



# Norsk jobbhelserapport

*Bærekraftig arbeidsliv i et CSRD-perspektiv*

avonova



# Innhold

Veien til et bærekraftig arbeidsliv.....s.4

Jobbhelse – en sentral del av CSRD.....s.8

Livsfasepolitikk eller  
individuell tilnærming?.....s.12

Forskning og nye generasjoner har bidratt til endringer  
hos NVE: – Positivt for alle aldersgrupper.....s.16

Knagger for seniorsamtalen.....s.19

Hjemmekontoret og  
fleksibilitetsparadokset.....s.20

Søker balanse i kampe mot sykfravær.....s.24

Ikke glem arbeidsmiljøet i omstillinger.....s.28

Seks tips for å forebygge sykefravær i omstillingsprosessen.....s.31

Er fleksibiliteten blitt den nye  
utfordringen i arbeidslivet?.....s.32

**2500 arbeidstakere** og **500 ledere** i norske virksomheter har svart på spørsmål om arbeidsliv og helse, denne gangen med et særskilt fokus på bærekraftig arbeidsmiljø og CSRD. Undersøkelsen er gjennomført i samarbeid med Norstat. Jobbhelse rapporten er en representativ undersøkelse. Det er ikke forskning, men en god temperaturmåler på muligheter og utfordringer i dagens arbeidsliv.

**Ansvarlig redaktør** Tor Erik Danielsen (Avonova) og Torbjørn Furulund (NHO Geneo) **Bidragsytere:** Tor Erik Danielsen, Mee Eline Eriksson, Ruth Eva Jakobsen, Andreas Kolstø, Lena Drange Nesland, Geir Helge Solevåg, Guro Magnetun Heimvik, Elin Mainhard og Anniken Grønstad **Design:** Nicolas Ness Turco **Landsrepresentativ undersøkelse:** Norstat AS

## Kjære leser



God jobbhelse er nødvendig for å skape et bærekraftig arbeidsmarked. I dag står vi overfor sammensatte utfordringer som vil øke dersom vi ikke klarer å motvirke den negative utviklingen. Derfor stilles det stadig tydeligere krav om sosial bærekraft og et anstendig arbeidsliv. Hvordan vil de nye kravene påvirke oss?

Sosial bærekraft handler om å sikre alle mennesker like muligheter til et stabilt og helsefremmende liv, der arbeidsdeltakelse spiller en viktig rolle. Hver dag faller 65 personer i arbeidsfør alder ut av arbeidslivet. Hver dag er 130 000 nordmenn sykemeldte. De økonomiske tapene for den enkelte virksomhet knyttet til sykefravær, rekruttering og turnover er betydelige.

Dagens arbeidsmarked står overfor store utfordringer, med en mangel på kvalifisert arbeidskraft som i 2023 ble estimert til nesten 53 000 arbeidstakere, ifølge NAV. Bærekraftige arbeidsmiljøer kan bidra til å møte denne etterspørselen ved å redusere sykefravær og øke medarbeidernes tilfredshet og produktivitet.

Behovet for en systematisk og helhetlig tilnærming til jobbhelse er stort. Derfor ønsker vi EUs nye direktiv om bærekraftsrapportering (CSRD) velkommen. CSRD innebærer at selskapene må rapportere bærekraftsinformasjon med samme kvalitet og pålitelighet som finansiell rapportering, og inkluderer en strengere overvåkning av arbeidsmiljøstandarder.

Et lønnsomt bærekraftsarbeid er basert på kunnskap, omstillingsevne og handlekraft. Hele fire av ti medarbeidere svarer at de ikke kjenner til bærekraftsmålene på sin arbeidsplass. Og nærmere én av fire ledere stiller seg negativt til å måtte rapportere arbeidsmiljøfaktorer. Som du vil se i rapporten, er dette et tall våre eksperter mener er altfor høyt, men som kan gjøres noe med hvis man konsentrerer seg om målrettede tiltak og gevinstrealisering, fremfor selve rapporteringen.

Sosial bærekraft og nye rapporteringskrav er kommet for å bli. Det er vår oppgave å gi bedriftene kunnskap om hvordan rapporteringskravene kan skape merverdi i form av økt konkurranseevne og bunnlinje. Med utgangspunkt i Jobbhelseundersøkelsen gjennomført blant 2500 arbeidstakere og 500 ledere i henholdsvis Sverige og Norge, kommer eksperter fra Avonova, NHO Geneo og samarbeidspartnere med råd.

Vårt utgangspunkt er en helhetlig tilnærming som kan bidra til gevinst på flere plan: reduserte arbeidsrelaterte helsekostnader som gir økonomisk vekst og økt arbeidslust og økt produktivitet.

Vi håper Jobbhelse rapporten gir deg økt innsikt i hvordan du og din virksomhet kan møte dagens utfordringer og skape et bærekraftig arbeidsmiljø.

Beste hilsener,

Mee Eline Eriksson

Fagdirektør for forebyggende helse  
NHO Geneo

# Veien til et bærekraftig arbeidsliv: – Norge har et særdeles godt utgangspunkt

Bærekraft er et vidt begrep. En bærekraftig arbeidsplass handler om langt mer enn isolerte klima- og miljøtiltak. Det handler først og fremst om mennesker.



