. Dette innebærer at vi i fellesskap har blitt enige om følgene:

Hver medarbeider i Marker kommune skal kontakte/snakke med sin leder i forkant av behov for sykmelding, hvorpå lederne nå har fått praktiske verktøy for bedre å følge opp ansatte, alternativt tilrettelegge for tilstedeværelse på arbeidsplassen for å unngå sykmeldt arbeidstaker hvis det er mulig.

Egenmelding før sykemelding

Egenmelding skal som hovedregel brukes før legemeldt fravær. Dette har vi informert om til alle medarbeidere i hele kommuneorganisasjonen. Dette betyr også at legene i Marker kommune på fast basis nå spør pasientene ved konsultasjon om de har brukt egenmelding før de kom til legen. Vi har også gjort avtale med legene våre om at det (som hovedregel) ikke skrives ut sykmelding før egenmeldingskvoten først er brukt. Legen skriver så ut sykmelding for maks to uker om gangen - slik øker vi bevisstheten om sykmeldingspraksis.

Endret praksis hos Nav

Tidligere var det 8 ukers svarfrist for tilbakemelding fra Nav hvis eksempelvis en leder trengte bistand fra dem i oppfølgingen av en medarbeider, som enten står i fare for å bli sykmeldt eller er blitt sykmeldt. Dette er alt for lenge å vente, og bidrar til at vi ikke får satt inn tiltak på et tidlig stadium eller brukt mulighetsrommet for tiltak som kan iverksettes raskt. Vi har derfor gjort avtale med Nav om at en medarbeider i NAV Marker skal «øremerkes» for hurtigkontakt slik at ledere kan få bistand samme dag som de henvender seg. Vi går dermed fra flere ukers ventetid til at en får rådgivning og bistand fra NAV med en gang.

Felles målsetning om nedgang i sykefravær for hele kommuneorganisasjonen

Vi har videre lagt inn konkrete mål for økt nærvær 2025 i ledelsens strategiarbeid. Det betyr en målsetning om at vi skal gå fra et sykefravær på 12 prosent i 2024 til 7 prosent i 2025. Dette er videre informert om i organisasjonen samt at det er basert på innspill og tilbakemeldinger fra lederne, tillitsvalgte (som representerer de ansatte) og verneombud selv. På denne måten forankrer vi nærværsarbeidet i organisasjonen demokratisk og bredt.

For å få til god nærværsjobbing er det nødvendig å involvere hele kommuneorganisasjonen, og gi god og tydelig informasjon om hva hver enkelt medarbeider må være bevisst på hvis en befinner seg i en situasjon hvor en står i fare for å bli sykmeldt.

Sykefraværsrapportering hver måned

Vi har videre laget nye sykefraværsrapporter tatt ut fra registreringssystemet i kommunen som skal være enkle å lese og enkle og forstå, slik at lederne kan oppdatere seg på månedlig basis i forhold til sykefraværsprosenten i egen virksomhet/avdeling. Tallene i rapportene skal videre brukes til og følges opp lokalt i hver virksomhet og avdeling, og rapportene vil danne et godt grunnlag for det planmessige oppfølgingsarbeidet knyttet til nærvær, likeså være en fasilitator.

Alle ledere skal dele informasjon om tall hver måned, i ledergrupper og med medarbeidere.

Ledernes faste møter med KD og HR-sjef knyttet til nærværsstatus

HR-sjef og KD har nå individuelle møter med hver enkelt virksomhetsleder på fast basis hver måned. Her går vi gjennom månedlig sykefraværsstatus i virksomheter og avdelinger, diskuterer tiltak og reflekterer sammen om hvordan dette påvirker situasjonen i virksomhet/avdeling.

Praktisk ledertrening for alle ledere med personalansvar

Vi har startet praktisk ledertrening for alle ledere med personalansvar. På de to første samlingene var nærværsarbeid tema. Vi vil også ha nærværsarbeid som fast tema i ordinære ledermøter.

Innsettelse av tiltak i virksomheter med høyt fravær

Vi har satt inn tiltak (og vil fortsette med dette) i avdelinger med ekstra høyt fravær. Dette innebærer å sette inn ekstra lederstøtte hvis behov for dette, slik at den enkelte leder ikke opplever å stå alene med eksempelvis kompliserte eller krevende ansattsaker.

Ledelsen i Marker kommune er også tydelig på at vi ønsker å gjøre løpende endringer i måten å jobbe på ute i virksomhetene, hvis ting dukker opp som ikke er hensiktsmessige.

Vi skal fremover finne gode og raske løsninger for medarbeidere som trenger tilrettelegging. Beslutninger blir tatt raskt og vi starter arbeidet med en gang.

Helhetlig sett – engasjement og felles eierskap til nærværsarbeidet

Tiltakene og arbeidet med økt nærvær er en kontinuerlig prosess, og kommunedirektøren vil fortsette å ha dette som et prioritert oppfølgingsområde fremover. Det å utfordre sykdomsbegrepet (hva vil det si å være syk) vil ha fokus.

Helhetlig sett har vi, og er vi, nå i ferd med å skape et felles eierskap og engasjement hos legene, Nav, BHT, tillitsvalgte og lederne i Marker kommune, blant annet på området nærvær.

Kilde: Stig Arne Holtedahl

Dette er **ledelse som virker**

Som lederutvikler møter jeg tusenvis av ledere i ulike bransjer og organisasjoner. Noen fellestrekk går igjen, men forskjellene er ofte større enn likhetene. Det er særlig én forskjell som skiller seg ut: Forskjellen mellom fagspesialisten og lederspesialisten.

Sykefravær er ikke bare et helseproblem. Det er et ledelses- og organisasjonsproblem – og det er kostbart. I en mellomstor virksomhet med 100 ansatte og et sykefravær på 8 prosent, ser tallene slik ut:

- 4,8 millioner kroner i direkte lønnskostnader.
- 9–10 millioner kroner totalt, når man inkluderer vikarbruk, tapt produktivitet og belastning på kolleger.

Ved å redusere sykefraværet til 5 prosent, kan virksomheten spare 3-4 millioner kroner - hvert år. Og kanskje enda viktigere: Dette skjer ikke gjennom mer kontroll og oppfølging, men gjennom bedre lederskap.

Eksempel:
I en norsk industribedrift med 700 ansatte ble sykefraværet redusert fra 9,2 % til 5,1 % etter at de trente linjeledere i relasjonsledelse og systematisk fraværsoppfølging. Estimert besparelse første år: 11 millioner kroner.

Tips:
Lag ditt eget business case med utgangspunkt i hva 1% sykefravær koster, gitt antall ansatte og gjennomsnittlig personalkost. Beregn sannsynlige besparelser og tenk hvordan dere kan ha bedre nytte av de millionene på: lederutvikling, helsefremmende tiltak, innovasjon – eller rett og slett en sterkere bunnlinje.

Mer enn tall:
En langsiktig strategisk gevinst
Å jobbe systematisk med ledelse for å redusere fravær handler ikke bare om kortsiktige kostnadsbesparelser. Det skaper også betydelige langsiktige fordeler for organisasjonen som helhet:

- Sterkere merkevare, som gir lavere rekrutteringskostnader og økt tiltrekningskraft.
- Økt produktivitet gjennom motiverte, stabile team.
- Lavere turnover, fordi ansatte trives, mestrer og utvikler seg.
- Mindre slitasje på gjenværende ansatte, når færre må «bære lasset».
- Høyere kundetilfredshet, drevet av mer stabile og engasjerte relasjoner.

Dette er gevinster som ikke nødvendigvis vises på regnearket med én gang, men som bygger konkurransekraft over tid. CFO og ledergruppa er ofte ikke er så veldig bevisst disse oppsidene og derfor bør dette formidles tydelig og ofte.

Hva slags ledelse fører til mer – og mindre – fravær?
Oppstillingen under viser en forenklet, men tydelig oversikt over hvilken lederatferd som typisk bidrar til fravær, og hvilke som forebygger det.

● Dårlig lederskap (øker sykefraværet)
● Godt lederskap (reduserer sykefraværet)

● Lav psykologisk trygghet
● Skaper trygghet og åpenhet

● Manglende støtte og anerkjennelse
● Ser og anerkjenner de ansatte

● Utydelige forventninger
● Er tydelig og strukturert

● Dårlig konflikthåndtering
● Fanger opp signaler og håndterer tidlig

● Lite fleksibilitet
● Tilrettelegger ut fra individuelle behov

● Manglende involvering og medvirkning
● Bygger tillit, fellesskap og lagfølelse

Refleksjon: Hva slags lederskap fremmes – og hva slags lederskap praktiseres – hos deg?

Hvordan HR kan styrke lederskapet – og redusere fraværet?
Her er syv konkrete og strategiske grep HR kan ta:

1. *Mål lederskap – ikke bare fravær.*
Mål psykologisk trygghet, støtte og opplevelse av ledelse. Det gir innsikt i årsakene til nærvær – ikke bare tall på fravær.
2. *Bygg lederkompetanse – systematisk.*
Gi alle ledere opplæring i relasjonsledelse og konflikthåndtering. Ikke tilfeldig, men strukturert og målrettet som en del av en helhetlig strategi.
3. *Gjør fraværsoppfølging til ledelse – ikke bare administrasjon.*
Lær ledere å bruke samtaler til å vise omsorg, forstå årsaker og tilrettelegge. Det gir mer nærvær og færre skjemaer.
4. *Belønn godt lederskap – ikke bare resultater.*
Trivsel og nærvær må inngå i evaluering, belønningssystemer og rekrutteringskriterier. Det vi måler og verdsetter, blir gjort.
5. *Jobb tverrfaglig med HR, HMS og linjeledelse.*
Sørg for helhetlig innsikt og felles eierskap. Når HR, HMS og linjeledere snakker samme språk, skjer endring raskere.
6. *Fang opp signaler før det blir fravær.*
Opplæring i å gjenkjenne overbelastning og mistrivsel bør være obligatorisk. Tidlig dialog kan forhindre eller redusere langtidssykemelding.
7. *Del suksesshistorier internt.*
Når én leder lykkes med å redusere fravær og øke trivsel – fortell det. Eksempler skaper bevegelse.

Sykefravær er en ledelsessak
Sykefravær er ikke bare en HR-sak – det er en ledelsessak. Og godt lederskap er en av de mest lønnsomme investeringene virksomheten din kan gjøre. Lavere sykefravær betyr ikke bare reduserte kostnader, men også høyere ytelse, bedre kultur og økt arbeidsglede.

Refleksjon: Hva er sykefraværsnivået hos deg – og hva kan dere gjøre for å påvirke det gjennom lederskap, ikke bare rutiner?

«Ledelse er en viktig faktor for å støtte opp under opplevelsen av stolthet og tilhørighet til jobben. Såkalt affektiv organisasjonsforpliktelse er en av de viktigste nærværsfaktorene vi kjenner til.»
Professor Anders Dysvik, Handelshøyskolen BI

MATS KRISTENSEN
Lederutvikler, forfatter, foredragsholder
Daglig leder FRONT Leadership

HRmagasinet HR EKSPERT

«Jeg er lei av å se på at folk går til grunne»

Ventetiden er over for TV-kjendisen og forbrukerøkonomen ***Silje Sandmæl***. Nå er det nok. Folk trenger hjelp – og de trenger den nå. Fordi stadig flere blir syke av økonomisk uhelse.

Tekst og foto: **GEIR CHRISTIANSEN**
geir@hrmagasinet.no

Silje Sandmæl (46) må faktisk være døråpner i praksis når hun har tatt på seg oppdraget med å sørge for at færre pådrar seg alvorlige, økonomiske problemer. Disse problemene skaper igjen syke mennesker.

Jeg vil endre verden. Det har jeg alltid ønsket. Og helst skulle jeg gjort det i forgårs, sier 46-åringen med tydelig stemme.

Det er nesten litt utestemme inne når hun sier disse setningene – hvis det er mulig å beskrive det slik. Ikke at folk rundt oss denne formiddagen i gamle Østbanehallen snur seg for å se hva som foregår, men Silje er tross alt et kjent ansikt, en person veldig mange har et forhold til.

Men nå er det alvor. Og da er det lov både å heve stemmen et lite hakk, og velge seg noen ord som er tydeligere enn andre.

Økonomi angår oss alle

– Jeg hater lukkede dører!

Fire ord som bare kommer ut av den ellers så blide munnen med et smell.

Silje er strammere, mer innbitt, godt gestikulerende når hun gasser på:

– Jeg elsker å ta på meg jobben som døråpner. Det får meg til å mobilisere alt jeg har, og jeg blir så drevet av å finne den «nøkkelen» som måtte passe, eller bare sørge for at jeg «bryter» meg inn. Det er så befriende godt å ha kommet dit at all min tid, energi og kraft skal brukes på å løse det jeg opplever som et stort samfunnsproblem.

Og pust.

Hun har veldig mye hun vil ha sagt på veldig kort tid.

Utfordringen er at hun gjerne vil ha like mye gjort – omtrent innenfor samme tidsperiode.

Så er akkurat dette ingen utfordring i seg selv – det er en oppgave så viktig, så nært opp til et kall du kan komme, som denne forbrukerøkonomen gjennom 25 år har tatt på seg av ren og skjær fri vilje.

La oss først få litt fakta på bordet:

- Halvparten av landets befolkning har bekymringer knyttet til egen økonomi.
- En halv million av oss sier de sliter eller er ille ute økonomisk.
- Norge lå på forbrukstoppen i verden i 2024.
- Vår samlede forbruksgjeld er på 170 milliarder kroner.
- Gjelden øker mest hos unge.

– Dette er en hverdag som folk blir syke av, konstaterer Silje.

Og akkurat dette siste – at våre økonomiske bekymringer skaper syke mennesker – er den hele og fulle bakgrunnen for at hun akkurat i dette øyeblikk er strammere enn vanlig i masken, at hun bruker tydeligere ord, snakker litt høyere – og har startet for seg selv.

Endelig frittalende og politisk

Det siste punktet var en nødvendighet hvis Silje Sandmæl skulle begynne å gå i takt med sitt indre. Fra nyttår takket hun av etter 14 år som den aller største profilen for den aller største banken i Norge, DNB.

«Jeg får ikke svart halvparten. Så mange timer finnes ikke.»

– Vi kan ikke bare drive med brannslukking, så derfor mener jeg at det er helt nødvendig å komme opp med tilbud om forebygging

– Verdikompasset mitt var helt ute av kurs. Det hadde jeg kjent en god stund, fordi jeg ikke var helt enig i den strategien banken hadde valgt – det vil si mine verdier var ikke forenlig med deres. Da måtte jeg ta konsekvensen av det, og heldig var jeg som bare kunne forlate arbeidsplassen min og gå videre til noe som jeg egentlig alltid hadde drømt om å bruke all tiden min til.

Før den særdeles utadvendte rollen i DNB, hadde hun tilsvarende jobb i Nordea i 11 år. Til sammen 25 år i bankvesenets tjeneste, og innimellom der en god del i det offentlige rom – blant annet i TV-seriene «I lomma på Silje» og «Luksusfellen».

– Mitt «nye jeg» har ført til at jeg kan uttale meg og ta regien på temaer som jeg mener er viktige. Nå er jeg blitt frittalende og politisk. I de foregående årene håpet jeg i det lengste at bankens muskler ville vært nok

av økonomiske problemer, mener 46-åringen. I løpet av 2025 vil hun tilby begge deler som selvstendig næringsdrivende.

Fakta > Silje Sandmæl (46)

- Selvstendig næringsdrivende.
- Bachelor i finans og markedsføring.
- Tidligere forbrukerøkonom i DNB (14 år) og Nordea (11 år).
- Tidligere programleder i «Luksusfellen» og «I lomma på Silje».
- Forfatter av boka «Pengekarusellen» (Cappelen Damm 2016)

til å hjelpe folk, men faktum er at vi ikke har hatt så mange som sliter økonomisk siden etterkrigstiden. Nå trenger folk meg mer enn noen gang før, og de svakeste trenger i tillegg enda mer og annen hjelp.

– Dessuten må banken forstå at den må ta mer ansvar. Hvis du er den som gir lån, så må du også yte hjelp til dem som sliter.

Hjelpe så mange som mulig

Silje Sandmæl har knapt rukket å sitte sammen med HRmagasinet i 20 minutter, og er for lengst varm i trøya. Dette er hennes arena – og hun har bedt om å få spille hovedrollen.

Ikke bare bedt om. Hun har tatt på seg kapteinsbindet, og er klar til å lede an i et slags «demonstrasjonstog» for alle dem som lider, og som blir syke av å ha en krevende økonomisk hverdag.

Målet er helt tydelig. Det er å skape endring – hos folk flest, hos arbeidsgivere, hos politikere og til slutt i hele samfunnet.

– Det kommer så mange henvendelser. I gjennomsnitt får jeg én melding hvert minutt gjennom døgnet. Folk bruker alle kanaler: Snapchat, LinkedIn, Facebook, Instagram, på e-post eller via den nye hjemmesiden.

– Jeg har jo bare lyst til å hjelpe alle, sier hun, tar en rask gjennomgang for å sjekke nye meldinger på telefonen.

Med 300.000 følgere i diverse sosiale medier sier det seg selv at det er en umulig oppgave å hjelpe alle. For alle trenger heller ikke samme hjelp.

– Det er så mange vonde historier som blir fortalt, så mange mennesker som ikke får hjelp og som ikke kommer videre i livene sine. Med TV-programmene har jeg selv klart å holde folk i hånden, og fulgt dem helt til de har havnet ovenpå.

Et enormt samfunnsproblem

Men det var før, og ikke nå. Deltakerne i TV-programmene hadde helt reelle problemer, røper hun, og de måtte ha hjelp. Men det var noen få, og det var noen utvalgte.

For de fleste er det å sende en melding til Silje Sandmæl et reelt rop om hjelp. Alle meldingene viser hvor omfattende problemet er. Det er et helt samfunn som preges av dyrtiden.

– Det finnes altfor få verktøy i skuffen for dem som skal hjelpe. De fleste som har problemer, blir bare henvist videre i et system. Mange får beskjed om å kontakte gjeldsrådgiverne i Nav, men der kan det være lang ventetid. De kommer med gode råd og veiledning, men ofte har de ikke kapasitet til å følge folk helt i mål.

– Det samme vil skje på en arbeidsplass. Når HR sender en arbeidstaker med økonomiske utfordringer videre i «systemet», så er det fordi man selv ikke har noen tiltak. De menneskene du utsetter dette for, vil komme tilbake med akkurat samme problem. Igjen, og igjen. Jeg etterlyser flere arbeidsgivere som tar ansvar for sine ansatte, og setter i gang konkrete hjelpetiltak.