**Tor Erik Danielsen**  
Medisinsk fagsjef i Avonova

Tor Erik Danielsen er lege og spesialist i arbeidsmedisin. Han har doktorgrad i kreft-epidemiologi og over tretti års erfaring fra arbeidshelsefeltet.

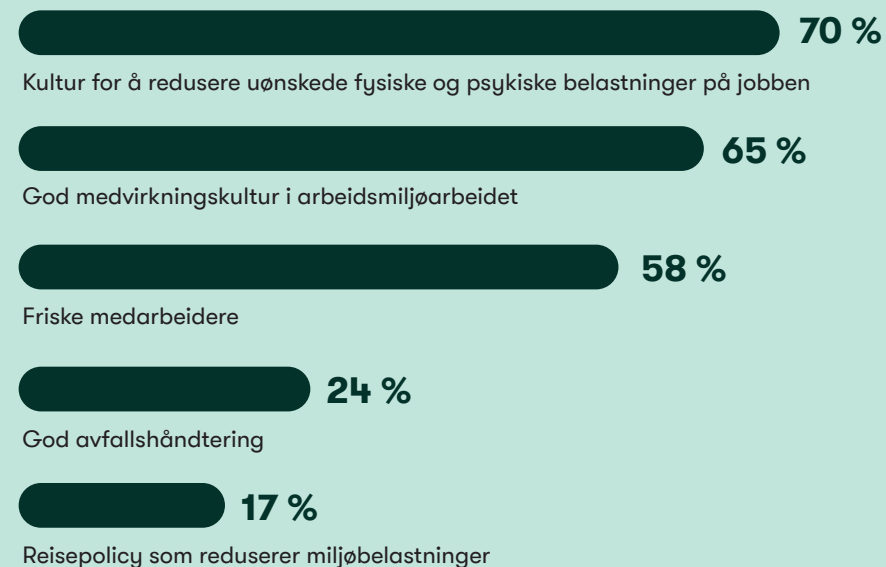
Sosiale forhold suser opp på bærekraftsagendaen. EUs nye direktiv om bærekraftsrapportering (CSRD) definerer god arbeidshelse som en sentral del av bærekraftsarbeidet. Innføringen av direktivet innebærer at virksomheter må rapportere på hvordan de behandler sine medarbeidere.

I Jobbhelseundersøkelsen svarer ledere på hva de legger i et bærekraftig arbeidsmiljø. Øverst kommer det å ha en kultur for å redusere uønskede fysiske og psykiske belastninger på jobben (70 %), tett etterfulgt av god medvirkningskultur (65 %) og friske medarbeidere (58 %). Alternativene med lavest oppslutning er god avfallshåndtering (24 %) og reisepolicy som reduserer miljøbelastninger (17 %).

Medisinsk fagsjef i Avonova, Tor Erik Danielsen, mener at norske arbeidsgivere har et solid fundament å bygge videre på, og en anledning til å gjøre sosial bærekraft til en konkurransefordel.

– Vi har gjort mye riktig her i Norge, med et godt organisert arbeidsliv og et bevisst arbeid fra myndigheter og virksomheter over lang tid. Det er et fantastisk utgangspunkt nå som sosial bærekraft blir en tydeligere del av virksomhetenes hverdag, sier Danielsen.

## Hva ledere legger i et bærekraftig arbeidsmiljø:



## Rapportering trenger ikke være komplisert

Nye krav blir ikke alltid tatt godt imot. I Jobbhelseundersøkelsen kommer det frem at rundt halvparten av ledere (46 %) er positive til å måtte rapportere på arbeidsmiljøfaktorer. En betydelig andel (24 %) er imidlertid negativt innstilt til det som nå blir et krav. Danielsen tror skepsisen vil forsvinne hvis man som leder opplever at rapporteringen har effekt.

– Jeg forstår godt motstanden hvis man ikke ser sammenhengen mellom dokumentasjonen og en positiv utvikling for virksomheten. Det er viktig at rapporteringen ses i lys av at rapportene skal ha en effekt, og da er man nødt til tidlig å definere hva målet skal være, sier Danielsen.

Rapportering av sosial bærekraft bør ifølge Danielsen være alt annet enn en sjekkliste med tiltakspunkter.

– Sosial bærekraft på arbeidsplassen handler ikke om hvorvidt man har kantine og kunst på veggene. Det handler om å legge til rette for stimulerende samtaler, samhandling og godt medarbeiderskap. Dersom man har ønsket effekt

i fokus, blir ikke rapporteringen et nødvendig onde, men et nyttig verktøy, sier Danielsen.

## Bærekraft som merkes på bunnen

Et bærekraftig arbeidsliv er viktig for Norge. Det er også viktig for norske virksomheter. Vår erfaring i Avonova er at det å prioritere arbeidsmiljø og helsefremmende arbeidskulturer skaper merverdi for virksomhetene på både kort og lang sikt. Når ledere blir spurt om de viktigste årsakene til at de investerer i HMS, svarer 79 prosent at det er for å forebygge sykefravær og 60 prosent at det er for å redusere risiko for arbeidsrelatert sykdom og skade.

Årets Jobbhelseundersøkelse gir også et innblikk i hva medarbeidere i Norge legger i begrepet godt arbeidsmiljø. Det er særlig gode kollegaer (60 %) og opplevelsen av en meningsfull jobb-hverdag (45 %) som troner øverst som de viktigste faktorene.



Vi har gjort mye riktig her i Norge, med et godt organisert arbeidsliv og et bevisst arbeid fra myndigheter og virksomheter over lang tid.

- Vår erfaring er at sosiale forhold på jobb blir stadig viktigere, og særlig blant yngre medarbeidere. En bærekraftig arbeidsplass er en attraktiv arbeidsplass.

Opplevelsen av et godt arbeidsmiljø leder raskt til mindre turnover og økt produktivitet. Dette er effekter som merkes på bunntinjen, sier Danielsen.

#### Jobben som folkehelsearena

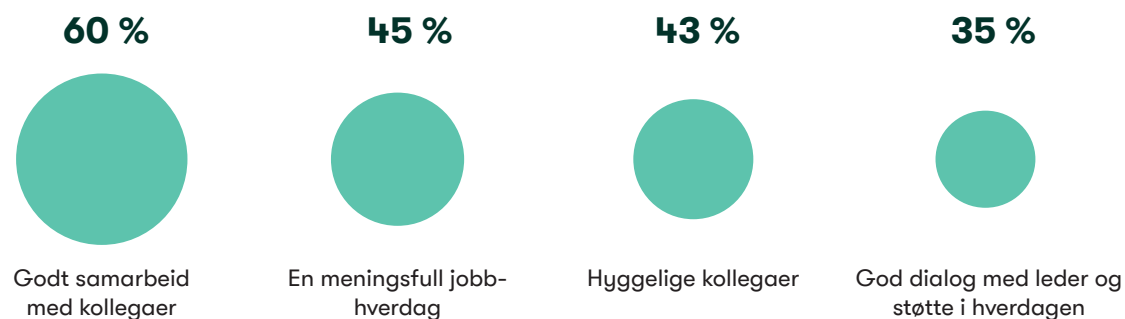
I forlengelse av poenget om å unngå sjekkliste-mentaliteten, forklarer Danielsen at en viktig del av bedriftshelsetjenestens (BHTs) rolle på veien mot et bærekraftig arbeidsliv er å bistå virksomheten med å ha et helhetlig perspektiv. Det kan være lettere sagt enn gjort.

- Skal man ha en bærekraftig arbeidsplass, krever det at virksomheten tilrettelegger for «hele» mennesket, og ikke bare mennesket som eksisterer klokken 08-16. Dette betyr at arbeidsplassen for eksempel hensyntar arbeidstakere i ulike livsfaser og legger opp til en sunn balanse mellom jobb og fritid, sier Danielsen.

Dette er behov som kan være utfordrende for ledere å finne ut av, poengterer Danielsen, men som vi i BHT har lang erfaring med å kartlegge og vurdere, gjennom for eksempel tilrettelagte helsekontroller og medarbeiderundersøkelser.

- Jobben kan bli og bør være en folkehelsearena. Det er bærekraft i praksis, konstaterer Danielsen.

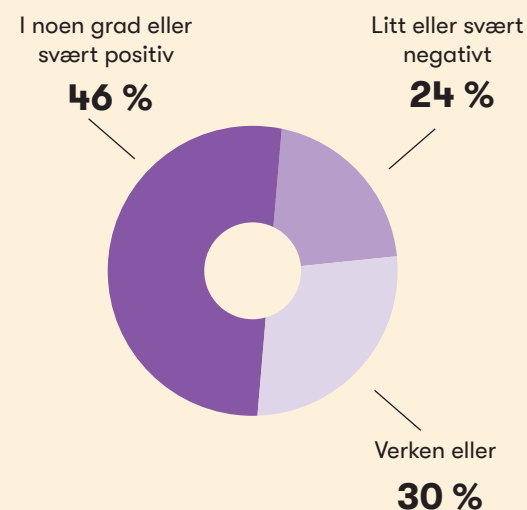
#### Andel medarbeidere som mener følgende faktorer er viktigst for et godt arbeidsmiljø:



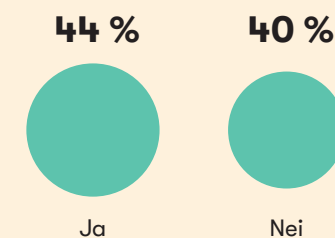
#### Andelen som i stor eller svært stor grad opplever jobben som meningsfull:



#### Hvordan ledere stiller seg til krav om at virksomheten må rapportere på arbeidsmiljøfaktorer:



#### Andelen medarbeidere som kjenner til bærekraftmålene på sin arbeidsplass:



# Jobbhelse – en sentral del av CSRD

Fra og med 2024 innføres strengere krav til bærekraftsrapportering for norske virksomheter. I tillegg til omfattende krav til rapportering på klima og miljø skal selskaper også rapportere på de sosiale arbeidsforholdene, som for eksempel lønnsvilkår og balanse mellom arbeid og privatliv.

Høsten 2023 vedtok EU nye regler om hvordan virksomheter skal rapportere om bærekraftsforhold. For store børsnoterte selskap gjelder kravene fra og med regnskapsåret 2024. Deretter fases regelverket inn gradvis også for øvrige store foretak samt små og mellomstore børsnoterte selskaper.