Det starter med lønnstrekk

Hun tror ikke at det er manglende vilje hos arbeidsgiverne, men at de rett og

– Verdikompasset mitt var helt ute av kurs, derfor måtte jeg komme meg videre og etablere noe som jeg alltid hadde drømt om å kunne bruke all tiden min til, sier hun.

slett mangler strategier og løsninger.

– Mange prøver nok, men gir opp underveis fordi denne typen saker krever enormt mye tid. Og for den som er rammet er det greit å si ja til det man blir bedt om å gjøre selv, men de fleste har det gått så langt for at de har havnet i en slik tilstand at de ikke orker. De føler seg totalt mislykket,

«Heldigvis vet jeg at bedre tider kommer, fordi jeg er selv med på å utvikle løsningen.»

sier Silje, og vet så innmari godt hva hun snakker om.

Selv har hun vært utbrent to ganger med påfølgende langvarige sykefravær.

– Når man er der, så er det å rydde opp i noe det siste man tenker på. Jeg var i et «mørkt rom» i nesten ett år. Jeg vet hvordan det er.

For mange er situasjonen slik: tiden går, ingen løsning oppstår. Neste skritt: Lønnstrekk.

– Da er du på full fart mot sykmelding. Det er provoserende at arbeidstaker kan få 10 timer kiropraktor eller psykolog av fastlegen i et forsøk på å bli frisk igjen. Du får sjelden spørsmål om den dårlige helsen din handler om økonomi.

– Med lønnstrekk fra arbeidsgiver er det kort vei til sykmelding, også fordi det ikke lønner seg å gå tilbake til jobb. Med stønad vil du beholde et minimum som ikke blir rørt, mens lønn for jobb kan trekkes mer. Systemet er bygget opp slik – det beste du kan gjøre er ikke å jobbe.

Ambla.no

Krisestøtte · Kurs · Kompetanse

Kollegastøtte RITS® etter sterke opplevelser (traumer) hos voksne

Aktuelt etter ulykker, plutselig dødsfall, overgrep, trusler, sterke inntrykk, påkjenninger o.l. For kriseteam, bedriftstjenester, offentlige etater, sykehus, sosialarbeidere, miljøarbeidere, skoler, NAV og lignende. Grunnkurs i psykotraumtologi - modul 1 & 2 gir innføring i feltet og bruk av bearbeidende samtaler. Etter grunnkurset kan interesserte fordype seg videre i arbeid med bearbeidende samtaler gjennom modulene 3-4-5-6. Alle moduler varer en uke og ledes av Dr. med. Are Holen, som både er psykiater og klinisk psykolog.

Våre kurs:

Modul 4 RITS®, Oslo	1.-5.9
RITS® kollegastøttekurs OSLO	8.-11.9
Psykotraumatologi RITS® Retrening, Oslo	18.-19.9
Modul 1 RITS®, Oslo	22.-26.9
Modul 2 RITS®, Oslo	24.-28.9

Kontakt: Stig Ole Torgersen 920 86 908 ▪ Håvard Sørmoen 919 92 647 ▪ post@ambla.no

– Det kommer så mange henvendelser. I gjennomsnitt får jeg én melding hvert minutt gjennom døgnet – det sier alt om hvor omfattende denne utfordringen er. Jeg har jo bare lyst til å hjelpe alle, sier Silje.

– Jeg tror på åpenhet rundt utfordringer i livet. Det kan hjelpe så mange andre mennesker, mener Silje Sandmæl, som selv har vært utbrent to ganger og langvarig sykmeldt.

– Det er en kjempehøy prislapp rent samfunnsøkonomisk, i tillegg til prisen alle de involverte må betale rent menneskelig.

Det finnes nye løsninger

Med alt dette som bakteppe, så kunne forbrukerøkonomen fra Romsås vært skikkelig grinete – til og med litt bitter, både på vegne av alle de skjebnene hun omgir seg med, og litt på vegne av seg selv og sin trange, økonomiske oppvekst.

I stedet er denne 46-åringen sprudlende, entusiastisk, håpefull og optimistisk.

Hun er akkurat det vi trenger.

– Min nye hverdag er veldig bra. Selvsagt var jeg veldig spent på hvordan dette skulle gå, men det er noe med å få lov til å jobbe med ting som er både gøy og enormt meningsfullt. I løpet av de første månedene har jeg rukket å starte to selskap, og jeg håper at begge skal bidra til at flere får den hjelpen de trenger.

Og her må Silje Sandmæl selvsagt være mer konkret.

– Jeg tilbyr blant annet en økonomisk helsepakke til bedrifter som inneholder kurs, personlig veiledning for dem som har økonomiske bekymringer, samt en «Silje AI». Denne pakken skal sørge for at de ansatte får en god økonomisk helse og bedre livskvalitet.

– Med piloten «Silje AI» er målet å kunne bistå mange flere samtidig. Det er en teknisk løsning som er bygget på tillitsbasert kunstig intelligens, men som i pilotfasen vil være drevet av ekte mennesker. Foreløpig vet vi ikke så mye mer enn at vi begynner et sted og utvikler underveis, fordi det er noen teknologiske barrierer vi er nødt til å passere og håndtere. Men håpet er at alt det menneskelige vi putter inn etter hvert kan utføres, forbedres og mangfoldiggjøres på en enda bedre måte av kunstig intelligens. Med «Silje AI» kan jeg ikke bare hjelpe flere, men også holde dem i hånden hele veien slik at de kommer seg ut av betalingsproblemene.

En stemme som vil høres

Til høsten vil «Silje AI» bli stadig mer synlig for folk flest, men den ekte Silje vil fortsatt være den som er oftest å se.

Samtidig har hun en tydelig ambisjon om å bli lyttet til og anerkjent som fagperson inn i noe av det hun mener er en vår tids viktigste utfordringer.

– Jeg vil bruke stemmen min så ofte jeg kan i sosiale kanaler, gjennom min egen podkast og media. Der treffer jeg folk flest. Så vil jeg påvirke politikere til å øke sin forståelse og kunnskap, til å forbedre systemer, rammevilkår og muligheter til å komme seg videre og ut av denne klamme hånden som en gjeldstynget tilværelse er. Jeg skal bruke mye tid på Stortinget, og jeg skal treffe mennesker med makt som også nettopp sitter med nøklene vi trenger for å komme oss inn i neste fase.

Silje Sandmæl lover å gjøre sin del av jobben, så må andre støtte opp og henge seg på.

– Husk at jeg ikke er den eneste som forsøker å hjelpe folk. Det er mange som jobber med samme sak, og jeg er ydmyk nok til å forstå at vi har mennesker i systemene våre som også har samme ambisjon: Vi ønsker folk det beste.

– Men det finnes for mange tungrodde løsninger i dag, og de ligger så spredt. Vi som har dette felles ønsket om å bidra, er nødt til å samle oss slik at vi står sterkere, og skaper et tilbud som fremstår sterkere og mer helhetlig, sier hun.

Selve løsningen ligger likevel ikke bare i reparasjon. Silje har en masterplan, som hun ufravikelig har båret tett til brystet i lang, lang tid. Nå er den blitt reell og konkret.

– Jeg har gitt meg selv fem år til å få økonomi på plass i skolen. I 2030 skal det være pengeprat på timeplanen i 5. klasse, og privatøkonomi skal være et eget fag på videregående.

Tips > Fra Silje til HR

Lag rutiner slik at dere kan hjelpe ansatte som er kommet i økonomisk knipe.

I rutinene bør det gå klart frem hva økonomiske problemer kan føre til, og hvordan de kan løses.

- Sett medarbeidere og ledere i stand til å ta vare på hverandre – gjør det til en plikt å melde inn bekymringer.
- Gjør rutinene kjent for alle ansatte.
- Krav om lønnstrekk? Sjekk grundig hva det handler om.
- Tilby hjelp, oppfølging og støtte – og gjør det tidlig nok. Mange får hjelp for sent.
- Snakk om privatøkonomi på jobben – hjelp ansatte til å ta bedre valg.

«Det er klart at alt dette går inn på meg.»

– Åpenheten vil kunne hjelpe mange

Hvis du har lyst til å sette fyr på Silje Sandmæl så kan du i en diskusjon bare konkludere med at «sånn er det bare».

– Da tenner du på 10.000 plugger hos meg. Det er absolutt ingen gode grunner til at vi skal finne oss i løsninger som ikke fungerer. Slik mange mennesker har det i dag, er ikke akseptabelt. Og nei, jeg gir ikke opp. Snarere tvert imot. At noen bare mener vi skal akseptere situasjonen, fyrer meg opp. Og hvis ikke de jeg henvender meg til vil være en døråpner sammen med meg, så får vi ta det høyere opp i systemet. Jeg kommer til å utfordre – tro meg!

Alt begynner et sted. Alle problemer har et utgangspunkt. Og det er dit Silje vil. Til begynnelsen av tingene.

– Vi kan ikke bare drive med brannslukking, så derfor vil jeg gjøre begge deler. Hjelpe så mange jeg klarer når de ikke kommer videre med sine økonomiske utfordringer, men også sørge for at virksomheter og bedrifter tar mer vare på og ansvar for sine ansatte. Etter at jeg har hatt kurs for bedrifter begynner ofte ballen å rulle. Folk åpner seg og ønsker å få hjelp. Sammen kan vi redde flere fra å gå i den økonomiske fella, sier hun.

Nok en gang: Alt handler om å normalisere en hverdag som for stadig flere består av økonomiske bekymringer.

– For å normalisere noe som helst må flere våge å være åpne om det som foregår. Da kan vi begynne med å snakke om det i fellesskap. Samtidig vet jeg at det har betydning at jeg også har valgt å være åpen om mine egne, private helsemessige utfordringer.

– Jeg har gått på en skikkelig smell to ganger, og blitt langvarig sykmeldt. I den siste runden fortalte jeg kollegene mine hva det handlet om – og de røpet at det endelig var godt å få lov til å hjelpe meg. Det skjedde kun fordi jeg valgte å være åpen, og det vet vi kan ha enorme ringvirkninger. Det kan bety så mye for så mange andre. Hvis bare en håndfull mennesker kan få den hjelpen de trenger, så kan de bistå andre med den kunnskapen de har vunnet. Slik får vi ballen til å rulle. Og vi gjør det sammen.

LADESTASJON FOR KROPP OG SJEL!

Investeringen som holder sykefraværet nede og humøret oppe!

En menneskelig ladestasjon som:
- Reduserer stressnivået.
- Bedrer blodgjennomstrømningen i muskulaturen, lindrer smerte i nakke, skulder og rygg
- Virker stimulerende/oppkvikkende
- Øker utskillelse av avfallsstoffer i kroppen.

Knut 995 94 500
Sigrun 948 33 968

FRISKONOMEN
www.friskonomen.no

Panasonic
Real Pro Hot Stone

Når konflikter

Når konflikter får utvikle seg på jobben øker risikoen både for mistrivsel og sykdom. Arbeidsgivere som investerer i konfliktforebygging og gode ledelsesstrategier, kan redusere sykefraværet betydelig. Hva skal til for å skape en trygg og sunn arbeidsplass?

Omtrent 1/3 av sykefraværet i Norge antas å være arbeidsrelatert, og 16 % av norske arbeidstakere rapporterer at de har vært i konflikt med enten leder eller kolleger. Forskere ved Statens arbeidsmiljøinstitutt har nylig gjennomført en studie som viser at konflikter på arbeidsplassen øker risikoen for psykiske helseplager og sykefravær, særlig dersom den ansatte er i konflikt med lederen sin.

Gjennom fokus på arbeidsmiljø og et godt konflikthåndteringsklima vil arbeidsgivere kunne bidra til å redusere sykefraværet på egen arbeidsplass.

Hvordan oppstår konflikter på jobb?

En konflikt oppstår når sterke motsetninger mellom ulike parter utløser vedvarende negative følelser. Konflikter starter ofte med uenighet om saker, uavklarte oppgaver eller dårlig organisering på jobben, men kan utvikle seg til å handle om person på grunn av misforståelser, verdisyn, personlighetsstil eller ulike preferanser.

I beste fall bidrar konflikter til at viktige saker blir løftet frem og forbedret. I verste fall fører uløste og langvarige konflikter til et dårlig psykososialt arbeidsmiljø som igjen øker risiko for mistrivsel, psykiske helseplager og sykefravær. Konflikter som medfører sykefravær er ofte komplekse å forstå, preget av intense følelser og krever derfor mye tålmodighet og trygging fra leders side.

«Ole» har jobbet lenge som fagansvarlig i en salgsavdeling. Etter en omorganisering i høst har han fått nye oppgaver, ny leder, og han måtte lære et nytt IT-system. Han syns det nye systemet er tungvint og gjør det vanskelig å yte like god kundeservice. Han har ytret sin misnøye ved flere anledninger. På forrige personalmøte sier kollega Trine, at hun «ikke er enig med Ole», «han må slutte å klage over endringene» og legger til «at alle er luta lei hans misnøye». Leder forholdt seg rolig og fortsatte raskt videre til neste punkt på agendaen. Ole har ansett Trine som en nær kollega, og følte seg angrepet av henne, men klarte ikke si noe. Han var skuffet over at ikke leder ivaretok han verken i møtet eller etterpå. Ole blir veldig stresset i nærheten av både leder og Trine, prøver å unngå dem og er stadig mer på hjemmekontor.

«Noen ganger kan én hendelse være nok til å utløse konflikt og sykefravær, andre ganger er det snakk om flere mindre hendelser som i sum blir for mye.»

Automatisk kamp og fluktrespons

Når vi føler oss truet, utløses en automatisk stressrespons som medfører en kraftig kroppslig aktivering. Vi kan bli sinte og gå til motangrep (fight) eller flykte dit det kjennes trygt (flight). Noen ganger klarer vi ikke å gjøre noe som helst i situasjonen (freeze). Kunnskap om slike normale automatiske forsvarsresponser er viktig for alle parter i konflikter, og spesielt når ledere og HR skal forstå og hjelpe.

Noen ganger kan én hendelse være nok til å utløse konflikt og sykefravær, andre ganger er det snakk om flere mindre hendelser som i sum blir for mye. Når Oles intensjon om å fremme god kundeservice ble tolket som klagete og demotiverende, opplevde Ole det som enormt urettferdig. Nærhet til Trine og leder ble forbundet med sterkt ubehag, og både flokkfølelsen og tryggheten forsvant. Han var jo også allerede litt utilpass på jobb etter omorganisering og ny leder.

Uken etter personalmøtet oppdager Ole at leder har hatt et møte innenfor Oles fagområde med flere kolleger, deriblant Trine. Ole spør leder på e-post om det var en misforståelse at han ikke var invitert, og skriver at han gjerne vil involveres. Leder svarer kort på mailen at det ikke var nødvendig at alle deltok. Ole kjenner at han blir kvalm, skjelven og urolig. Han klarer ikke gå til lunsj med de andre, føler seg svimmel og går hjem tidlig. Han begynner å sove dårlig, våkner ofte med hjertebank og holder seg på hjemmekontor, men får ikke gjort stort. På vei til jobb en dag blir han akutt svimmel og får kraftig hjertebank på t-banen. Han avlyser kundemøtet og kontakter fastlegen som sykmelder han en uke på grunn av søvnvansker og stress. Ole blir skremt av hvor skjør og utrygg han føler seg, han har også blitt engstelig for å ta t-bane.

Ole er opptatt av fag og følte seg åpenbart utelatt når han ikke ble invitert til et møte innenfor hans område. Slike situasjoner kan lett føre til at man begynner å betvile egen verdi. Ubehaget vil forsterkes, stressreaksjoner kan gå over til frykt i nye situasjoner og unngåelsesstrategier som kan bidra til å forsterke problemet. I Oles tilfelle vurderte fastlegen at en sykmelding måtte til for å gjenfinne ro.

Sterke følelser må ikke undervurderes

Sett utenifra vil man ofte kunne tenke om konflikter at «det var jo bare en liten kommentar», «var bare gode intensjoner» og at «dette er noe partene må kunne ordne opp i selv og legge bak seg».

Men vi vil fremheve at det ofte er lettere sagt enn gjort, selv for dem som vanligvis er kjent for å forholde seg rasjonelt og saklig i diskusjoner på jobb. Har de sterke følelsene først meldt sin ankomst, kan det være utrolig vanskelig, ja nærmest umulig å komme forbi dem uten mye støtte fra leder eller andre som er i posisjon til å hjelpe.

Følelsen av å bli urettferdig behandlet, eller at forholdet til leder eller kollega føles utrygt, gir sterke stressreaksjoner. Her spiller også opplevelse av ulikhet i maktforhold inn. Når vi opplever oss utrygge, øker tendensen til å tolke adferd som mer fiendtlig enn det som kanskje var intensjonen. Da kan selv små kommentarer få situasjonen til å eskalere.

Ole hørte ikke noe mer fra leder, og han kviet seg for å ta kontakt. Etter to uker med sykmelding anbefalte fastlegen Ole å ta kontakt med bedriftshelsetjenesten (BHT). BHT snakket først med Ole alene. Ole trengte å oppleve støtte fra leder, samt å få bekreftet at hans bidrag har verdi på arbeidsplassen, og at leder og Trine vil han vel. I samarbeid med BHT lærte Ole om konfliktdynamikk, fikk noen stresshåndteringsverktøy, og ble i større grad i stand til å bidra i konflikthåndteringsprosessen. I tillegg ble han mer bevisst sin egen kommunikasjonsstil og hvordan han bedre kunne nå frem med sitt budskap. I samråd med Ole opprettet BHT kontakt med Oles leder for å forklare situasjonen. Leder ble først litt overrasket, men tok tilbakemeldingen fra BHT på alvor, inviterte Ole til et møte der leder kommuniserte at Ole var verdsatt på arbeidsplassen, samt la en plan for hvordan det kunne bli trygt for Ole å komme tilbake på jobb. Både leder og Ole opplevde at de var godt forberedt til møtet, og hadde tiltro til at de kunne komme videre.

Å bygge et godt konflikthåndteringsklima

Et kontinuerlig blikk på arbeidsmiljøet er viktig. Konflikthåndtering er krevende, så

r gjør oss syke

det mest effektive en kan gjøre er naturligvis å forebygge at konflikter oppstår, og bidra til så tidlig håndtering som mulig. Dette er enklere dersom man har skriftlige rutiner for konflikthåndtering som er godt kjent i organisasjonen, og som påpeker partenes felles ansvar for å bidra til løsning.