I tillegg til å rapportere om klima- og miljøforhold, må norske selskaper fremover rapportere om sosiale forhold på arbeidsplassen - altså hvordan de behandler sine medarbeidere, og risikoer og muligheter knyttet de ansatte. Også forhold i verdikjeden skal rapporteres. Det nye EU-direktivet om bærekraftsrapportering, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) tar nemlig også for seg hvordan selskapenes virksomhet påvirker arbeidstakere utover egne medarbeidere.

## **Lønn, arbeidsmiljø og familiepermisjon**

-De nye kravene til bærekraftsrapportering er betydelige, omfattende og detaljerte, og krever at selskaper rapporterer bærekraftsinformasjon med samme kvalitetsnivå som den finansielle rapporteringen, forteller partner og leder for klima og bærekraftstjenester Guro Magnetun Heimvik hos Deloitte. Ifølge Heimvik innebærer dette blant annet å informere om opplæring og kompetanseutvikling, tilfeller av arbeidsrelatert sykdom og antall tapte arbeidsdager på grunn av skader, ulykker, dødsfall og arbeidsrelatert sykdom. Balanse mellom jobb og privatliv er også inkludert. Sistnevnte innebærer for





eksempel å rapportere om i hvilken grad ansatte har rett til familiepermisjon, og i hvilken grad de bruker den.

Andre faktorer er tariffavtaler, mangfoldsindikatorer og lønnsvilkår. Sosial beskyttelse er også et tema, det samme er arbeidsmiljømålinger. I kravet til rapportering ligger at virksomheten skal beskrive sin strategi for å identifisere og håndtere vesentlige påvirkninger på egen arbeidsstyrke knyttet til de sosiale faktorene nevnt i standarden.

-En strategi for håndtering av sosial påvirkning innebærer naturlig nok krav til risikokartlegging og forståelse for mulige utfall, sier Heimvik. Standarden tar også sikte på å gjøre det mulig for brukerne å forstå i hvilken grad virksomheten tilpasser seg eller overholder internasjonale og europeiske konvensjoner om menneskerettigheter.

#### Må rapportere til verdikjeden

Det er ikke kun forhold i egen virksomhet som skal rapporteres. Foretakene må også gi informasjon om hvordan det står til i selskaper hos leverandører og selskaper de samarbeider med. Dette skal imidlertid først skje i løpet av en treårsperiode for selskaper med færre enn 750 ansatte. De største må rapportere allerede første rapporteringsår.

Til tross for at regelverket fases inn gradvis med hensyn til virksomhetens størrelse, må norske selskaper av alle størrelser likevel være forberedt på å svare på spørsmål om sosiale forhold til kunder og andre i verdikjeden allerede nå. Både fordi andre aktører selv har rapporteringskrav, og som en følge av informasjonsplikt etter åpenhetsloven.

## Eksempler på jobbhelsefaktorer omfattet av CSRD:

- Fraværsskader hos egne ansatte
- Tap av kritisk nøkkelpersonell
- Rekruttering gjennom lærlingordninger
- Dødsfall/skade knyttet til rapporterende selskaps produkter eller tjenester i kundeledet
- Levelønn/tilstrekkelig lønn
- Kompetanseheving
- Slitasje fra tungt og ensformig arbeid
- Arbeidspress og ulykker hos leverandører som følge av tidspress og stress fra rapporterende selskap



#### Følgende virksomheter omfattes:

Alle virksomheter av allmenn interesse (f.eks. børsnoterte virksomheter, virksomheter med børsnoterte obligasjoner, kredittinstitusjoner) med mer enn 500 ansatte på EU-regulerte markeder; og

#### Alle andre store foretak som oppfyller minst to av følgende tre kriterier:

- over gjennomsnittlig 250 årsverk i regnskapsåret
- over EUR 40 millioner i netto omsetning (foreslått: 580 millioner NOK), og
- over EUR 20 millioner i balansesum (foreslått: 290 millioner NOK).

Internasjonale virksomheter utenfor EU med en nettoomsetning på EUR 150 millioner med minst ett betydelig datterselskap eller filial i EU er også pålagt å rapportere bærekraftsinformasjon, som definert i CSRD.

# Livsfasepolitikk eller individuell tilnærming?

Vi trenger flere i arbeid og vi har et stort behov for at flest mulig kommer inn i jobb og står lenger i jobb. Mye tyder på at deler av løsningen finnes i en sterkere livsfaseorientert personalpolitikk som rommer individuelle tilpasninger for å beholde motiverte og dyktige medarbeidere gjennom arbeidslivet.



**Andreas Kolstø**  
Organisasjonspsykolog  
i Avonova

Andreas er faglig dyktig og flink til å skape engasjement. Han har lang erfaring med store strategi- og utviklingsprosjekter for norske og internasjonale selskaper.

En livsfaseorientert personalpolitikk er først og fremst knyttet til forholdene på arbeidsplassen, men tar også hensyn til familie, fritid og livssituasjonen ellers. Målet er at livsfasetilnærmingen skal bidra til et bedre arbeidsmiljø, motivasjon og prestasjon. 37 prosent av lederne som deltok i Jobbhelseundersøkelsen fremhever nettopp livsfasepolitikk som én av flere sentrale faktorer de mener kjennetegner et bærekraftig arbeidsmiljø. 67 prosent av lederne som deltok i undersøkelsen, mener det er behov for å tenke nytt rundt generasjon Z og unges forventninger og behov i arbeidslivet.