I konflikter er det ofte vanskelig å ta opp egen sak på en måte som bidrar til løsning. Da er det nyttig at en tredjepart som i dette tilfellet bedriftshelsetjenesten bistår. Et godt samarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte, vernetjeneste, bedriftshelsetjeneste og medarbeidere er viktig.

Det bør være et mål å ha et godt ytringsrom på en arbeidsplass med stor takhøyde for ulike meninger. Dette fremmer læring og utvikling. Samtidig har vi ulike erfaringer og forutsetninger for både å gi og motta tilbakemeldinger. Dersom temperaturen blir høy, tilbakemeldinger er rettet mot enkeltpersoner og fører til utrygghet eller fravær fra jobb, så er det svært viktig at leder inviterer til dialog og iverksetter nødvendige tiltak så raskt som mulig. Slike saker blir vanligvis ikke bedre av å vente.

I Oles tilfelle var en tur innom BHT tidlig i sykmeldingsfasen spesielt nyttig for å forkorte sykmeldingsperioden. Gjennom samtaler med BHT fikk han kunnskap og støtte til hvordan han kunne gå frem overfor leder og kolleger for å fremstå konstruktiv og bli hørt.

Leder beklaget at han ikke hadde sett tidlig nok hvor vanskelig denne perioden hadde vært for Ole og understreket at Ole var verdsatt i avdelingen og ville bli inkludert i fagmøtene videre. Ole og Trine fikk støtte til å snakke godt sammen om det som hadde skjedd. Samlet ble disse tiltakene helt avgjørende for at Ole kunne føle seg trygg nok til å komme tilbake på jobb.

Kilde:
Statens arbeidsmiljøinstitutt – www.stami.no

ANETTE HØY DYE
Arbeidspsykolog, Moment organisasjon og ledelse

SARA AARSETH
Arbeidspsykolog, Moment organisasjon og ledelse

HRmagasinet HR EKSPERT

Marte Kvittum Tangen
Leder i Norsk forening
for allmennmedisin (NFA)

«Alle kan ikke få samme behandling»

– Det aller viktigste er å forstå at sykmeldinger er sammensatte og kompliserte, og har mange ulike årsaker, mener Marte Kvittum

HVORDAN TENKER FASTLEGENE AT DE SKAL BIDRA TIL Å REDUSERE SYKEFRAVÆRET?

Vi har startet prosjektet «Bærekraftig sykmelding», og blitt en del av IA-avtalen for den neste perioden (2025-2028).

Vi har i Norsk forening for allmennmedisin (NFA) siden 2022 hatt prosjektet «Bærekraft på legekontoret», med mål om å utvikle virkemidler for å øke helsekompetansen i befolkningen, bringe pasientenes forventninger i bedre samsvar med helsetjenestens verdigrunnlag og allmennlegenes arbeidsformer, og styrke legekontorenes evne til å yte god hjelp uten overdiagnostikk og overbehandling.

Prosjektet baserer seg på at økt helsekompetanse i befolkningen i form av bevisstgjøring om medisinsk overaktivitet og allmennlegens rolle som koordinator og portvakt, vil fremme treffsikkerheten og bærekraften i vår felles, solidariske helsetjeneste. Ulike virkemidler rettet mot allmennleger, medarbeidere på legekontorene og befolkningen testes ut. Nå ønsker vi å bruke de samme virkemidlene for å styrke allmennlegenes arbeid med sykmeldinger.

«Bærekraftig sykmelding» er et nytt prosjekt som vil gjenbruke metoder og erfaringer fra prosjektet «Bærekraft på legekontoret», men med tiltak rettet inn mot sykmeldingsarbeid og samarbeidet mellom pasient, behandler og andre.

Det er utfordrende å utvikle en egnet strategi for å motvirke voksende sykefravær. Vi skisserer en tillitsbasert, pasient-involverende inngang til saken. Legene, befolkningen, NAV og arbeidsgiver må spille på lag for å bevare et felles velferdsgode for dem som av helsemessige grunner sliter med å jobbe, men uten å befeste sykerolle og funksjonstap hos dem som har mulighet til å komme seg og stå i arbeid, og det er denne tankegangen vi har størst tro på kan utgjøre en forskjell.

HVEM MÅ VI HA FOKUS PÅ FØRST – HVA ER VIKTIGST?

Det aller viktigste er å forstå at sykmeldinger er sammensatte og kompliserte, og har mange ulike årsaker. Vi har vært opptatt av at vi må bruke de ressursene vi har på best mulig måte, og da må sykmeldingsarbeid differensieres. Vi mener at vi som fastleger er best til tidlig å identifisere hvilke sykemeldingsløp hvilke ressurser bør legges inn i.

Økningen i sykefravær er multifaktoriell, og skyldes ikke «feil» eller «dårlig» innsats hos legene. Mange av driverne for utviklingen befinner seg utenfor helsetjenesten. Legene, befolkningen, Nav og arbeidsgivere må spille på lag for å bevare et felles velferdsgode for dem som av helsemessige grunner sliter med å jobbe, men uten å

m Tangen, leder i Norsk forening for allmennmedisin (NFA).

befeste sykerolle og funksjonstap hos dem som har mulighet til å komme seg og stå i arbeid.

Strategien på legekontoret har en viss parallell til innsatsen som ble gjort i årene fram til pandemien, og som reduserte bruken av antibiotika med 30 prosent ved å spre kunnskap og endre holdninger. Det har ført til at stadig flere pasienter har byttet ut spørsmålet «kan jeg få antibiotika?» med spørsmålet «trenger jeg antibiotika nå?»

Over 90 prosent av alle sykmeldingsdager er basert på sykmeldinger skrevet av allmennleger. I den grad tiltak for å redusere sykefraværet skal rettes mot dem som skriver sykmeldingene, er det derfor allmennlegene som må adresseres. De kan bringe frem ny kunnskap, og deres holdninger kan påvirke pasienter. Prosjektet har potensiale til å styrke fastlegens posisjon som helsefremmende aktør og bidra til bærekraftige endringer i sykefraværspolitikken og sykefraværet.

Mange sykdommer og plager er klart definert med kjente forløp og går over av seg selv eller kan behandles. Tiltak i slike tilfeller har begrenset verdi. De problematiske områdene i dagens sykefravær er forårsaket av dårligere definerte problemer, der pasientens subjektive erfaringer er avgjørende, og hvor avmakt, meningstap og utenforskap ofte spiller en rolle. Noen ganger ligger vesentlige årsaksfaktorer i arbeidsmiljøet eller samfunnet, men utfordringene kan også ligge i pasientens eget liv, selvforståelse og mestringsstrategier. Disse områdene vil være sentrale i prosjektet.

HVORDAN SKAL DERE GÅ FREM?

Vi tror at vi først og fremst må ha felles forståelse for dette i samfunnet.

Befolkningen må ha en mer reflektert og åpen inngang til sykmeldinger, og det at vi i helsetjenesten og på arbeidsplassene skal hjelpe til med å finne de beste løsningene. Noen ganger er sykdom helt klart grunn til at man ikke kan være i arbeid, andre ganger kan tilrettelagt arbeid eller ikke sykmelding være beste løsning. Vi må også finne gode verktøy for å samarbeide enda bedre med NAV og arbeidsgivere.

HVORDAN KAN FASTLEGER ENDRE SEG OG SIN ARBEIDSFORM FOR Å OPPNÅ FÆRRE SYKMELDTE?

Først og fremst så er ikke det høye sykefraværet på noen måte «fastlegers skyld». Vi har tro på at opplæring i sykmeldingsarbeid, det å reflektere over egen praksis ved å se på egne data og sammenligne seg med andre og så gjøre endringer som motiveres ved å igjen reflektere over egne data, er en egnet metode. Vi har Senter for kvalitet i legetjenester (SKIL) som har kvalitetskurs i sykmelding, dette ønsker vi å videreutvikle og få mange fastleger til å delta på.

Prosjektet «Bærekraftig sykmelding» kan ved tilførsel av midler inngå et samarbeid med Stiftelsen Senter for kvalitet i legetjenester utenfor sykehus (SKIL). SKIL har kompetanse og erfaring med å utvikle kvalitetspakker for leger (kurs etter modellen Plan-Do-Study-Act). I budsjettforslaget kaller vi det kvalitetspakker. Det er riktig og viktig at SKIL-aktiviteten ikke blir den eneste, her må prosjektets grunntanker og ideologi være styrende for utviklingen. Vi har svært gode muligheter til å etablere et godt samarbeid. Dette er avklart med ledelsen i SKIL og det er nær tilknytning mellom SKIL og NFA.

Norsk forening for allmennmedisin (NFA) har siden 2022 hatt prosjektet «Bærekraft på legekontoret». – Prosjektet baserer seg på at økt helsekompetanse i befolkningen i form av bevisstgjøring om medisinsk overaktivitet og allmennlegens rolle som koordinator og portvakt, vil fremme treffsikkerheten og bærekraften i vår felles, solidariske helsetjeneste, opplyser NFA-lederen. (Foto: Geir Christiansen)

HVORFOR ER VI SÅ SYKE, IFØLGE FASTLEGENE?

Det er ikke ett enkelt svar på hvorfor sykmeldingsandelen øker. Det handler om hvilke krav til funksjon det er på ulike arbeidsplasser vi har nå, hvilke utdanninger befolkningen har og tar, om totalbelastningen i våre liv og om sykdommer som rammer mer eller mindre tilfeldig.

Kanskje har vi ikke helt samsvar mellom utdanningsnivå og hvilke arbeidsoppgaver samfunnet har behov for at blir utført, det ikke å ha et arbeid man føler utdanningen dekker, er også noe som kan bidra til misnøye og kroppslige eller psykiske symptom. Kanskje har vi ikke helt forstått hvilken belastning nedstigningen av landet under pandemien har hatt for våre ungdommer? Kanskje har vi for store vellykket-krav til oss selv og arbeidsplassene - alt skal være optimalt? Kanskje er det for lite rom for tilpasning og autonomi på noen arbeidsplasser? Det er fortsatt veldig mange spørsmål igjen å stille – og vi skal stille dem.

VÆREKRAFTKONFERANSEN

2025

Gro & Anja Hammerseng-Edin

Carina Carl

Stig-André Berge

Torkil Færø

Alexander Andersen

Hva om mental styrke er vår viktigste ressurs
for et bærekraftig arbeidsliv?

TEMA FOR DAGEN

Fleksibilitet og selvledelse
Emosjonell robusthet
Søvn - en superkraft
Tankekontroll og fokus
Evnen til å hente seg inn

Værekraft er vår evne til å bygge og styrke våre evner til å takle utfordringer og motgang. I en verden som stadig blir mer kompleks og utfordrende, er det viktigere enn noensinne å dyrke våre mentale ressurser og finne bærekraftige løsninger. På Bwells Værekraftkonferanse 2025, vil vi samle ledende eksperter, tenkere og praktikere for å dele innsikt, beste praksis og inspirerende historier om hvordan vi kan trives og lykkes i en stadig skiftende verden.

Bli med å FESTE sammen med oss
23. oktober på Mesh i Oslo.
Earlybird til 15. juni 1290,- (ordinærpris 1690,-)

HVEM ER VI I BWELL

Bwell hjelper bedrifter å redusere stress og tretthet på arbeidsplassen, samt legge til rette for mindre stillesitting og mer aktivitet.
Målet er overskudd og økt produktivitet.
Vi er en god gjeng med komplimenterende kompetanse og erfaring innen helsefremmende og forebyggende arbeid. Vi jobber med å holde friske medarbeidere friske.

Stress, søvnproblemer og inaktivitet er helseutfordringer som påvirker våre prestasjoner både på jobb og i livet ellers. Vi ønsker å dele erfaring, tips og gode verktøy som gir balanse mellom aktivitet og hvile.
Bwell har mer enn 20 års erfaring på området og er stolte av vårt tette samarbeid med fagpersoner både i Norge og i Sverige.

PÅMELDING

BWELL®

Hva innebærer plikten til å **tilrettelegge**?

En sykmeldt helsefagarbeider var enig i at mer tilrettelegging i stillingen ikke var mulig, men hadde samtidig takket nei til totalt ti tilbud om annet passende arbeid i kommunen. Like fullt tapte arbeidsgiver oppsigelsessaken i lagmannsretten fordi det skulle ha vært tilrettelagt enda mer. Hva var det som her gikk så galt for arbeidsgiver?

Hvilke regler sikter jeg til? La meg få skissere dem helt kort.

I HRmagasinet 2/2025 skrev jeg om oppfølging under sykefravær. I lys av overnevnte nokså ferske lagmannsrettsdom (LH-2024-75291), skal jeg nå ta for meg jussens forventninger til arbeidsgivers tilretteleggingsplikt før en sykmeldt ansatt kan sies opp.

Mange forhold på plass

Vi kjenner alle til saklig grunn-kravet for oppsigelse etter verneperioden. Sentralt her er om oppsigelsen bygger på et riktig og tilstrekkelig faktisk grunnlag, om begrunnelsen er tuftet på relevante argumenter, og om vurderingen er bred nok, slik at hensynet til arbeidstakeren er ivaretatt.

Det avgjørende for domstolsprøvingen er opplysningene som forelå da arbeidsgiveren besluttet oppsigelse, og som motiverte arbeidsgiveren på oppsigelsestidspunktet. Alt dette slo Høyesterett fast i Widerøe-dommen tilbake i 2022.

Når oppsigelsen er begrunnet i arbeidstakerens sykdom og nedsatte arbeidsevne, må saklighetskravet videre sees i sammenheng med arbeidsgivers tilretteleggingsplikt etter AML § 4-6.

«Så langt det er mulig»

Det sentrale spørsmålet er her om arbeidsgiveren *«så langt det er mulig»* har tilrettelagt ved å *«iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få passende arbeid»*.

Dette innebærer egentlig to vurderinger. Først en vurdering av om det er mulig å tilrettelegge i eksisterende stilling (*«beholde»*), og så en vurdering av om det finnes en annen passende stilling som den sykemeldte kan *«få»*.

I AML § 4-6 er det gitt detaljerte regler om saksbehandling, oppfølgingsplan og dialogmøter etc. Disse «instrumentelle» hjelpemidlene lar vi ligge i denne omgang.

At *«så langt det er mulig»*-plikten må tas på største alvor, understreket Høyesterett i Widerøe-saken. Her ble det uttalt at *«[h]vis denne plikten ikke er oppfylt, [...] er det vanskelig å tenke seg at oppsigelsen likevel skulle være saklig»*.

Formuleringen *«så langt det er mulig»*, tilsier at arbeidsgivers plikt er vidtgående. Og som Høyesterett påpekte i Widerøe-saken, så skal uttrykket *«tolkes strengt»* og kan omfatte tiltak som er *«økonomisk belastende eller på annen måte ressurskrevende og til ulempe for arbeidsgiver»*.

Ikke helt overraskende kanskje, så runder Høyesterett av med å vise til at det hele vil bero på *«en konkret skjønnsmessig helhetsvurdering»* i det enkelte tilfellet. Akkurat så forutsigbart og praktisk som bare Høyesterett kan få uttrykt det.

På toppen av alle

Men tilbake til lagmannsrettsdommen som jeg innledet med. Her hadde arbeidsgiver nemlig gjort to feil i praktiseringen av lovens vilkår, som andre kan lære av.

For riktignok er det slik at *«så langt det er mulig»*-plikten ikke betyr at det må opprettes en ny stiling for arbeidstakeren. Og riktignok er det også slik at plikten må avgrenses mot hensynet til *«arbeidsgivers behov for å styre virksomheten og behovet for å kunne bestemme virksomhetens organisasjons- og stillingsstruktur»*, slik Høyesterett formulerte seg i Widerøe-dommen i 2022. Og det er også slik at forutsetningen er at det faktisk finnes passende ledig arbeid som arbeidstakeren er kvalifisert til.

Men som ledd i å la den sykmeldte få *«gjenvinne og avklare arbeidsevnen sin»*, så kan arbeidsgiver ha plikt til å la den sykmeldte – i en overgangsperiode – få gå «på topp» av annet mannskap. Det vil si å få jobbe side om side med for eksempel et fulltallig vaktlag. Og i ulempesvurderingen for arbeidsgiver, må man her ta i betraktning at arbeidsgiver vil kunne søke Nav om utgiftsdekning til slik «på topp»-tilrettelegging.

Strekke oss litt ekstra

Det andre man kan lære av lagmannsrettsdommen, er at arbeidsgiver hele veien må sørge for å opprettholde og dokumentere dialogen man har med den sykmeldte om planlagte tilretteleggingstiltak og den løpende evalueringen av disse. Selv når den sykmeldte er i en ulønnet permisjonsperiode på fem måneder.

For som det følger av lagmannsrettssaken: *«Etter lagmannsretten syn er en periode på fem måneder uten dialog og oppfølgning lang tid for en ansatt som har permisjon på grunn av sykdom, og som i A sitt tilfelle har bedt om å bli omplassert»*.

Jeg har forståelse for dem som etter dette synes at lagmannsretten her stiller nokså «ideelle» krav til arbeidsgiver. Og noe må vi nok slå av for at det i denne saken var tale om en kommunal arbeidsgiver med en stor organisasjon og ditto store omplasseringsmuligheter.

Bakgrunnsteppet vi alle får søke trøst i, er at det ligger en betydelig samfunnsøkonomisk gevinst i at begge parter tvinges til å strekke seg litt ekstra for at sykmeldte holdes i arbeid.

Dels gjennom oppfølging av sykefraværet slik jeg beskrev i HRmagasinet 2/2025, - og som den sykmeldte *kan* oppleve som invaderende.

Dels gjennom kravet til hvor langt arbeidsgiver må strekke seg under tilretteleggingsplikten, - og som virksomheten *kan* oppleve at går for langt.

THORKIL H. ASCHEHOUG
Arbeidsrettsadvokat i advokatfirmaet SANDS og fast spaltist i HRmagasinet.
Kontakt: tha@sands.no

HRmagasinet HR EKSPERT

Et romslig fat med epler får representere hvor bredt forsker og førsteamanuensis Anniken Grønstad har gått ombord i «Det norske sykefraværet». Hun deler noen av sine viktigste funn med HRmagasinet.

– Vi må tørre å se på absolutt alt

Anniken Grønstad tenker at hun har nok kunnskap å spille inn i diskusjonen om veien videre for å redusere sykefraværet i norsk arbeidsliv. Hva skal hun ellers bruke over 10 år med høyst relevant forskning, i kombinasjon med jobb, til?

Tekst og foto: **GEIR CHRISTIANSEN**
geir@hrmagasinet.no

La oss likevel tråkke bremsen helt inn først som sist:

Anniken har ingen planer om å servere fasit, eller den endelige løsningen, på vår velferdsstat og vår tids store utfordring. Hun har imidlertid mange forslag og innspill til hvordan veien videre kan og bør se ut, og er ikke redd for å ta tak i temaer som kanskje er litt «touchy». Ikke bare er sykefraværet rekordhøyt, men i tillegg renner pengene ut av statskassa.

Det er dobbelt ille.

– Hele poenget mitt, etter alle disse årene med å ha skaffet meg dyp innsikt i norsk arbeidsliv, om velferdsstaten, ledelse, arbeidsmiljø, sykefravær og nærvær, er at det er veldig mange steiner som må snus. Dette dreier seg om mye mer enn enkeltfaktorer og kjappe løsninger. Her må vi gjøre kloke valg over tid, sier hun som til daglig er førsteamanuensis ved Oslo Nye Høyskole.

Et romslig og krevende felt

Det passer bare helt utmerket denne dagen at denne lille butikken på Vinderen har denne romslige kurven med epler stående på utsiden av lokalene (se hovedbildet).

Kurven ble en utmerket illustrasjon – mye bedre enn om du hadde bedt kunstig intelligens om å utføre samme oppdrag – på alt det Anniken Grønstad har på hjertet.

Det er ikke lite, når alt kommer til alt.

For hun som har doktorgrad i helseledelse og helseøkonomi har virkelig gått fullt og helt inn i det minefeltet som vi veldig generelt kan benevne som «det norske sykefraværet». Det er et felt som det er krevende å omtale i seg selv, langt mer utfordrende å snakke høyt om, og enda verre dersom man skulle finne på å klemme ut noen nye tanker og konkrete ideer til endringer.

Mange har mer eller mindre klokelig hatt litt berøringsangst.

Men ikke Anniken Grønstad.

Here goes.

Lederskapet lider – er det tid til også dette?

– Det er ofte lederen som får rollen som den ansvarlige når vi skal begynne et sted med sykefraværsoppfølgingen. Og det er i og for seg et riktig sted å starte, uten at det nødvendigvis er der hele ansvaret skal eller bør ligge.

Anniken er i gang med sin redegjørelse for HRmagasinet, og vet veldig godt at arbeidslivet rent generelt har bruk for ledere som har god kompetanse om hvordan de skal være denne stabile faktoren, inspirasjon– og motivasjonskilden, og aller mest støttespilleren i medarbeidernes hverdag.

– Vi kan i hvert fall konkludere med at ledere har svært ulike roller og innhold. Det er så stor forskjell at det blir utfordrende å sammenligne, og vi må derfor finne ulike løsninger. Vi kan for eksempel se for oss et scenario der øverste ledelse har som sin hovedoppgave å sikre arbeidsplasser, jobbe strategisk, sikre vekst og sørge for at virksomheten utvikler seg og går videre. Det er ikke sikkert at oppfølgingen av sykefravær ligger naturlig hos disse lederne, men i et strategisk, overordnet og økonomisk bilde er det likevel absolutt relevant å ha innsikten med seg fordi sykefravær «tæpper» inn på alle disse faktorene i en virksomhet.

– Andre ledere, for eksempel mellomledere og personalledere, er gjerne også tettere på hverdagen til de øvrige ansatte, og ansvaret for oppfølgingen av sykefravær ligger ofte her. Disse har nok av mange andre og krevende oppgaver og utfordringer å løse, og å jobbe datadrevet med sykefraværsarbeidet kan være en måte å effektivisere arbeidet på. På systemnivå er brukervennlighet sentralt, det samme er god tilgjengelighet, og en ryddig og enkel datapresentasjon. Dette henger sammen med at gode systemer er nyttige lederverktøy som støtter og kan bidra til forenkling og forbedring i en hektisk lederhverdag, der det ikke er utenkelig at sykefraværsoppgaver tidvis må utsettes til fordel for andre oppgaver som haster og presser mer.

Mer plass til BHT

Veldig mange som jobber med oppfølging av og tilrettelegging for sykmeldte, lener seg på rutinebeskrivelser og en «verktøykasse» som gjør det enklere å gå stegene videre sammen.

Anniken savner at verktøyene er like relevante og tilgjengelige for ledere i alle typer virksomheter.

– Spesielt gjelder dette for små og mellomstore bedrifter, og dem er det mange av. Der både kan og bør man se mer til bransjeprogrammer, støtteordninger og bedriftshelsetjenesten – dette vil i sum gi tilgang på mye kompetanse.

– Jeg savner at bedriftshelsetjenesten får anledning til å komme mer på banen gjennom for eksempel flere og ulike tilskuddsordninger som favner et bredere utvalg av virksomhetstypene og bransjene som finnes i norsk arbeidsliv. BHT har ofte god kompetanse om bransje, eksponering og risikofaktorer, og ser utviklingen utenfra, og kan derfor bli en god sparringspartner for ledere som har en hel drøss med store og små dagligdagse utfordringer. Hvis man får mer bistand til noe av det arbeidet som både kan være rutinepreget, og ganske sensitivt og krevende, så vil det kunne frigjøre tid til det mange ledere gjerne vil bruke tiden på, og som medarbeiderne elsker, nemlig at det er mer fokus på menneskene i organisasjonen. Folk må bli sett og hørt, det tilhører kjernen i enhver virksomhet, sier hun.

Ikke lenger en oppskrift for alt og alle

Denne dialogen mellom leder og medarbeidere kommer ikke av seg selv. Hjelp og veiledning finnes tilgjengelig, men det er først og fremst jevnlig kontakt – aller helst personlig – som vil skape dette båndet for å styrke tilliten mellom mennesker i en organisasjon.

– Utfordringen er ofte hvor man skal begynne. Det viktigste er at man kommer i gang, ikke venter på å finne en oppskrift. Den finnes ikke. Ansatte er så forskjellige at man må gå sine egne veier, men også stole på at det å bli bedre kjent med folkene sine i seg selv vil gi ubetingede fordeler.

– Det jeg har oppdaget gjennom forskningen er at man bare gjennom å tilbringe mer tid sammen, være mer opptatt av hverandre og undre seg over hvordan vi har det sammen og hva som eventuelt kan gjøres bedre, vil få en unik innsikt som ikke er der fra før. Det vil gi muligheter til å se tegn på endringer, og at det kanskje er noen røde flagg som vaier – altså forhold som kan komme til å kreve lederens ekstra oppmerksomhet.

– Eksempler på røde flagg kan være lavere produksjon/svakere resultater, tiltakende passivitet i jobbsammenheng, ustabilitet i leveranser og lignende, uten en uttalt årsak. Det er da de avgjørende spørsmålene må stilles – helst på en vennlig, men likevel tydelig måte: Hva trenger du nå? Hvor går vi videre? Hva med en fot i bakken?

– Inn i dette arbeidet er det også viktig å anerkjenne bedriftens behov og søke etter løsninger som ivaretar begge parters interesser. En slik tidlig dialog, det vil si før et sykefravær inntreffer, er relevant her fordi det bidrar til at man oppdager risikofaktorer, kan gjøre justeringer og tilrettelegge for lokale, fleksible og dynamiske løsninger. Slike samtaler kommer i gang ved at både leder og medarbeider er på ballen, og både leder og medarbeider kan ta initiativ til slike samtaler. Kanskje oppdager man at en medarbeider ikke opplever mestring og gjerne ønsker seg mer støtte i sin arbeidshverdag, mens andre opplever kanskje ikke at forventninger er tilstrekkelig avklart (manglende rolleklarhet). Med slik innsikt har man muligheten til å tilby faglig veiledning og tydeliggjøre forventninger før det går for langt, og ansatte havner i det forskningen omtaler som en tilbaketrekningsprosess – som ofte endre med sykefravær og frafall. Slik kan HR og ledere proaktivt jobbe med tilrettelegging og ta tak i det forebyggende sykefraværsarbeidet. Dette vil

Fakta > Anniken Grønstad

- Doktorgrad i helseledelse og helseøkonomi.
- Førsteamanuensis, Oslo Nye Høyskole.
- Fagekspert i NHO og Avonovas «Jobbhelserapport»
- Rådgiver for medlemmene av HR Norge
- «A healthy workforce is good for business. Here's why.» publisert hos World Economic Forum. Mange ulike forskningspublikasjoner.

– Et av de viktigste spørsmålene vi bør stille oss er: Hva kan du gjøre selv om du har helseutfordringer? Svaret er i svært mange tilfeller at man ikke bare bør bli hjemme, for det er ikke nødvendigvis en medisin som virker for de fleste, sier Anniken Grønstad.

– Hvorfor snakker vi ikke mer om sykefraværsrutiner i fredstid? Hvis vi ikke gjør det når mulighetene er der, så vil det ha en helt annen effekt senere når sykefraværet inntreffer og potensielt er eskalerende, mener forskeren.

si sin tur øke trivselen, eierskapet og tilhørigheten til arbeidsplassen, og gi lavere sykefravær, høyere produktivitet og økt lønnsomhet. Det som er så fint med slik toveis dialog er at dette også er en måte der medarbeiderne selv kan og bør være aktive, engasjere seg i egen jobbhverdag og medvirke for å skape et godt arbeidsmiljø.

Alt kureres på samme måte

Med en bedre dialog på plass, vil det også åpne seg større muligheter for å finne løsninger. Åpenhet er én viktig faktor for å komme videre – årsaker er en annen.

– Vi bruker i dag begreper som gjør det krevende å navigere i sykefraværslandskapet, og jeg skulle derfor så gjerne sett et rikere begrepsmangfold i det norske sykefraværsarbeidet.

– I internasjonal terminologi finnes det til sammenligning tre betegnelser for redusert helse: disease, illness og sickness. Mens disease beskriver objektive, observerbare og målbare tilstander som diabetes eller influensa, handler illness om den subjektive opplevelsen av sykdom – for eksempel smerter eller utmattelse. Sickness reflekterer det sosiale aspektet (rollen man ofte tar som mye sykmeldt). Et sykefraværsløp kan fortone seg ulikt avhengig av de tre overnevnte begrepene og forutsetter ulik oppfølging – noe som aktualiserer de ulike begrepenes relevans i sykefraværsøyemed.

Med et mindre begrepsapparat er det fort at alt havner i kategorien «sykdom» og det kan ha konsekvenser for det videre arbeidet og den videre oppfølgingen.

– En bekymring jeg har for det norske sykefraværet er derfor at det har låst seg litt for oss når vi skal finne veier videre. Jeg opplever at vi ikke er tydelige nok på at det å følge opp en medarbeider med brukket arm og en med lettere psykiske lidelser krever ganske ulike tilnærminger fra lederens og arbeidsgivers side. Her tror jeg vi vil være tjent med å sikre mer drahjelp fra rammeverket, men også jobbe for at ledere, HR og virksomheter generelt har mer og bedre kunnskap om dette. Her er det for eksempel viktig å huske på at selv om diagnosen er en privatsak, er ikke arbeidsevnen det. Det er her fokuset til ledere bør være, og her er det også et stort juridisk handlingsrom for ledere – som HR Magasinet tidligere har skrevet om. Dette handlingsrommet bør arbeidsgivere i større grad nyttiggjøre i sykefraværsarbeidet.

Dette forsterkes av at det generelt er begrenset med kunnskap om hvilke tiltak som er best egnet for å støtte overgangen til arbeid for ulike grupper sykmeldte. For de store sykmeldingsgruppene – eksempelvis en del grupper med muskel– og skjelettplager eller lettere psykiske lidelser – kan arbeid i mange tilfeller være helsefremmende. Jobb som «behandling» er noe vi bør snakke mer om.

Skifte fokus fra sykdom til muligheter

Det er fra en av Norges fremste eksperter på sykefravær man skal høre det. Mange har allerede festet seg ved Anniken Grønstads funn. Hun har fått være fagekspert inn i NHO og Avonovas «Jobbhelserapport», gitt råd til medlemmene av HR Norge, i tillegg har hun fått teksten «A healthy workforce is good for business. Here's why.» publisert hos World Economic Forum. Dette på toppen av forskningspublikasjoner.

– Min oppfatning er at vi er nødt til å skifte fokus, fordi vi som nevnt har låst oss litt fast på et sted der helseutfordringer får mye plass, mens det vi egentlig burde snakke om er vel så mye (rest)arbeidsevne, tiltak, tilrettelegging, kapasitet og ressurser. Det er et perspektiv vi må ha med hele veien – fra start til mål i et sykefraværsløp fordi det hjelper oss til å vri fokus over på mulighetene fremfor begrensningene, mener hun.

Hva kan du gjøre, selv om?

Anniken har våget å se på det meste – også det som er følsomt og ømtålig som tema.

– Vi trenger, som nevnt, å dreie vår oppmerksomhet over fra det litt negativt ladede knyttet til sykdom, mangler og utfordringer, og over på mulighetene som ligger der i aktivitet. Da trenger vi å få et bevisst forhold til dette i hele behandlingsapparatet, og kanskje kan vi begynne hos fastlegene – fordi det også vil lette deres byrde betraktelig, forklarer forskeren.

Nok en gang handler det mye om kommunikasjon.

– Det er så mye å hente på god dialog og tydelige forventningsavklaringer. Vi har allerede vært innom viktigheten av dialogen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, den er helt avgjørende. Det er også dialogen mellom sykmelder og sykmeldt. Fokusendringen kan skje allerede her. Da er det viktig å stille spørsmålet: Hva kan du gjøre selv om du har helseutfordringer?

– Det er ikke bare å bli hjemme, for det er ikke nødvendigvis en medisin som virker for de fleste. For diagnosene som står for mer enn halvparten av sykefraværet – musle– og skjelettlidelser og lettere psykiske lidelser – kan jobbaktivitet være viktig for tilfriskningen og bør inn som et moment i behandlingsapparatet.

Aktivitet og gradering

Hvis vi ikke stiller spørsmålet om hva du kan gjøre selv om du har redusert helse, så går vi glipp av en mulighet for raskere vei tilbake til arbeidet – eller til å bli frisk – for svært mange. Nok en gang handler det altså om fokus.

– Mye avgjøres i løpet av de første åtte ukene av et sykefravær når det gjelder sannsynligheten for å komme tilbake til arbeid. Vi har derfor et vindu på åtte uker der vi kan diskutere, foreslå, vurdere og komme frem til løsninger som ikke bare føyer seg inn i «normal-sporet». Her er vi avhengig av at partene i prosessen i utgangspunktet tenker at en del av behandlingen bør være aktivitet. Da må flere være tett på i kommunikasjonen – hvis ikke vil vi la det skure og gå, og hele muligheten vil forsvinne, sier Anniken og fortsetter:

– Det kan være en fordel om vi gjør gradert sykmelding til første løsning. I dag bør gradert sykemelding velges, men kanskje er tiden inne for at vi tør å utfordre og nudge praksisen i enda tydeligere retning. Dette er sentralt fordi arbeidsevne ofte er et spørsmål om grad heller enn ja eller nei. Alle helseutfordringer medfører heller ikke nødvendigvis tap av arbeidsevne. Dette er perspektiver som i større grad bør vektlegges i den norske sykefraværsdebatten. Bevegelse i retning av mer «automatisk» gradering – for diagnoser der dette vurderes som gunstig og medisinsk forsvarlig – kan dessuten også gi legene et sterkere argument i møte med pasienter som kanskje ønsker full sykmelding – og dermed gjøre portvokterfunksjonen enklere å bære. Økt utnyttelse av arbeidskraftreserver gjennom høy graderingspraksis kan også forebygge utilsiktet overbruk av sykefraværsordningen og medikalisering. I tillegg gir det arbeidsgivere en anledning til å benytte arbeidskraft som ellers forblir uutnyttet. Det kan fort bli en situasjon alle vinner på, sier Anniken.

Rutiner og samtaler i fredstid

Det er heller ingen grunn til at alt dette arbeidet knyttet til sykefraværsoppfølging skal komme overraskende på. Her er det mye å hente for HR og ledere, sier Anniken og spør:

– Hvorfor snakker vi ikke mer om sykefraværsrutiner i fredstid? Hvis vi ikke gjør det når mulighetene er der, så vil det ha en helt annen effekt senere når sykefraværet inntreffer og potensielt er eskalerende. Færrest mulig overraskelser og uforutsette tiltak – i hvert fall når det gjelder sykefravær – er en god ting, da unngår vi konflikter, usikkerhet og negative elementer inn i et løp som kan være krevende nok å stå i for begge parter.

– Og noe av det viktigste er at dette ikke trenger å ta lang tid, det er nemlig ikke slik at du skal finne opp kruttet på nytt eller at det skal ta oppmerksomheten fra noe annet.

Partene skal bare være klar over hva som vil skje når et sykefraværstilfelle, eksempelvis at det er en leders plikt å kalle deg inn til en samtale, og at det vil bli gjort på et gitt tidspunkt. Og at det er i alles interesse at det skjer, mener hun.

Heng gjerne opp et flytskjema på veggen, gjør rutinene synlige, snakk om dem i hverdagen – gjør det til et helt normalt innslag i arbeidsmiljøet. For sykefravær vil alltid være der, i en eller annen form.

Sverige ser mulighetene

Gjennom sin lange forskergjerning har Anniken Grønstad studert sykefraværsoppfølgingen i flere andre land, og blant dem som er mest relevante er Sverige – ikke minst fordi vi her hjemme ganske tidlig i «nybrottsarbeidet vårt» begynte å snakke om svenskenes karensdag.

– De gjør så mye annet i tillegg i Sverige, karensdag er bare én av mange faktorer. Gjennom å ha et bredere spekter med tiltak, så kan man også finne bedre løsninger for den enkelte. Men noe av det som er veldig interessant, er muligheten til å veilede inn i et nytt jobbspor underveis, sier hun, og forklarer:

– Det handler altså om å bytte jobb, spesielt hvis det er nettopp jobben du er blitt syk av. Sverige har for eksempel hatt en praksis der det – i løpet av de 90 første dagene som sykmeldt – er forventet at den sykmeldte forsøker å finne måter å gjenoppta sin opprinnelige jobb, eksempelvis gjennom tilpasninger, men uten at dette påvirker lønn eller andre goder. Hvis sykefraværet er lengre og varer mellom 90 og 180 dager sykefravær og den sykmeldte ikke kan utføre sin opprinnelige jobb, forventes det at personen enten samarbeider med arbeidsgiver for å finne en annen jobb i den bedriften, også de som innebærer mindre kompensasjon, eller å bruke tid på å finne en ny jobb hos en annen arbeidsgiver.