## Felles utgangspunkt og erfaringer

Organisasjonspsykolog Andreas Kolstø og fagsjef Ruth-Eva Jakobsen i Avonova anerkjenner at generasjonseffekter som gir felles erfaringer og et felles utgangspunkt finnes. Som eksempel peker de på gruppen arbeidstakere som startet arbeidslivet med å bli sendt på hjemmekontor under pandemien. Jobbhelseundersøkelsen bekrefter at de under 30 år i signifikant større grad enn andre arbeidstakere regelmessig opplever psykisk ubehag grunnet sitt arbeid (i form av angst, nedstemthet eller utmattelse), og at de sliter med mestringsfølelsen sammenlignet med eldre kollegaer. Sammenlignet med øvrige aldersgrupper, opplever yngre også mer stress, lavere innflytelse,



mening og mestring. Yngre rapporterer også mer stress, og mindre innflytelse, mening og mestring sammenlignet med andre.

Generasjonseffekter til tross, råder ekspertene virksomheter til først og fremst å ta utgangspunkt i individuelle forskjeller og livshendelser snarere enn å sette personalpolitikken inn i livsfaser. De minner om at vi stort sett alle opplever ting i livet som kan gjøre det utfordrende å finne balansen, og at hendelser som skilsmisse, død, flytting, og å bli forelder kan skje uavhengig av alder.

– Vi har alle grunnleggende behov i form av å oppleve tilhørighet, mestring og utvikling. Et godt arbeidsmiljø og en god personalpolitikk kjennetegnes ved en helhetlig tilnærming som bidrar til engasjement hos den enkelte, forteller de.

Å utvikle arbeidsplasser der medarbeiderne er engasjerte og kompetente er smart av mange grunner. Det bidrar til lavere fravær, høyere produktivitet og til at flere velger og har muligheten til å utsette pensjonisttilværelsen. Studier viser at arbeidstakere over 50 og under 30 i sum er like effektive.



**Ruth-Eva Jakobsen**  
Fagsjef i Avonova

Fagsjef på tjenesteområdet psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø og organisasjonskonsulent i Avonova Census.

Da er det direkte ulønnsomt med ledere som mener det er bortkastet tid og penger å videreutvikle medarbeidere som har passert 50. Ledere og virksomheter med en slik tilnærming kan risikere i stedet å slite med lite engasjerte medarbeidere i 10 til 15 år. Det er kostbart for begge parter, både menneskelig og økonomisk.

– Forskning viser at forskjeller mellom definerte grupper, som aldersgrupper, gjerne har relativt liten effekt. Det er fordi de individuelle forskjellene er store, sier Kolstø. Det er dette som gjør det mindre gyldig eller interessant å snakke om «seniorene» eller «de yngre», forklarer han. Selv om gruppene har en del fellestrekk som gjerne går igjen, er forskjellene innenfor gruppen også store, sier Kolstø.

En personalpolitikk som utvikler også eldre medarbeidere bidrar til å beholde kompetente medarbeidere over tid, i tillegg til å fremme medarbeidernes helse og livskvalitet. Når det kommer til innovasjon og utvikling viser forskning at en fordelt alderssammensetning kan gi positive effekter på læring, utvikling, kompetansedeling og innovasjon.

– Mangfold er med andre ord lønnsomt fordi det bidrar til bedre arbeidsmiljø, påpeker Kolstø.

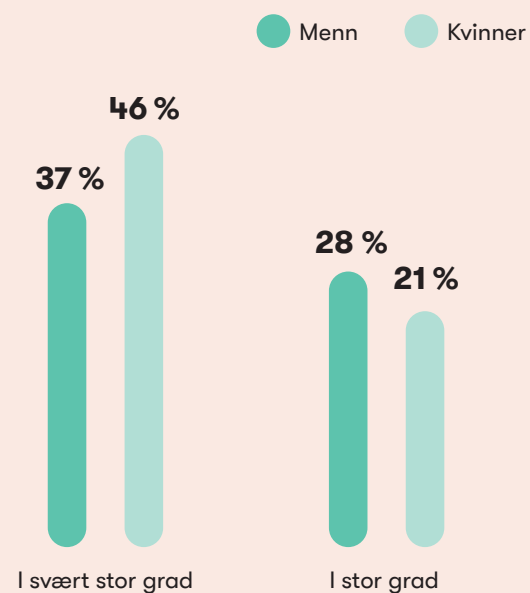
### Invester i ledelse

Som leder tenker du kanskje at det er krevende med tilpasninger på individnivå? Ikke egentlig, parerer Jakobsen og Kolstø. Men understreker at det krever bevisst ledelse og mellomledere som har mandat til å lede og til å gi sine medarbeidere tillitt, fleksibilitet og autonomi.