Dette berører også kompetanseheving – både i form av upskilling og reskilling, og da har man i tillegg begynt å ta hensyn til hva slags kompetanse som trengs i arbeidslivet. Det er et enormt omstillingsbehov der ute for at alle skal passe inn til enhver tid, og da er det kanskje behov for annen kompetanse enn den du har med deg i kofferten. Man må tørre å ta i dette.

Anniken har mange forslag og innspill til hvordan veien videre for behandlingen av sykefraværet kan og bør se ut, og er ikke redd for å ta tak i temaer som kanskje er litt «touchy». Men utfordringen har mange ulike sider – og det er mye som skal snus og ses på fra andre vinkler.

Har vi kunnskap nok?

Anniken tror også det vil være store fordeler å hente hvis vi samlet sett – gjerne samfunnsmessig – setter inn støtet for å sikre et objektivt og reelt beslutningsgrunnlag i sykefraværsarbeidet.

– Det finnes så mye data på sykefraværet, til den enkelte, til teamet, til avdelinger og til hele bedrifter. Bedriftene sitter på mye data knyttet til omfang, frekvens, varighet og kostnader, og som de burde utnyttet bedre i sykefraværsarbeidet sitt.

– Hvis vi kan utnytte disse dataene til å gi oss påfyll av kunnskap, så vil vi med denne nye innsikten få et mer bevisst forhold til vår egen situasjon og tilstand, hvilke utfordringer vi har, hvor skoen trykker og hvordan vi bedre kan følge opp både den enkelte og avdelingene. Å bruke veldig konkret fakta vil igjen gjøre oss tryggere i arbeidet og sette oss i stand til å ta bedre beslutninger.

– Når vi har reflektert grundig rundt etikken og hva vi skal bruke dataene til, så kan det til og med skje at vi får medarbeidere som ønsker å jobbe særskilt med oppfølgingen av sykefraværet – nettopp fordi det blir en bevisstgjøring i hele organisasjonen, at vi gjør dataene brukervennlige, og at vi snakker godt nok om det vi vet. Vi kan rett og slett ta kunnskapen i bruk på en mye mer informativ og positiv måte, avslutter Anniken Grønstad.

Om dette var alt?

På ingen som helst måte.

HRmagasinet fikk et veldig lite utdrag av den kunnskapen hun har opparbeidet seg.

Nå ligger det klart til å bli tatt i bruk av mange, mange flere.

Anniken Grønstad har ventet lenge nok. Hun er klar.

Slik kan systemene **være til hjelp**

Den beste måten for å oppnå varig reduksjon i sykefraværet, er ved å jobbe systematisk, forebyggende og med rask oppfølging, gjerne med god systemstøtte.

Sykefravær er i vinden som aldri før, med nesten 100 norske nyhetsartikler hver dag. Vi diskuterer sykepengeordningen, karensdager eller IA og, forventer at myndighetene snart må ta grep.

Men kanskje skal vi starte med å feie for vår egen teknologidør? Godt betalt er det også.

Mange tiltak diskuteres

I den politiske debatten om sykefravær kastes mange baller opp i luften, og noen av disse kunne vi bedriftene selv fanget.

De fleste store bedrifter forskutterer sykepenger og vi er gjerne bevisste på at vi betaler full lønn under sykdom. I praksis tenker vi på det som at vi ikke stopper sykepengegrunnlaget på 6G.

Men hvis reduserte sykepenger innvirker på sykefraværet, hvorfor vurderer ikke flere arbeidsgivere å sette regler i lønnssystemet til å ikke forskuttere sykepenger utover 6G, ikke betale for de som tjener under 1/2G, eller der medarbeider er mindre enn 20 prosent arbeidsufør?

Svaret er i mange tilfeller tariffavtalen, men selv da er ballen fortsatt hos partene i arbeidslivet og ikke hos myndighetene.

Full lønn under sykdom

Da har vi etablert at vi kunne betalt ut mindre penger, hvis arbeidsgivere virkelig ønsket det. Hva med å få mer penger tilbake fra NAV?

Du har selvfølgelig kontroll på støtteordningene hos NAV, har lest deg opp på omsorgspenger, pleiepenger, opplæringspenger, reisetilskudd eller mentortilskudd, og er trygg på at lønningskontoret ditt har alt under kontroll på sykepenger og foreldrepenger.

Du har et system som holder orden på når du skal ha refusjon fra første fraværsdag som ved kronisk sykdom eller sykmeldinger i forbindelse med graviditet.

Jeg mener ikke å mobbe. De færreste selskaper i Norge har systemstøtte for å fange opp de forskjellige støtteordningene, langt mindre når det bør søkes om unntak fra arbeidsgiverperioden. Men vi burde hatt den systemstøtten, i det minste en metode for å fange dataene tilstrekkelig til at vi kan jobbe strukturert videre.

Vi registrerer ikke alt sykefravær

En av de virkelig store kildene for lav refusjon er manglende registrering av egenmeldinger. Våre målinger har vist at i større bedrifter som har svake prosesser på fraværsregistrering så taper bedriften opptil 5 prosent av berettiget sykepengerefusjon.

Kåre er hjemme onsdag til fredag på grunn av sykdom. Leder overbeviser Kåre om å svare på tre e-poster og ellers holde sengen. Kåre fører ikke egenmelding og presser seg på jobb mandag morgen. Etter noen dager må han likevel krype til korset og gå til legen. Det hele resulterer i en måneds sykmelding.

Uten egenmeldingen har lønningsavdelingen ingen kompetanse utover sykmeldingen. Det resulterer i denne ene saken 9.000 kr i tapt sykepengerefusjon.

Rutiner som sikrer korrekt registrering av sykefravær er viktig både for korrekt sykepengerefusjon, statistikker og forebyggende arbeid.

Bestride sykmeldingen

Når Marker kommune snakker om sykefravær og lederne våre i denne utgaven, kommer systemstøtte fort opp som et naturlig neste steg.

Nettopp prosesstøtte i hvordan leder skal håndtere hele livssyklusen til sykefraværet er viktig i HR-systemet ditt. Enten det er i fraværsmodulen, sykeoppfølgingsmodulen eller personalhåndboken.

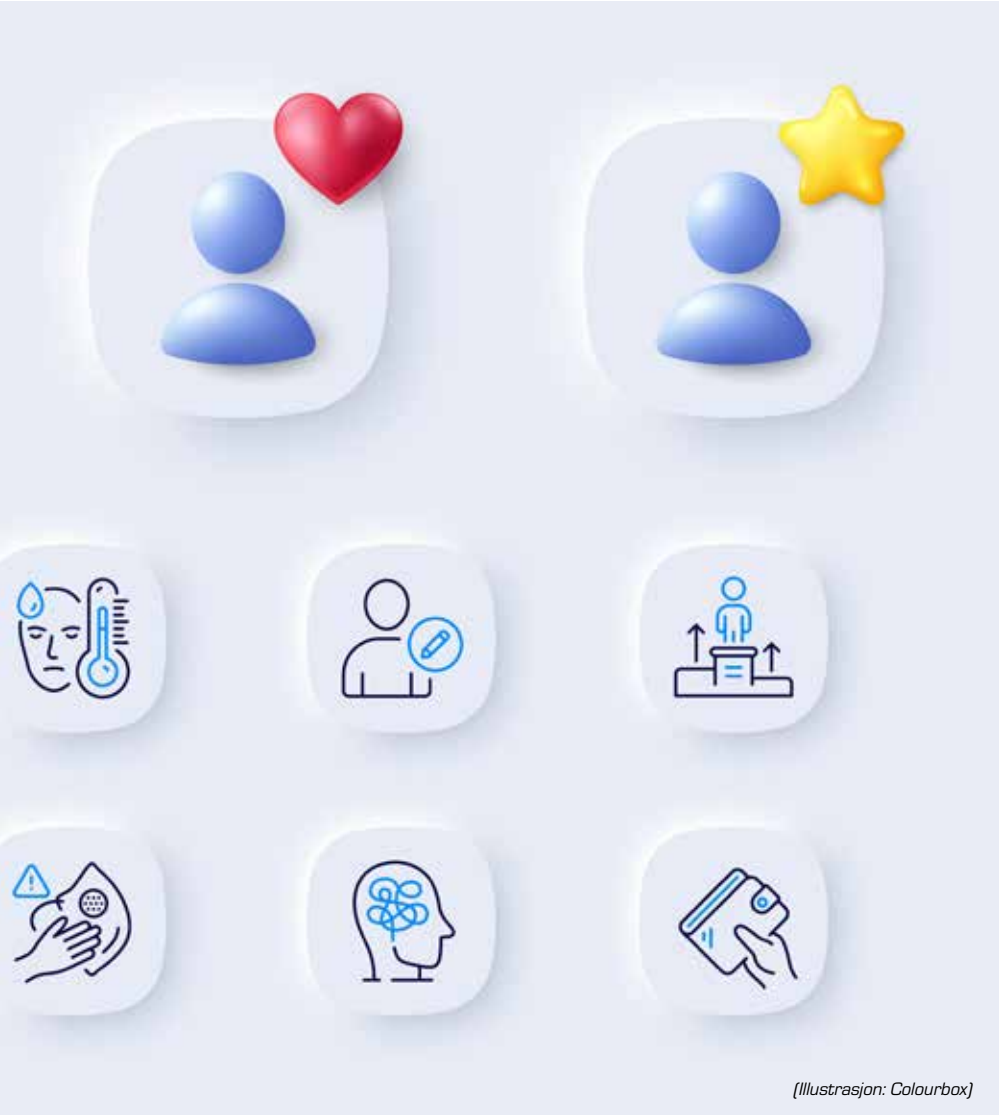
For å teste om du har en god rutinebeskrivelse som fokuserer på å jobbe med sykefraværet kan vi ta prosessen å bestride en sykmelding.

Som arbeidsgiver kan du stille spørsmål ved om medarbeideren har rett til sykepenger. Selv om du ikke får diagnoser, kan du stille spørsmål ved sykmeldingen.

Har leder god grunn til å mistenke at den

MARTIN JONASSEN
Ekspert på HR-systemer og prosesser
info@mj.no
linkedin.com/in/martinjonassen/

HRmagasinet HR EKSPERT



(Illustrasjon: Colourbox)

ansatte ikke er syk, kan bedriften velge å ikke godta sykmeldingen.

Systemstøtte til dette er bare en liten del av fraværsprosessene ledere ønsker veiledning for å håndtere på en god og profesjonell måte.

Holdningsendring

Når over en fjerdedel av alt sykefravær har rotårsak psykiske lidelser, og tallet vokser bekymringsverdig fort, har vi i hvert fall noe å ta tak i når det gjelder hvordan vi som arbeidsgivere skal jobbe med sykefravær.

Politikerne våre viser vei og blir sykmeldte hvis de blir tatt i stjeling, misbruk av partimidler, det kommer varsel om deres lederstil, eller hvis de får kjeft og blir baksnakket av partilederen på telefon. Så der får vi lite drahjelp på holdninger.

Aftenposten lager videoreportasjen «Hva er innafor å gjøre når du er sykmeldt?» Så kanskje er det heller ikke pressen vi skal stole på at hjelper oss.

Kanskje vi skal snu oss mot teknologien? Vi må huske at for de fleste medarbeidere er ikke sykefravær en lettvint løsning. Kanskje er det heller et resultat av mangel på alternativer?

Da er vi inne på et viktig system både for medarbeidere og ledere. Hvordan kan du hjelpe medarbeidere som ikke ser andre løsninger enn sykmelding, men ikke tørr å ta opp utfordringene sine med leder eller HR?

Arbeidsgivers besøkelsestid

Hvis vi ser på det bedrifter tilbyr sine ansatte er det forsvinnende lite systemstøtte eller e-læring knyttet til å takle hverdagsutfordringer.

Vi er flinke til å lære bort hvordan du skal bruke Excel eller holde deg i rekkverket når du går i trappen. Men for å forebygge sykefravær som ikke er yrkesrelatert sender vi medarbeiderne våre ut i internettsøk fullt av pseudovitenskap og selvutnevnte helseeksperter.

På ungdomsskolen lærer barna våre hvordan de skal være kildekritiske, men hva med oss som vokste opp med Commodore 64 og fasttelefon? Kanskje er tiden inne til at arbeidsgivere ser bredere på hva som er læring i arbeidslivet, blir flinkere gjennom HR-systemet og læringsplattformen å vise gode kilder til for eksempel helseinformasjon?

Ekspertbistand

Fredriksstad Blad kunne fortelle tidligere i år at sykefraværet i Fredrikstad kommune endelig er på vei ned. Et av tiltakene som trekkes frem er at alle ansatte skal ringe sin leder to ganger per dag når de er syke. Tilsvarende resultater kunne Bergens Tidende fortelle at man så med samme tiltak i en lokal barnehage.

Men jeg opplever mye usikkerhet hos ledere i denne første samtalen. Her har vi på HR noe å lære av at ting vi oppfatter som basale oppgaver, ikke alltid er det for en leder som stresser for å forberede seg til et møte og sitter på et bråkete tog på vei til kontoret, når Kåre ringer og sier han er syk.

I Sverige er det mer utbredt å kjøpe tjenestene for å ta imot meldingen om fraværet. Da sitter en sykepleier og følger opp medarbeideren som forteller om sykdom. Det kan være råd og veiledning til å håndtere sykdommen, eller oppfølgingssamtaler for å motivere til å prøve seg i jobb.

Det norske motsvaret finnes i liten grad, og de selskapene som prøver seg på noe lignende fokuserer mer på å utføre tjenester i forbindelse med Nav sitt tilskudd til ekspertbistand.

Dermed er behovet for systemstøtte med lederveiledning en viktig teknisk løsning å kunne tilby leder i starten av en medarbeiders sykefravær.

Systemene er der

For godt over 20 år siden så IA-avtalen dagens lys. Nesten umiddelbart var det systemleverandører som så sin besøkelsestid og utviklet støtteverktøy for lederes oppfølgingsansvar.

Til og med ett av de mest vanlige norske HR-systemene på markedet i dag, startet sin utviklingsreise som et sykeoppfølgingsverktøy.

Nå har de aller fleste HR-systemene, med fokus på Norge, en egen modul for sykeoppfølging. Men det er viktig å være bevisste på at enkelte av disse modulene begynner å dra på årene og ikke helt er siste nytt i funksjonalitet og teknologi.

Nav sin sykeoppfølging

Nav tilbyr et verktøy for oppfølging av sykefravær. I utgangspunktet er tanken god og jeg er tilhenger av at det offentlige leverer denne typen verktøy for små og mellomstore bedrifter. I Finland leverer til og med det offentlige et gratis lønnssystem for mindre bedrifter, jeg bare nevner det hvis myndighetene skulle ha litt tid til overs her på berget.

Sykeoppfølgingsprosessen hos Nav er godt egnet hvis du er en liten lokal bedrift i Norge, men du skal ikke være veldig stor før det kommer noen utfordringer.

Hvis arbeidet og ledelse ikke er organisert helt tradisjonelt, ser vi stadig flere

bedrifter som velger fiktivt å sette en HR-konsulent som ledere på de ansatte. Dette undergraver ansvaret som ligger hos leder, men gjøres fordi forskjellige oppgaver i sykefraværet kan være tildelt forskjellige roller i organisasjonen.

Neste utfordring er bedrifter med mange medarbeidere som har utenlandske ledere. Disse får rett og slett ikke tilgang til løsningen fordi de ikke har norsk fødselsnummer. Igjen settes HR som fiktive ledere.

Eget system fortsatt best

Allerede i utgave 3 i 2018 stilte jeg spørsmålet om de interne sykeoppfølgingssystemene har utspilt sin rolle. Svaret da, og som fortsatt er gjeldene, er et rungende nei!

Vi har fortsatt behov for vårt gamle system for oppfølging av sykefravær selv om Nav sin gratisversjon bare er en BankID-pålogging unna.

De lovpålagte oppfølgingspunktene gir kun en minimumsoppfølging og dere bør ha flere, betydelig hyppigere og mer en profesjonalisert oppfølging i begynnelsen av sykefraværet.

Det er liten tvil, hvis du leser denne utgaven av HRmagasinet, at tidlig, strukturert og systemstøttet oppfølging bidrar til å få medarbeideren tidligere tilbake i jobb.

Sykefravær er i vinden som aldri før, med nesten 100 norske nyhetsartikler hver dag. Vi diskuterer sykepengeordningen, karensdager eller IA og, forventer at myndighetene snart må ta grep.

Men kanskje skal vi starte med å feie for vår egen teknologidør? Godt betalt er det også.

Mange tiltak diskuteres

I den politiske debatten om sykefravær kastes mange baller opp i luften, og noen av disse kunne vi bedriftene selv fanget.

De fleste store bedrifter forskutterer sykepenger og vi er gjerne bevisste på at vi betaler full lønn under sykdom. I praksis tenker vi på det som at vi ikke stopper sykepengegrunnlaget på 6G.

Men hvis reduserte sykepenger innvirker på sykefraværet, hvorfor vurderer ikke flere arbeidsgivere å sette regler i lønnssystemet til å ikke forskuttere sykepenger utover 6G, ikke betale for de som tjener under 1/2G, eller der medarbeider er mindre enn 20 prosent arbeidsufør?

Svaret er i mange tilfeller tariffavtalen, men selv da er ballen fortsatt hos partene i arbeidslivet og ikke hos myndighetene.

Full lønn under sykdom

Da har vi etablert at vi kunne betalt ut mindre penger, hvis arbeidsgivere virkelig ønsket det. Hva med å få mer penger tilbake fra NAV?

Du har selvfølgelig kontroll på støtteordningene hos NAV, har lest deg opp på omsorgspenger, pleiepenger, opplæringspenger, reisetilskudd eller mentortilskudd, og er trygg på at lønningskontoret ditt har alt under kontroll på sykepenger og foreldrepenger.

Du har et system som holder orden på når du skal ha refusjon fra første fraværsdag som ved kronisk sykdom eller sykmeldinger i forbindelse med graviditet.