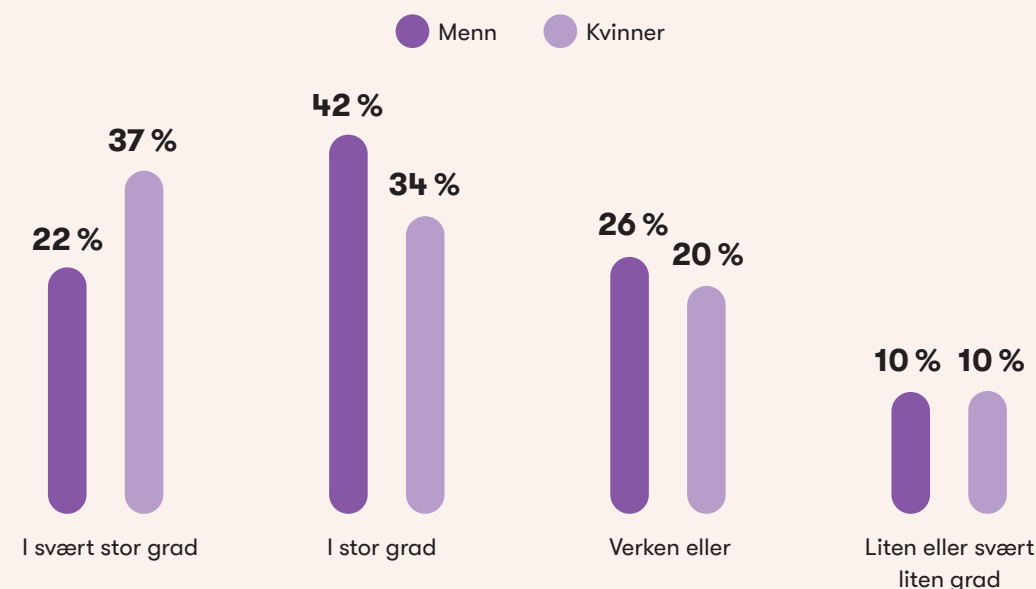
– Den individuelle tilnærmingen fungerer best under tillitsbasert ledelse der det er resultatene som følges opp og ikke detaljene underveis i prosessen, sier Kolstø.

– En god og framtidsrettet arbeidsgiver tar med seg den individuelle tenkningen inn i rekrutteringsarbeidet og unngår diskriminering, avslutter Kolstø.

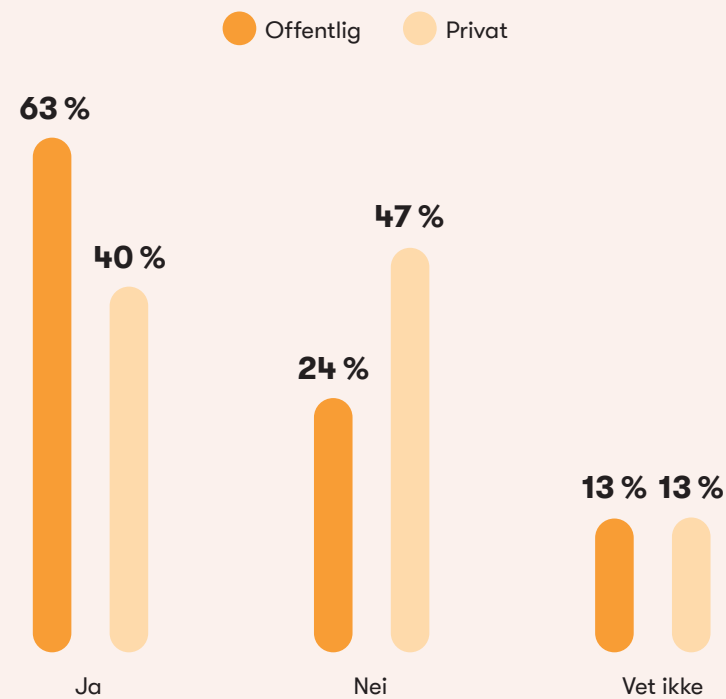
### Andel ledere som mener det er viktig eller svært viktig å jobbe for å forebygge frafall og turnover blant unge arbeidstakere.



### Andel ledere som opplever behov for å tenke nytt rundt generasjon Z og unges forventninger og behov i arbeidslivet.



### Andel som har seniorpolitikk i virksomheten





## Forskning og nye generasjoner har bidratt til endringer hos NVE:

# – *Positivt for alle aldersgrupper*

Forskning og nye generasjoners behov har gjort at Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) de senere årene har endret kursen og tenker mer helhetlig om ledelse, forebyggende arbeid, sykefravær, utviklingsmuligheter, kompetansebygging og livsfasetilrettelegging.



**Elin Mainhard**

Senior rådgiver ved avdeling Virksomhetsstyring og juss i seksjon for HR i NVE

NVE er en kunnskaps- og beredskapsorganisasjon. Med både nye medarbeidere rett fra skolebenken og erfarne seniorer har det vært viktig å forstå de ulike generasjonenes ønsker og behov. Målet er medarbeidere som trives og blir i jobben.

– Vi er opptatt av å finne muligheter og løsninger som fungerer for alle, sier Elin Mainhard, seniorrådgiver ved avdeling for Virksomhetsstyring og juss i seksjon for HR.

Hun er en av flere som blant annet jobber med oppfølging, medarbeiderstøtte, lederstøtte og sykefravær i HR-seksjonen. Inntoget av nye generasjoner i arbeidslivet har ført til en endring i lederstil og tanker rundt hvordan man best utøver god ledelse. HR-seksjonen jobber tett på organisasjonen, følger med og holder seg oppdatert på forskning.