Jeg mener ikke å mobbe. De færreste selskaper i Norge har systemstøtte for å fange opp de forskjellige støtteordningene, langt mindre når det bør søkes om unntak fra arbeidsgiverperioden. Men vi burde hatt den systemstøtten, i det minste en metode for å fange dataene tilstrekkelig til at vi kan jobbe strukturert videre.

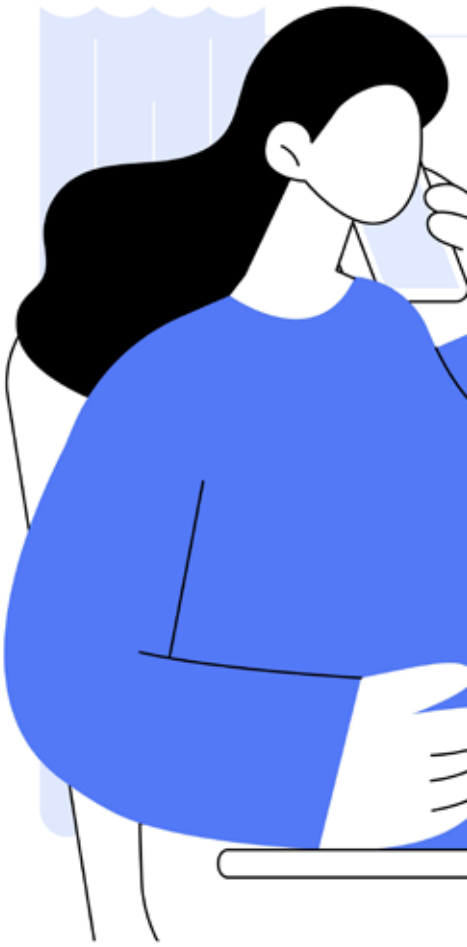
Vi registrerer ikke alt sykefravær

En av de virkelig store kildene for lav refusjon er manglende registrering av egenmeldinger. Våre målinger har vist at i større bedrifter som har svake prosesser på fraværsregistrering så taper bedriften opptil 5 prosent av berettiget sykepengerefusjon.

Kåre er hjemme onsdag til fredag på grunn av sykdom. Leder overbeviser Kåre om å svare på tre e-poster og ellers holde sengen. Kåre fører ikke egenmelding og presser seg på jobb mandag morgen. Etter noen dager må han likevel krype til korset og gå til legen. Det hele resulterer i en måneds sykmelding.

Uten egenmeldingen har lønningsavdelingen ingen kompetanse utover sykmeldingen. Det resulterer i denne ene saken 9.000 kr i tapt sykepengerefusjon.

Rutiner som sikrer korrekt registrering av sykefravær er viktig både for korrekt sykepengerefusjon, statistikker og forebyggende arbeid.



Bestride sykmeldingen

Når Marker kommune snakker om sykefravær og lederne våre i denne utgaven, kommer systemstøtte fort opp som et naturlig neste steg.

Nettopp prosesstøtte i hvordan leder skal håndtere hele livssyklusen til sykefraværet er viktig i HR-systemet ditt. Enten det er i fraværsmodulen, sykeoppfølgingsmodulen eller personalhåndboken.

For å teste om du har en god rutinebeskrivelse som fokuserer på å jobbe med sykefraværet kan vi ta prosessen å bestride en sykmelding.

Som arbeidsgiver kan du stille spørsmål ved om medarbeideren har rett til sykepenger. Selv om du ikke får diagnoser, kan du stille spørsmål ved sykmeldingen.

Har leder god grunn til å mistenke at den ansatte ikke er syk, kan bedriften velge å ikke godta sykmeldingen.

Systemstøtte til dette er bare en liten del av fraværsprosessene ledere ønsker veiledning for å håndtere på en god og profesjonell måte.

Holdningsendring

Når over en fjerdedel av alt sykefravær har rotårsak psykiske lidelser, og tallet vokser bekymringsverdig fort, har vi i hvert fall noe å ta tak i når det gjelder hvordan vi som arbeidsgivere skal jobbe med sykefravær.

Politikerne våre viser vei og blir sykmeldte hvis de blir tatt i stjeling, misbruk av partimidler, det kommer varsel om deres lederstil, eller hvis de får kjeft og blir baksnakket av partilederen på telefon. Så der får vi lite drahjelp på holdninger.

Aftenposten lager videoreportasjen «Hva er innafor å gjøre når du er sykmeldt?» Så kanskje er det heller ikke pressen vi skal stole på at hjelper oss.

Kanskje vi skal snu oss mot teknologien? Vi må huske at for de fleste medarbeidere er ikke sykefravær en lettvint løsning. Kanskje er det heller et resultat av mangel på alternativer?

Da er vi inne på et viktig system både for medarbeidere og ledere. Hvordan kan du hjelpe medarbeidere som ikke ser andre løsninger enn sykmelding, men ikke tørr å ta opp utfordringene sine med leder eller HR?

Arbeidsgivers besøkelsestid

Hvis vi ser på det bedrifter tilbyr sine ansatte er det forsvinnende lite systemstøtte eller e-læring knyttet til å takle hverdagsutfordringer.

Vi er flinke til å lære bort hvordan du skal bruke Excel eller holde deg i rekkverket når du går i trappen. Men for å forebygge sykefravær som ikke er yrkesrelatert sender vi medarbeiderne våre ut i internettsøk fullt av pseudovitenskap og selvutnevnte helseeksperter.

På ungdomsskolen lærer barna våre hvordan de skal være kildekritiske, men hva

(Illustrasjon: Colourbox)

Hjelp > Pass på!

Hva bør du passe på når du kjøper et sykeoppfølgingsverktøy?

- Leder må veiledes gjennom både standard oppfølgingsløp, men også bedriftsinterne oppfølgingstidspunkter og oppgaver
- Systemet skal være integrert med NAV og levere statusrapporter og oppfølgingsplaner gjennom integrasjonen
- Leder skal kunne lage egne notater kun for leder og HR, i tillegg til de offisielle notatene som inngår i rapportering
- Det skal være funksjonalitet for å skrive referater fra andre samtaler som ikke er en del av den formelle oppfølgingen
- Leder skal selv kunne legge inn andre oppfølginger, møter og aktiviteter som blir avtalt mellom medarbeider og leder
- Det må være oppsummeringsfunksjonalitet som kan skrives ut for enkelt å ha med seg notater og historikk i møter

med oss som vokste opp med Commodore 64 og fasttelefon? Kanskje er tiden inne til at arbeidsgivere ser bredere på hva som er læring i arbeidslivet, blir flinkere gjennom HR-systemet og læringsplattformen å vise gode kilder til for eksempel helseinformasjon?

Ekspertbistand

Fredriksstad Blad kunne fortelle tidligere i år at sykefraværet i Fredrikstad kommune endelig er på vei ned. Et av tiltakene som trekkes frem er at alle ansatte skal ringe sin leder to ganger per dag når de er syke. Tilsvarende resultater kunne Bergens Tidende fortelle at man så med samme tiltak i en lokal barnehage.

Men jeg opplever mye usikkerhet hos ledere i denne første samtalen. Her har vi på HR noe å lære av at ting vi oppfatter som basale oppgaver, ikke alltid er det for en leder som stresser for å forberede seg til et møte og sitter på et bråkete tog på vei til kontoret, når Kåre ringer og sier han er syk.

I Sverige er det mer utbredt å kjøpe tjenestene for å ta imot meldingen om fraværet. Da sitter en sykepleier og følger opp medarbeideren som forteller om sykdom. Det kan være råd og veiledning til å håndtere sykdommen, eller oppfølgingssamtaler for å motivere til å prøve seg i jobb.

Det norske motsvaret finnes i liten grad, og de selskapene som prøver seg på noe lignende fokuserer mer på å utføre tjenester i forbindelse med Nav sitt tilskudd til ekspertbistand.

Dermed er behovet for systemstøtte med lederveiledning en viktig teknisk løsning å kunne tilby leder i starten av en medarbeiders sykefravær.

Systemene er der

For godt over 20 år siden så IA-avtalen dagens lys. Nesten umiddelbart var det systemleverandører som så sin besøkelsestid og utviklet støtteverktøy for lederes oppfølgingsansvar.

Til og med ett av de mest vanlige norske HR-systemene på markedet i dag, startet sin utviklingsreise som et sykeoppfølgingsverktøy.

Nå har de aller fleste HR-systemene, med fokus på Norge, en egen modul for sykeoppfølging. Men det er viktig å være bevisste på at enkelte av disse modulene begynner å dra på årene og ikke helt er siste nytt i funksjonalitet og teknologi.

Nav sin sykeoppfølging

Nav tilbyr et verktøy for oppfølging av sykefravær. I utgangspunktet er tanken god og jeg er tilhenger av at det offentlige leverer denne typen verktøy for små og mellomstore bedrifter. I Finland leverer til og med det offentlige et gratis lønnssystem for mindre bedrifter, jeg bare nevner det hvis myndighetene skulle ha litt tid til overs her på berget.

Sykeoppfølgingsprosessen hos Nav er godt egnet hvis du er en liten lokal bedrift i Norge, men du skal ikke være veldig stor før det kommer noen utfordringer.

Hvis arbeidet og ledelse ikke er organisert helt tradisjonelt, ser vi stadig flere bedrifter som velger fiktivt å sette en HR-konsulent som ledere på de ansatte. Dette undergraver ansvaret som ligger hos leder, men gjøres fordi forskjellige oppgaver i sykefraværet kan være tildelt forskjellige roller i organisasjonen.

Neste utfordring er bedrifter med mange medarbeidere som har utenlandske ledere. Disse får rett og slett ikke tilgang til løsningen fordi de ikke har norsk fødselsnummer. Igjen settes HR som fiktive ledere.

Eget system fortsatt best

Allerede i utgave 3 i 2018 stilte jeg spørsmålet om de interne sykeoppfølgingssystemene har utspilt sin rolle. Svaret da, og som fortsatt er gjeldene, er et rungende nei!

Vi har fortsatt behov for vårt gamle system for oppfølging av sykefravær selv om Nav sin gratisversjon bare er en BankID-pålogging unna.

De lovpålagte oppfølgingspunktene gir kun en minimumsoppfølging og dere bør ha flere, betydelig hyppigere og mer en profesjonalisert oppfølging i begynnelsen av sykefraværet.

Det er liten tvil, hvis du leser denne utgaven av HRmagasinet, at tidlig, strukturert og systemstøttet oppfølging bidrar til å få medarbeideren tidligere tilbake i jobb.

Dette er mimetisk ledelse:

Nøkkelen til å forstå teamdynamikk

Hva om nøkkelen til å forstå konflikter og rivalisering i team ligger i vår evne til å imitere hverandre? René Girards mimetiske teori gir et nytt perspektiv på ledelse ved å forklare hvordan etterligning kan skape både samarbeid og konflikt.

Fakta > René Girard

● Kanskje den mest kontroversielle og revolusjonære tenkeren i moderne tid, og likevel er han relativt ukjent for mange. Girards teori viser at menneskelig adferd ikke nødvendigvis styres av rasjonelle valg, men av imitasjon – en mekanisme vi sjelden er bevisst på.

Fakta > Mimetisk teori

● Utviklet av den franske filosofen René Girard og fokuserer på hvordan menneskelige ønsker og adferd er formet av etterligning, eller «mimesis». Kjernen i teorien er at vi som mennesker ikke skaper våre ønsker i isolasjon, men at vi lærer å ønske ved å etterligne andre.

Tekst: **CATHRINE ANGERMAN**
redaksjonen@hrmagasinet.no

Måten vi forholder oss til våre medarbeidere på har stor betydning for dynamikken i et team og organisasjon. Ved å forstå menneskene du jobber med på et nytt nivå, kan du løfte både engasjement og resultater.

Den revolusjonerende filosofen René Girard sin mimetiske teori kan være et kraftfullt verktøy for ledere som ønsker å forstå og påvirke dynamikker i team og organisasjoner. I korte trekk handler teorien om at mye av det vi gjør, ønsker, og til og med konfliktene vi havner i, stammer fra at vi etterligner andre.

Kunnskap og bevissthet

Tenk på det sånn: Når én person i teamet setter en standard, enten det er positivt eller negativt, så vil andre følge etter – kanskje uten at vi en gang er klar over det. Dette betyr at både vi som ledere og medarbeidere gjensidig påvirker hverandres handlinger og ønsker i langt større grad enn vi vanligvis er bevisste på. Ganske fascinerende, ikke sant?

Så neste gang vi ser et mønster eller en konflikt utvikle seg, kan det være verdt å tenke: Kan dette være et resultat av mimetisk adferd? Kanskje har vi muligheten til å endre dynamikken ved å være mer bevisste på hvordan vi påvirker hverandre.

– Girards mimetiske teori gir et kraftig verktøy for å analysere og forstå relasjoner i praksis, bekrefter Per Bjørnar Grande. Grande har brukt Girards teorier som et rammeverk for å analysere alt fra klassisk litteratur til nyere fenomener i media og politikk, og har dermed vist hvordan den mimetiske teorien kan gi innsikt i både tradisjonelle og moderne konflikter.

– For Girard ligger løsningen i selvoppgjør, påpeker Grande.

– Ved å begynne med seg selv, og innrømme at det man kritiserer hos andre ikke er helt ukjent i eget liv heller. Denne innsikten er gull verd i arbeidslivet.

Etterligning påvirker dynamikken

I organisasjoner kan etterligning spille en avgjørende rolle i hvordan konkurranse og samarbeid utvikler seg. Når medarbeidere kopierer hverandres ambisjoner og metoder, kan dette både fremme innovasjon og produktivitet – men også skape friksjon.

● *Positiv etterligning:*
En drivkraft for tillit og samarbeid

Når ledere selv demonstrerer høy integritet, profesjonalitet og engasjement, vil disse egenskapene ofte smitte over på teamet. Medarbeidere vil etterligne ledelsens verdier og handlinger, noe som skaper en kultur preget av tillit, samarbeid og

felles målsettinger. Denne formen for positiv etterligning kan være en nøkkel til å styrke teamets dynamikk og fremme en sunn arbeidskultur.

● *Negativ etterligning: Når rivalisering svekker fellesskapet*
Hvis ledere derimot utviser konkurranse-preget atferd eller favoriserer visse medarbeidere, kan dette forsterke rivaliseringen innad i teamet. Ifølge Girard kan etterligning av slike holdninger føre til konflikt når flere begynner å ønske det samme – for eksempel gjennom anerkjennelse eller forfremmelser. Dette kan skape spenninger mellom medarbeidere som kjemper om de samme målene, noe som svekker fellesskapet og produktiviteten.

Ved å være bevisst på hvordan mimetisk etterligning påvirker organisasjonen, kan ledere aktivt forme en kultur som fremmer samarbeid og redusere risikoen for intern konkurranse.

Forebygging av konflikter
Ifølge René Girard oppstår mange konflikter på arbeidsplassen som et resultat av skjult rivalisering. I et arbeidsmiljø kan dette manifestere seg som konkurranse om lederens oppmerksomhet, strategisk posisjonering for forfremmelse eller rett og slett misunnelse mellom kolleger. Ved å forstå at slike konflikter ofte har sitt utspring i mimetisk etterligning – der medarbeidere etterligner hverandres ønsker og ambisjoner – kan ledere proaktivt forebygge rivalisering og heller legge til rette for et mer samarbeidsorientert miljø.

● *Skap rom for differensierte mål*
En effektiv måte å unngå mimetisk rivalisering på er å fremme differensierte mål. I stedet for at alle kjemper om de samme posisjonene eller belønningene, kan ledere tilrettelegge for at medarbeidere forfølger ulike typer suksess. Ved å oppmuntre til individuell vekst og skreddersy karriereveier, kan organisasjoner verdsette et mangfold av ferdigheter og prestasjoner. Dette reduserer sjansen for direkte konkurranse mellom kolleger og fremmer et klima der alle kan utvikle seg på sin egen måte.

● *Styrk teamfølelsen og den kollektive forståelsen*
Ledere kan også bidra til å dempe mime-

Renè Girards teori viser at menneskelig adferd ikke nødvendigvis styres av rasjonelle valg, men av imitasjon. (Foto: Privat)

tisk rivalisering ved å fremme kollektivt samarbeid fremfor individuell konkurranse. Når teamarbeid og felles problemløsning står i fokus, og hver medarbeider har en klar og unik rolle, blir det mindre grunnlag for konflikt. Ved å skape en arbeidskultur der individuell rivalisering ikke er normen, kan ledere styrke teamfølelsen og bidra til at hele organisasjonen jobber mot felles mål.

● *Synliggjøring av empati og lederskap*
Mimetisk teori kan hjelpe ledere til å bli mer empatiske. Når vi forstår at medarbeideres adferd ofte er et speil av andres forventninger og handlinger, kan ledere tilpasse sin ledelsesstil for å vise mer forståelse. Hvis en leder viser tillit, raushet og en åpen dialog med medarbeidere, vil dette ofte bli kopiert av de ansatte. Ledere kan dermed forme organisasjonskulturen gjennom sitt eget eksempel.

● *Mimetisk teori – viktig del av verktøykassen*
Ved å bruke mimetisk teori som et verktøy i lederskap, kan vi skape en arbeidskultur der imitasjon og etterligning brukes til å fremme samarbeid og personlig vekst, i stedet for å generere rivalisering og konflikt. Ledere som forstår den mimetiske dynamikken i sine team, kan forme miljøet på en måte som fremmer fellesskap og en kollektiv tilnærming til suksess. Ved å være bevisst på hvordan ønsker og handlinger smitter fra leder til medarbeidere, kan vi oppnå mer helhetlige og harmoniske organisasjoner.

Denne tilnærmingen kan revolusjonere måten vi ser på våre medarbeidere – ikke som rivaler, men som samarbeidspartnere på vei mot felles mål.

Per Bjørnar Grande har brukt Girards teorier som et rammeverk for å analysere alt fra klassisk litteratur til nyere fenomener i media og politikk. (Foto: Privat)

Hva har Facebook og mimetisk teori til felles?

Facebook og mimetisk teori deler en felles forståelse av hvordan menneskelig atferd formes gjennom imitasjon. Ifølge mimetisk teori imiterer vi andres ønsker og handlinger.

På Facebook, og andre sosiale medier, ser vi et klart eksempel på dette i hvordan vi etterligner hverandre – enten det gjelder trender, meninger, eller livsstil.

Mimetisk teori kan forklare hvorfor mange brukere føler behov for å «like», dele eller poste lignende innhold som andre, noe som kan skape en form for sosial rivalisering, der alle søker anerkjennelse og oppmerksomhet. Suksess måles i «likes», kommentarer og følgere – ofte med det formål å oppnå samme status eller popularitet som andre.

Facebook utnytter menneskers mimetiske tendenser til å bygge et sosialt nettverk der folk etterligner hverandre og deler ønsker, interesser og atferdsmønstre. Facebooks dynamikk kan dermed ses på som et praktisk eksempel på Girards teori.

Kanskje ikke så rart at Facebooks første investor, Peter Thiel, var tidligere elev og ble undervist i mimetisk teori av Renè Girard på Stanford-universitet.

Er det dette du har tenkt **å levere**?

Meldingen jeg fikk inn på mobilen var av det tøffe slaget. Jeg hadde bedt en dyktig kollega om å lese over en stor artikkel jeg hadde skrevet, og spurt om kritikk. Han var villig, men sendte en SMS som var brutal.

Kollegaen mente at artikkelen ikke holdt mål, at det var store rom for forbedringer. Mye var galt, så vidt jeg skjønte, men han skrev også at vi kunne snakke sammen over helgen. Det falt en tåre, men jeg forsto også at han ville hjelpe meg.

Der og da så jeg to muligheter: Enten be ham dra et visst sted, eller si «Ok. Vi snakkes».

Jeg valgte det siste. Jeg hadde tross alt spurt om hjelp.

Da vi møttes over helgen, viste han meg A4-sidene med artikkelen han hadde printet ut. Der var det mange streker og mye rødt. Han mente at noen setninger var klisjé, et avsnitt lenger ned måtte løftes opp, og han savnet scener. Det betyr en mer inngående beskrivelse av intervjuobjektet, stedet og omgivelsene der fotografen og jeg hadde vært. Få inn lukt, smak og farge, som vi sier i journalistikken.

Jeg dro hjem og jobbet iherdig med intervjuet i flere dager. Det nye forslaget fikk godord og tommelen opp fra min kollega. Og den ble malen for sommerserien som var på til sammen ti artikler.

Selv om den første SMS-en var tøff, endret det min måte å skrive på. Jeg lærte mye og ble en bedre journalist etter dette.

Tema å ta tak i

Da jeg tidligere i år var på WOW-konferansen som Talerlisten arrangerte i Oslo, tok foredragsholder Rita Enstad-Karlsen opp dette temaet om tilbakemeldinger på jobben.

Hvorfor sliter vi med å være ærlige og tydelige når vi irriterer oss over noe en kollega gjør eller sier? Og hvorfor blir vi sinte og sure hvis en tilbakemelding av det negative slaget rammer oss? Er det rett og slett kulturen på jobben som ikke har rom for å gi og ta tilbakemeldinger?

Enstad-Karlsen er ekspert på feedback og har holdt omtrent 500 kurs og foredrag om hvordan vi bygger en god tilbakemeldingskultur. Enstad-Karlsen opplever at temaet fortsatt er sårt. En av hovedårsakene er at tilbakemeldinger ofte blir gitt på en brysk og utydelig måte. Da går mottaker i forsvarsposisjon og – vondt blir verre. Det er også avgjørende at alle ansatte lærer seg å bli gode mottagere og at det skapes rom for de oppriktige meningene.

Vær tydelig!

Hennes råd er å lære seg å kommu-

METTE BUGGE
Forfatter, foredragsholder og journalist

HRmagasinet HR EKSPERT

nisere ærlig, tydelig og med en vennlig stemme. Det gir en enorm gevinst for utvikling og trivsel.

På konferansen ga hun et enkelt eksempel. Den som sier: «Det hadde vært fint hvis folk skjønte hva en oppvaskmaskin skal brukes til», kan isteden være mye mer konkret: «Hei, Lise, kan du sette inn det du bruker i oppvaskmaskinen, så får vi det litt ryddigere på benken?»

Men hvorfor unngår vi å si hva vi mener? Enstad-Karlsen kom med noen punkter:

- Vi er redde for å ødelegge en relasjon på jobben.
- Vi gjemmer oss bak andre – «mange mener det samme».
- Vi hinter og håper at en kollega skal oppfatte det vi egentlig mener.

De fleste av oss har en eller flere ganger sagt noe om en kollega bak hans/hennes rygg. Det er ikke noe å være stolt av, for vi kan være enige om at baktaling er et bunnivå. Vi gjør det kanskje for å ventilere, vi bare må ha det ut, men problemet blir ikke løst.

Hvis vi tar opp vanskelige ting i en hyggeligere atmosfære, der vi forteller hva som plager oss, kan det godt hende at den andre parten er imøtekommende. Det som må være riktig, er at feedback må basere seg på fakta, ikke synsing. Vi må forankre tilbakemeldinger i felles forståelse og regler. En leder kan sette akkurat dette temaet på dagsordenen, slik at alle ansatte er innforstått med hvordan vi på arbeidsplassen skal kommunisere med hverandre.

Gi og ta imot ros

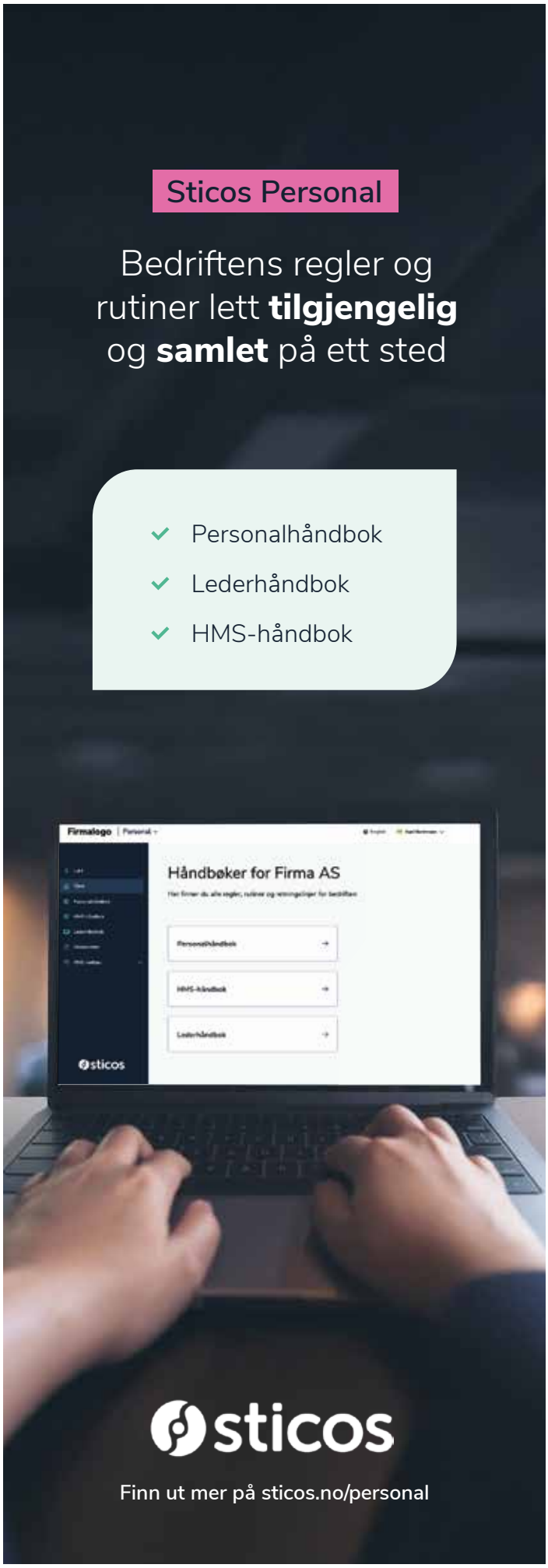
For meg ble tilbakemeldingen fra kollegaen svært viktig. Jeg kunne ha gått i furtehjørnet eller kommet i angrepsposisjon og slått tilbake. Derfor fikk han mange godord både innad og utad. Jeg skryter ofte av ham på foredrag. Det er viktig å være raus med ros hvis det er på sin plass. Og får du ros, må du være en god mottaker. Men husk å si det, ikke utsett de gode tilbakemeldingene. Det tar jo bare 15 sekunder, som Enstad-Karlsen presiserte.

Mange er opptatt av tilbakemeldingskultur. Da jeg tok opp dette på LinkedIn, kommenterte

Hanne Kristin Rohde, som har 20 års erfaring som leder og enda mer som privatperson: «Vi kan si hva som helst til hvem som helst, bare vi gjør det fra et rent sted. Og så må vi ta en runde med vårt eget ego iblant, vi må lære oss å tåle.»

HR-nerd Anne Lise Heide (hun kaller seg det) mener at kunsten å gi tilbakemeldinger nesten er et fag i seg selv. Og at vi også gir tilbakemeldinger på at det som funker og dermed bygger robuste relasjoner. Da blir enkelt å ta imot korrigerende feedback uten å bli lei og sår.

På mange måter er det å ta imot feedback også en kompetanse. Erica Grunnevoll, partner i CoachTeam, liker å si at fremovermeldinger og tilbakemeldinger er ok, så sant det gis med intensjon om å gi næring til vekst. En del feedback/feedforward har uedle motiver, og fortjener dermed å havne i søppelbøtten etter hennes mening.



Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Hos oss finner du en rekke solide og grundige HMS-faglige kurs. Finn kursene som passer deg og din bedrift best!

- Arbeidsmiljøopplæring for ledere, tillitsvalgte, verneombud, HR
- Konsulenttjenester: lederveiledning, konflikthåndtering, kartlegging
- HMS-rådgiverskolen

www.arbeidsmiljo.no
kurs@arbeidsmiljo.no Tlf: 815 59 750

Arbeidstid- og fraværsadministrasjon

4human.no

HR-system med registrering. Gir deg som leder visuelle grafer på tid og fravær.

4human

Tidsbanken

WEBBASERT STEMPLING OG TIMEREGISTRERING

Enkelt å komme i gang, enkelt i bruk for deg og dine ansatte.

TLF: 55 27 37 00
WWW.TIDSBANKEN.NO

tid BANK®

Fleksitid, feriekalender og sykefraværsoppfølging. Vær oppdatert daglig!

Tlf. 22 90 67 00
www.tidbank.no

Adminkit

Ferie- og fraværskalender fra Adminkit. Full oversikt over fravær, restferie og hvem som sitter på hjemmekontor.

adminkit.no/ferie

Arbeidspsykologiske testverktøy

ASSESSIO

Assessio er Nordens største testleverandør og har et bredt utvalg av DNV-GL-sertifiserte arbeidspsykologiske testverktøy

www.assessio.no

OCCUPATIONAL TEST TOOLS DNV·GL CERTIFIED ACCORDING TO NPFs FRAMEWORK

NordCat

NordCat leverer presise evne- og personlighetstester som er enkle i bruk uten krav til sertifisering eller opplæring.

Kontakt: kunde@nordcat.no

Sertifisering i DNV-sertifisert personlighetstest

hogrefe

master™
VALUE PEOPLE

Testverktøy med gode kandidatrapporter

OCCUPATIONAL TEST TOOLS DNV CERTIFIED ACCORDING TO NPFs FRAMEWORK
MASTER OPTO
MASTER CORE
www.master.no

Ta kontakt: post@master.no

HRmagasinet

Din annonse her?

Ring
Hege Stensbak
tlf +47 984 00 131

Arbeidsrett

KVALE

Kvales arbeidsrettsavdeling er en av Norges største kompetansemiljøer innen arbeidsrett.

Kvale Advokatfirma DA
Oslo | Ålesund
22 47 97 00
www.kvale.no

Ergonomi

Mousetrapper kan forebygge musearm og andre problemer som kan oppstå ved arbeid med dataskjermen. **Prøv gratis i 14 dager – besøk no.mousetrapper.com**

Kontakt
Mail: christine.tandberg@mousetrapper.com
Telefon: +47 976 45 036

Mousetrapper®
the wellness mouse

Fagbøker

FAGBOKFORLAGET

E-post: post@fagbokforlaget.no
Tlf: 55 38 88 00
Hjemmeside: www.fagbokforlaget.no
Nyttige bøker for ledere og HR-ansvarlige.

Forlag

HR-programvare

4human.no

Et komplett HR-system som forenkler og forbedrer arbeidsdagen til både ansatte og ledere

4human

Adminkit

Få oversikt over personal, kontrakter og GDPR, alt på ett sted. Ingenting skal ta mer enn 5 minutter!

adminkit.no

TALENTSOFT | Skybasert HR-programvare for Talent Management

HR-LØSNING FOR HELE TALENT MANAGEMENT

+47 93043303 eller contact.no@talentsoft.com

cornerstone

Cornerstone OnDemand
E-post: jesper@csod.com

Cornerstone er en global leder innen lærings- og talent management-løsninger. Cornerstone Galaxy er en komplett AI-drevet HR- og kompetanseplattform som hjelper virksomheter med å øke sin omstillingsevne ved å utvikle og engasjere ansatte til å lære nye ferdigheter og oppnå ny kompetanse. I dag benytter mer enn 7 000 virksomheter og 140 millioner brukere i 186 land seg av Cornerstone Galaxy for å støtte virksomhetenes People & Talent-strategi.

HR-rådgiving

HR

HR-RÅDGIVNING FRA SARIBA

SARIBA.COM

HR-system

Ferie og fravær
Arbeidskontrakt
Organisasjonskart
Digital signering
Ansattoversikt
Filarkiv
Adminkit

cornerstone

Cornerstone OnDemand
E-post: jesper@csod.com

Cornerstone er en global leder innen lærings- og talent management-løsninger. Cornerstone Galaxy er en komplett AI-drevet HR- og kompetanseplattform som hjelper virksomheter med å øke sin omstillingsevne ved å utvikle og engasjere ansatte til å lære nye ferdigheter og oppnå ny kompetanse. I dag benytter mer enn 7 000 virksomheter og 140 millioner brukere i 186 land seg av Cornerstone Galaxy for å støtte virksomhetenes People & Talent-strategi.

Kompetansesystemer

JÆRTEK

Få kontroll på din bedrifts kompetanse

jaertek.no

cornerstone

Cornerstone OnDemand
E-post: jesper@csod.com

Cornerstone er en global leder innen lærings- og talent management-løsninger. Cornerstone Galaxy er en komplett AI-drevet HR- og kompetanseplattform som hjelper virksomheter med å øke sin omstillingsevne ved å utvikle og engasjere ansatte til å lære nye ferdigheter og oppnå ny kompetanse. I dag benytter mer enn 7 000 virksomheter og 140 millioner brukere i 186 land seg av Cornerstone Galaxy for å støtte virksomhetenes People & Talent-strategi.

Konsulenter, bedrifts-rådgivere, coaching

businessMastering

RESPONS

Kulturanalyse på norsk!
Vil du ha viktige innsikter i egen virksomhetskultur? Da skal du benytte kulturanalyse på norsk av og med Responsanalyse as og businessMastering as

DNV·GL

Jungiansk Type Index
Kvalitetssikret utviklingsverktøy

OPTIMAS organisasjonspsykologene
www.optimas.no

Behov for nye verktøy?

- Selvutvikling
- Lederutvikling
- Teamutvikling
- Medarbeiderutvikling
- Organisasjonsutvikling

www.coachteam.no

Personal, kompetanse og lønnssystemer

4human.no

HR-system – fullt integrert med ethvert lønnssystem

4human

Hermana HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Hermana er et komplett HR-system i nettskyen

www.hermana.no

Kurs- og konferanse-arrangører

AGNELLI

Unike kurs og programmer innen ledelse og karriere

agnelli.no 952 23 555

HR NORGE

Akersgata 34, 0180 Oslo
Tlf.: 22 11 11 22
www.hrnorge.no

standard.no

Kurs, rådgiving og standarder for arbeidsmiljø, HR og ledelse.

Standard Norge

Opplæring

Norskopplæring for ansatte
Les mer på lingu.no/bedrift

lingu

Norskopplæring for ansatte!

ALFASKOLEN NORWEGIAN LANGUAGE ACADEMY

Lov og regel

4human.no

Full oversikt og enkle maler over lover og regler innen HR

4human

PERSONAL LEDELSE HMS KVALITET

compendia

Forenkler din arbeidsdag

Adminkit

Adminkit GDPR gjør det enkelt å etterleve GDPR-reglene. Få kontroll og unngå høye bøter!

adminkit.no/gdpr

Lønnskartlegging

pihr

Nettside: pihr.com/no/
E-post: info@pihr.com
Pihr har Nordens ledene programvarer for gjennomføring av ARP. Vårt verktøy automatiserer det tunge arbeidet med lønnskartlegging og gir deg innsikt i din bedrifts likestillingssituasjon.

Onboarding

4human.no

Rangert blant topp 10 i Europa på Onboarding

4human

Fra fast ansatt til selvstendig

? Jeg avslutter arbeidsforhold nå i et byggefirma, som på grunn av reduserte oppdrag, ønsker å engasjere meg videre som selvstendig næringsdrivende som snekker (har fagbrev). Det passer egentlig bra for meg da jeg har hatt planer om å bli selvstendig. Jeg vet ikke om jeg på sikt får andre oppdragsgivere. Byggefirmaet unngår å betale meg sykelønn, som ansatt. Dessuten slipper de å betale arbeidsgiveravgift, yrkesskadeforsikring, feriepenger, pensjonspremie med mer. Er dette en lovlig ordning?

! Du skriver at du kun har dette byggefirmaet som oppdragsgiver. Byggefirmaet kan risikere at skattemyndighetene beslutter såkalt «gjennomskjæring», slik at du behandles som arbeidstaker hos byggefirmaet; det vil si at det reelt sett er et arbeidsforhold. Du vil i tilfelle behandles som arbeidstaker lønnsmessig, skattemessig, i forhold til trygdeytelser, yrkesskade og så videre. Mitt råd er at du tar opp dette, sørg også for at du kan dokumentere at temaet er drøftet med byggefirmaet.

Nok en gang: saklig begrunnelse

? Jeg er norsk statsborger og har vært ansatt i et internasjonalt IT-konsern i 10 år, jobbet utenlands i hele perioden, stasjonert ulike steder. Selskapet er organisert i ulike team, hvor teamdeltakerne jobber uavhengig av geografisk plassering (det er flere team med 5-10 i hvert team). Jeg flyttet hjem til Oslo; fikk formalisert dette med ansettelsesavtale i det norske selskapet (på grunn av skatt). Ansvar og arbeidsoppgaver er uforandret, jobber i samme team og rapporterer til samme person (i San Francisco). Selskapet har nå besluttet å omorganisere og min stilling forsvinner. Siden jeg er eneste ansatt i Norge er jeg overtallig, og varslet oppsagt da det ikke er ledige stillinger i det norske selskapet (kun tre ansatte) og ingen som jobber med det jeg gjør. Hva kan jeg eventuelt gjøre?