### En generasjon med andre behov

Generasjon Z er en av generasjonene HR-seksjonen har fått økt kunnskap om. Mainhard beskriver generasjon Z som medarbeidere med større behov for å bli sett og fulgt opp. De deler mer med hverandre og tar aktivt del i arbeidsmiljøet både i og utenfor arbeidstid. Hos NVE erfarer de dessuten at generasjon Z er mer opptatt av høy lønnsvekst, goder som forsikringsordninger, opplevelser, tilrettelegging for småbarnsforeldre, fleksibilitet, hjemmekontor og pensjon enn det medarbeidere har vært tidligere.



– Jeg vil ikke si at generasjon Z er mer krevende. Men de forventer ting på annen måte, sier Mainhard.

HR-seksjonen kan også se at de i større grad er preget av «Picture Perfect» - alt skal være på topp hele tiden. Det kan bli utmattende for enkelte.

– Vi ser at flere unge enn tidligere «går tomme» på grunn av eget forventningspress. Egne forventningskrav kan i enkelte tilfeller være årsak til langvarig sykefravær, sier Mainhard.

### Mer helhetlig ledelsesfokus

Dagens arbeidsliv har vært og er i endring, og det å være tettere på, og se hele mennesket, både i arbeid og på fritiden, har blitt viktigere, ifølge Mainhard.

– Omsorg og det å bli sett av sin leder er viktig på tvers av generasjonene, og det har ført til en endring i hvordan vi utvikler gode ledere. En viktig oppgave for ledere er å veilede sine medarbeidere til å bli gode på å lede seg selv og i å kommunisere godt med sine samarbeidspartnere, for å bidra til et godt psykososialt arbeidsmiljø.

NVE har i de senere år møtt forventninger fra medarbeiderne med mer opplæring og lederutvikling tilpasset behovene, godt forankret i forskning.

– Vi har nå et større fokus på relasjonsorientert ledelse og vi utvikler våre ledere på dette. Endringene kommer alle generasjonene til gode. Dette er positivt for alle i arbeidslivet.

### Forebyggende støttesamtaler og kurs

Samtale med psykolog via bedriftshelsetjenesten Avonova er en del av det forebyggende arbeidet. Tidligere ble tjenesten mest benyttet i konfliktsaker og i sykefraværsoppfølging, men i de senere årene er den i større grad brukt til forebyggende støttesamtaler.



Vi ser at flere unge enn tidligere «går tomme» på grunn av eget forventningspress. Egne forventningskrav kan i enkelte tilfeller være årsak til langvarig sykefravær



– Vi stiller ingen krav om at årsaken skal være arbeidsrelatert. Opplever du en krise eller utfordringer på hjemmefronten, påvirker det jobblivet og visa versa. En viktig suksessfaktor er en god balanse i forholdet jobb og privatliv, sier Mainhard.

NVE har blant annet laget workshops i samarbeid med Avonova om blant annet kommunikasjon, selvledelse og kulturbygging. De er basert på hva de enkelte seksjonene har behov for og tilpasset deretter. De tilbyr også individuell oppfølging etter behov.

– Vi ønsker å legge et godt grunnlag i «fredstid», slik at vi i større grad kan minimere de store konfliktene og oppnår gode kommunikasjonsrelasjoner fra start, sier Mainhard.

#### Lavt sykefravær

Når en medarbeider blir sykmeldt, bistår HR-seksjonen med å få den sykmeldte tilbake i arbeid ved å jobbe målrettet i samarbeid med medarbeider, leder, NAV og lege for å finne gode løsninger. Å være tidlig ute med god tilrettelegging er essensielt. I dette arbeidet spiller leder en viktig rolle, på lik linje med at den sykmeldte selv deltar aktivt.

– God tilrettelegging krever ledere som er til stede og ser medarbeiderne sine. Det krever ledere som er relasjonsorientert og som ønsker å bygge tillit. Det har vi i stor grad lyktes med. Over en tiårs periode har vi hatt et sykefravær i underkant av 4 prosent i snitt, sier Mainhard.

## Knagger for seniorsamtalen

God dialog med nærmeste leder er viktig i alle faser av karrieren. Alle faser bringer med seg ulike utfordringer, tilpasningsbehov og motivasjonsfaktorer. I tillegg kommer individuelle forskjeller knyttet til motivasjon, kompetanse og livshendelser.



## Her er noen knagger for en engasjementsfremmende seniorsamtale

### Et tilbakeblikk:

- Kan du beskrive hva som er en god dag på jobb?
- Hva er du stolt over i jobbsammenheng?
- Hvordan har du sett din rolle utvikle seg gjennom årene, og hva har vært de mest meningsfulle opplevelsene for deg?

### Nåtid - opplevde ressurser:

- Hva gjør deg engasjert, og hva gir arbeidsglede?
- Når kjenner du deg nyttig?
- Hva er dine styrker i jobben?
- Hvordan opplever du samarbeidet med andre?
- Er det noen ferdigheter eller kunnskaper du føler at du fortsatt ønsker å utvikle eller forbedre?

### Nåtid - opplevde krav, hindringer og belastninger:

- Hvilke hindringer og belastninger opplever du i jobben?
- Har du gode nok forutsetninger for å lykkes i jobben? Fortell.
- Hvordan opplever du at arbeidshverdagen påvirker din fysiske og psykiske helse?
- Opplever du å kunne balansere jobb og fritid?
- Opplever du noen spesifikke utfordringer relatert til teknologiske endringer eller nye arbeidsmetoder?