! Først må arbeidsgiver dokumentere at fjerningen av stillingen din er saklig begrunnet. Forutsatt dette, må arbeidsgiver definere utvelgelseskretsen som neppe er selskapet i Norge, men der du er plassert i organisasjonen («world wide»). Her kan utvelgelseskretsen være teamene, samlet sett som en krets, eller muligens begrenset til det enkelte team. Som du forstår, dette er et spørsmål som forutsetter god innsikt i faktum for å vurdere om oppsigelsen av deg er saklig begrunnet.

Tilføyelser i en protokoll

? Jeg har vært i drøftelsesmøtet etter arbeidsmiljølovens § 15-1 fordi jeg er vurdert som overtallig. Jeg er svært misfornøyd med arbeidsgivers saksbehandling da jeg ikke visste noe om dette før møtet. Jeg forstår ikke hvorfor arbeidsgiver vurderer å plukke ut meg blant 8 andre på vår avdeling, som den eneste. Jeg hadde med tillitsvalgte i møtet som sa lite. Nå har jeg mottatt protokollforslag hvor det blant annet står at arbeidsgiver har gjennomført en inngående kartlegging av hver enkelt av oss, med tilhørende kompetansevurdering etter en skala fra 1-5. Helt ukjent for meg. Må jeg signere protokollen?

! Du har ingen plikt til å signere en protokoll fra drøftelsesmøtet etter arbeidsmiljølovens § 15-1. Hvis du er uenig i det som står i protokollforslaget er mitt råd at du skriver inn det du mener ble sagt og at du er svært uenig i saksbehandlingen og kompetansevurderingen og at du er helt ukjent med dette.

(Illustrasjon: Colourbox)

Retten til å ha med rådgiver

? Vi er en nokså nystiftet kjede av regnskapsbyråer og arbeider for tiden med interne rutiner innen helse – miljø – sikkerhet (HMS) som er på høring hos verneombud. En tilbakemelding går ut på retten til å ha med rådgiver i møter mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som gjelder kritikkverdige forhold. Ett eksempel ble nevnt der det er aktuelt å gi skriftlig advarsel. Vi har ingen fagforening og er ikke bundet av tariffavtale. Men hva er det som gjelder, eller anbefales?

! I offentlig sektor har man rett til å ha med rådgiver i samtaler om skriftlig advarsel. Tariffavtalene i privat sektor har som regel tilsvarende bestemmelser. Det følger av god og forsvarlig saksbehandling at arbeidstaker har med seg en bisitter/tillitsperson i denne type saker. Det vil bedriften også tjene på, da saksbehandlingen er viktig i saker som gjelder kritikkverdige forhold. Jeg anbefaler at dette inntas i deres interne HMS-rutiner.

En variant av oppsigelsesfrist

? Jeg 56 år og har vært ansatt i 1,5 år og har i henhold til arbeidsavtalen 4 måneders oppsigelsesfrist. Det står at oppsigelsesfristen begynner å løpe fra oppsigelsen er gitt. Jeg mottok oppsigelsesbrev datert 2.3.2025 (på grunn av nedbemanning) hvor det står at oppsigelsesfristen løper fra 2.3. til 2.7.2025. Jeg trodde oppsigelsesfristen løper fra den 1. i etterfølgende måned, det vil si i mitt tilfelle fra 1.4. – 1.8. Arbeidsgiver sparer jo nesten 1 måneds lønn på dette. Er det lov?

! Ja, arbeidsgiver har denne retten fordi din 4 måneders oppsigelsesfrist avviker fra arbeidsmiljølovens regel om minimum 1 måneds oppsigelsesfrist, (den aktuelle for deg). Dette innebærer at oppsigelsesfrister som avviker fra lovens ordninger (her 4 måneder istedenfor lovens 1 måned), kan beregnes fra dato til dato, som i ditt tilfelle.

NILS HELMER STORENG
Partner
i Advokatfirmaet Helmr AS
nils.storeng@helmr.no

HRmagasinet HR EKSPERT

Med oss i ryggen står du aldri alene!

HR Norge er interesseorganisasjonen for deg som er opptatt av HR, ledelse, organisasjon og arbeidsliv.

Vi er landets største HR- og ledelsesfaglige nettverk og består av store og små medlemmer fra både privat og offentlig sektor over hele landet. Vi dypdykker i faget og har sterk kompetanse på trender og bevegelser innenfor arbeidslivet. Dette formidler vi via våre konferanser, kurs, webinarer, medlemsmøter og nettverk, via faglige artikler, rapporter, videoer og mye mer!

Hos oss får du kompetansepåfyll, inspirasjon, og hjelp til å utvikle din virksomhet slik at dere lykkes på best mulig måte.

Medlemsfordeler

	Virksomhets-medlem	Tilleggs-kontakt	Individuelt medlem	Student-medlem	Pensjonist / arbeidsledig
Gratis medlemsmøter / webinarer	✓	✓	✓	✓	✓
+artikler og videoer	✓	✓	✓	✓	✓
Logg-inn for alle ansatte v/ virksomhetsmedlemskap	✓	✓			
Rapporter og Temaark	✓	✓	✓	✓	✓
Prisfordel på kurs og konferanser	✓	✓	✓	✓	✓
Nettverk	✓	✓	✓		
Jobbmarked	✓	✓			
Bedriftsinterne kurs	✓	✓			
Bedriftsinterne foredrag	✓	✓			
Rådgivning	✓	✓			
Arbeidsrettslige spørsmål	✓	✓			
Pensjonsrådgivning	✓	✓			
HRmagasinet	✓		✓	✓	✓
Studentpriser				✓	

Les mer om medlemskap og innmelding ved å skanne QR-koden eller på hrnorge.no/bli-medlem

Trenger du hjelp til å komme i gang, ta kontakt med oss på hrnorge@hrnorge.no eller telefon 22 11 11 22.

HR NORGE

Hvordan måle lærin

Learning and Development (L&D) er en av de viktigste drivkreftene for organisasjonsvekst og innovasjon. Samtidig er det et av områdene hvor måling av effekt ofte er mangelfull.

Mange virksomheter investerer betydelige ressurser i opplæringstiltak, men sliter med å bevise hvordan disse bidrar til forbedret prestasjon og forretningsresultater.

Kevin M. Yates, kjent som The L&D Detective, har i over 25 år avdekket læringens reelle effekt. Hans tilnærming handler ikke bare om å måle selve læringen, men om å bevise hvordan den direkte påvirker prestasjon og organisatorisk suksess.

I en tid hvor virksomheter må kunne rettferdiggjøre avkastningen på enhver investering, er det ikke lenger nok å anta at opplæring virker—det må bevises. Kevin M. Yates' metodikk gir organisasjoner en strukturert tilnærming til læringsmåling, der gjetning erstattes med data og evidens.

For HR- og L&D-ledere handler dette ikke bare om bedre måling—det handler om å endre hvordan organisasjonen ser på læring: fra en kostnad til en investering, fra et isolert tiltak til en strategisk driver, og fra et enkelt kurs til en integrert del av selskapets prestasjonssystem.

Fra aktivitet til effekt:
Hvordan vet vi at læring virker?

Tradisjonelt har måling av opplæring vært sentrert rundt kvantitative indikatorer som antall deltakere, gjennomføringsgrader og tilfredshetsundersøkelser. Selv om disse målene gir nyttig innsikt, sier de lite om hvorvidt læring fører til reelle endringer i atferd eller prestasjon.

Yates anbefaler at organisasjoner beveger seg bort fra en overfladisk tilnærming og i stedet stiller det grunnleggende spørsmålet:

Hvordan bidrar opplæring og læring som opplevelse, og L&D som funksjon, til prestasjon i arbeidslivet?

For å besvare dette bruker han en undersøkende metodikk—hvor fakta, spor, bevis og data samles for å avdekke læringens virkelige bidrag. I stedet for å se på måling som noe som kommer i etterkant, integrerer han det som en strategisk del av læringsprosessen. Dette innebærer å sette tydelige mål for hva opplæringen skal oppnå, identifisere relevante indikatorer for prestasjonsforbedring, og samle inn data som demonstrerer hvordan opplæringen har påvirket de ansattes arbeid.

Yates skiller mellom to hovedtilnærminger: å isolere opplæringens effekt eller undersøke dens bidrag innenfor et større prestasjonssystem. Mens isolasjon forsøker å måle opplæringens direkte effekt gjennom kontrollerte eksperimenter, argumenterer han for at det ofte er mer realistisk å se læring som en del av et bredere prestasjonsøkosystem. I praksis betyr dette en overgang fra å spørre *«Virket opplæringen?»* til *«Hvordan bidro opplæringen til overordnet prestasjonsforbedring?»*

Måling som en integrert del av læringsstrategien

For å sikre at måling blir en naturlig del av læringsprosessen, anbefaler Yates at organisasjoner starter med å definere hva opplæringen er ment å påvirke. Dette innebærer å identifisere sentrale forretningsmål og forstå hvordan læring kan støtte disse. En av de største utfordringene i læringsmåling er å finne de riktige dataene som faktisk reflekterer prestasjonsforbedring.

Yates argumenterer for at virksomheter må bevege seg bort fra ensidig bruk av subjektive vurderinger og i stedet fokusere på objektive indikatorer. Ved å bruke forretningsmessige måltall som den mest troverdige og pålitelige indikatoren for effekt, sikrer L&D at læringens innvirkning er tett knyttet til organisasjonens mål og resultater.

En annen avgjørende faktor er hvordan data analyseres. Med teknologiske fremskritt har kunstig intelligens (AI) og avansert dataanalyse blitt kraftige verktøy for læringsmåling. Yates fremhever hvordan AI kan gi dypere innsikt i hvordan læring påvirker arbeidsprestasjon over tid.

Fra teori til praksis: En metodikk for å løse læringsmålingens mysterium

For å hjelpe organisasjoner med en systematisk tilnærming til måling av læringseffektivitet, har Yates utviklet The L&D Detective Kit—et verktøysett med konkrete metoder og teknikker for grundige effektanalyser. I den nyeste utgaven, som snart lanseres, introduserer han The Workplace Performance Investigation Framework, en systematisk modell for å forstå læringens rolle i et bredere organisatorisk perspektiv.

Yates vil være en av hovedtalerne på **Kompetansedagen 2025**, hvor han både vil holde en keynote om sin tilnærming til måling av læringseffektivitet, og lede en praktisk workshop for dem som ønsker å fordype seg i læringsmåling.

ngens effekt?

HR NORGE

HR NYTT

Et nyhetsbrev fra HR Norge

Kurs

Håndtering av medarbeidere som ikke fungerer	13. mai
Medarbeiderundersøkelse – velge leverandør eller gjøre selv, formidle og følge opp	14. mai
Konflikthåndtering	20. mai
HR-analyser i Excel del 1	21. mai
HR-analyser i Excel del 2	22. mai
Employer branding for viderekommende	27. mai
Personvern for HR	3. juni
Håndtering av medarbeidere som ikke fungerer – Bergen	3. juni
Forebygg sykefravær gjennom metoden Jobbliste	5. juni
Strategisk dynamisk kompetanseutvikling i praksis	16. juni
Arbeidsrett - hurtigkurs for HR og ledere – Stavanger	18. juni
De vanskelige sykefraværssakene – Stavanger	19. juni
Arbeidsrett for statsansatte	24. juni
Ny i HR-rollen	02. september
Praktisk bruk av HR i AI – Stavanger	09. september
Mangfoldsledelse for en inkluderende arbeidsplass	16. september
Personvern for HR – Bergen	23. september

Konferanser

Pensjonskonferansen 2025	4. juni
Lederutviklingskonferansen 2025 – Hold av datoen	27. august
Arbeidsrettkonferansen 2025 – Hold av datoen	17. september
HR Analyse 2025 – Hold av datoen	14. oktober

Medlemsmøter

AI i HR og HMS – Veien til digital effektivisering – Digitalt	09. mai
IHRD: Leading Change in a Dynamic World – Digitalt	13. mai

Konferanser, kurs og medlemsmøter oppdateres fortløpende på hrnorge.no.

Kompetansedagen 2025
6. mai - Thon Hotel Storo

Er det ditt ansvar å sikre at din virksomhet har medarbeidere med den kompetansen som trengs fremover? Da er Kompetansedagen 2025 stedet å være 6. mai! For å lykkes i 2025 og fremover kreves en strukturert og strategisk tilnærming til kompetansearbeidet. Vi skal identifisere kompetansegap, skreddersy læringsløp og forutse fremtidige behov, i tillegg til å få både organisasjonen og den enkelte ansatte med på utviklingen.

Kontakt oss:
Har du spørsmål til oss, ta kontakt på e-post: hrnorge@hrnorge.no

Om HR Norge:
HR Norge er en medlemsorganisasjon for alle som jobber med HR og ledelse.
I dag er HR Norge landets største HR- og ledelsesfaglige nettverk, og organisasjonen består av 3000 medlemmer fra både privat og offentlig virksomhet.
HR Norges viktigste oppgaver er å tilby kompetanse og kunnskap om HR- og ledelsesfaget. Vi formidler dette gjennom kurs, konferanser, møter, rapporter og nyheter på vårt nettsted.

Ansvarlig utgiver:
HR Norge
Vollsveien 2A, 1366 Lysaker

Ta kontakt med:
Anne Lian,
anne.lian@hrnorge.no

Jobbmarked

Husk at du som medlem i HR Norge kan publisere HR-relaterte stillinger gratis på hrnorge.no/jobbmarked

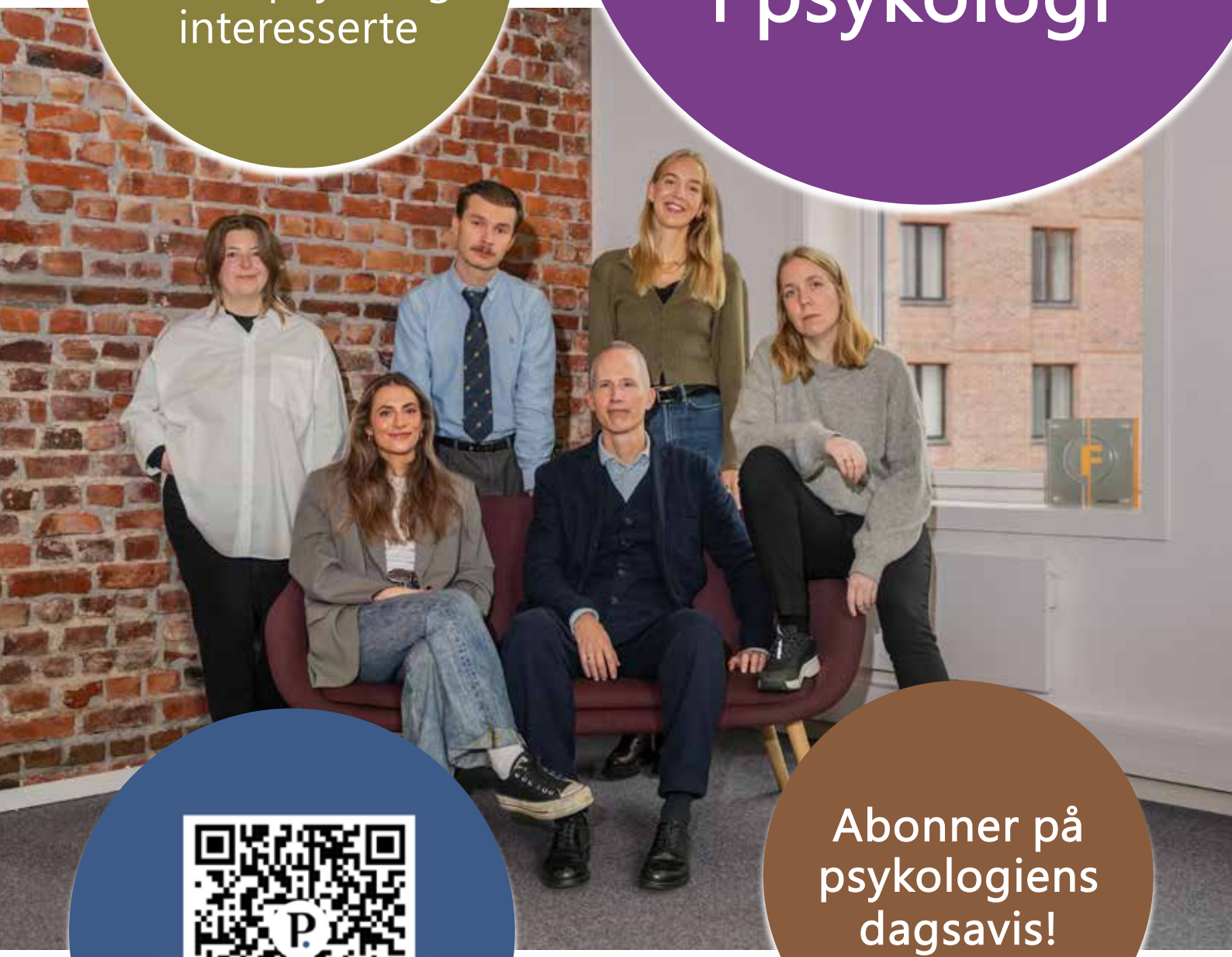
Gode grunner til å bli HR Norge-medlem!

- tilgang til HR-ressurser på lukket webside
- nye rapporter og undersøkelser innen HR og ledelse
- abonnement på fagbladet HRmagasinet
- medlemspris på HR Norges kurs og konferanser
- deltakelse i Norges største HR- og ledelsesfaglige nettverk
- mulighet til å delta i forum, nettverksmøter og medlemsmøter
- gratis annonsering av ledige HR-stillinger på vårt nettsted
- bistand ved HR-faglige spørsmål
- arbeidsrettslig bistand via e-post og telefon
- medlemsbladet fra WFPMA - «Worldlink»
- alle HR Norges brosjyrer/faglige tilbud automatisk tilsendt
- faglige tilbud direkte tilsendt

Meld deg inn på www.hrnorge.no

Hold deg oppdatert i psykologi

Psykologisk.no er en møteplass for alle psykologi-interesserte



Abonner på psykologiens dagsavis!

Tips@psykologisk.no

Psykologisk.no

Klar for markedets ledende HR-system?

Vi forenkler og forbedrer hverdagen for mennesker

4human