### Framtidsplaner – opplevde krav og ressurser:

- Opplever du endrede krav og/eller ressurser? Og hva tenker du rundt dette i tiden framover?
- Hvordan ser du på mulighetene for å bidra med din erfaring til opplæring av nye medarbeidere eller i andre roller?

### Framtidsplaner – tiltak og tilrettelegging:

- Er det noe jeg som leder kan gjøre med tanke på støtte, utvikling og tilrettelegging?
- Hvor lenge planlegger du eller ønsker du å stå i jobb?
- Hva er de viktigste grepene du selv kan ta for å beholde motivasjon og kompetanse i jobben?
- Hva mener du blir viktig for oss i avdelingen å lykkes med framover? Hvordan kan du bidra?
- Er det spesifikke områder hvor du føler at du trenger mer støtte eller opplæring for å fortsette å prestere godt i jobben?

# Hjemmekontoret og fleksibilitetsparadokset

Til tross for at halvparten av arbeidstakere benytter seg av hjemmekontor har vi begrenset kunnskap om hvordan det påvirker arbeidslivet. – Inkluder hjemmekontoret i risikovurderingen, råder Avonovas HMS-fagsjef.



**Geir Helge Solevåg**  
HMS-fagsjef

Geir Helge er en av få sertifiserte yrkeshygienikere i Norge. Han har jobbet over 14 år med ulike yrkeshygieniske problemstillinger og arbeidsmiljøstyring for store og mindre kunder.

– Det er fullt forsvarlig og mulig å ha en fornuftig jobbsetting digitalt, sier Geir Helge Solevåg, fagsjef for HMS-systematikk og yrkeshygiene i Avonova. Han er spesielt opptatt av hjemmekontorets plass i risikovurderinger og hvordan arbeidstakere og arbeidsgivere bør forholde seg til hjemmekontorforskriften.

Forskriften, som kom i kjølvannet av pandemien, handler vel så mye om hvor mye man er på hjemmekontor. Den gjelder nemlig kun ved organisert hjemmekontor, som når du jobber hjemmefra over en lengre periode eller et fast antall dager i uka. Da skal det inngås en skriftlig avtale, som skal inkludere arbeidsomfang, arbeidstid, varighet og hvem som eier og vedlikeholder utstyret.

– I en avtale om permanente løsninger for hjemmekontor må arbeidsgiver sørge for at forholdene er gode nok, og det er viktig å stille spørsmål om hvilke konsekvenser en slik organisering kan få. Mitt inntrykk er at har vært mindre fokus på tilrettelegging på hjemmekontoret nå som pandemien for lengst er tilbakelagt, samtidig som det stadig dukker opp nye problemstillinger med fleksibiliteten, sier Solevåg.



## Manglende fokus på tilrettelegging

Ifølge Jobbhelseundersøkelsen har arbeidsgivere i liten grad bidratt til tilrettelegging av hjemmekontoret. Hele 58 prosent oppgir at de i liten grad opplever at arbeidsgiver har bidratt i form av kontorstol, tilfredsstillende teknologi og lignende. Andelen er lavere nå enn under pandemien.

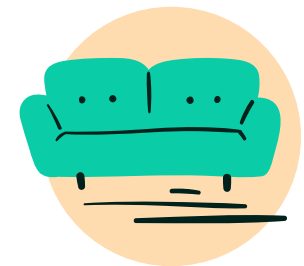
Tilrettelegging for en medarbeider på hjemmekontor trenger ikke nødvendigvis innebære kjøp av hev-senk-pult, men å jobbe med en liten laptop på fanget er åpenbart ikke godt nok, ifølge Solevåg.

– Det viktigste arbeidsgiver kan gjøre, er å gi medarbeideren veiledning i tilretteleggingen. Samtidig har arbeidstakere også ansvar for at hjemmekontoret er en arena der de kan utføre jobben og ha det bra. Man må selv si ifra og medvirke til et godt arbeidsmiljø, sier Solevåg.

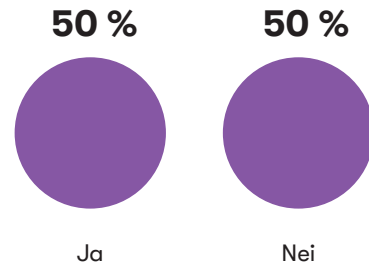
## Fleksibilitetsparadokset

Arbeidstid er en annen utfordring man må ta stilling til. Når starter og slutter arbeidsdagen, og når er du tilgjengelig for arbeidsgiver? E-poster utenfor arbeidstid er blant utfordringene som trekkes fram når arbeidsdagen blir utflytende.

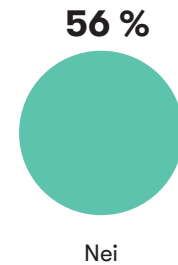
– Det er viktig å være klar over eventuelle negative effekter ved å være pålogget hele tiden. Det er ikke nødvendigvis bare arbeidsgivers feil. Medarbeidere kan selv skru av e-postvarsler og arbeidsgiver kan oppfordre til å logge av klokken 16. Det sender et viktig signal, sier Solevåg.



### Andel arbeidstakere som har mulighet til å jobbe hjemmefra



### Andel arbeidstakere som anser det som et gode å kunne jobbe hjemmefra



Tall fra Jobbhelseundersøkelsen viser at gode kolleger betyr mye. 76 prosent oppgir at det er viktig å være fysisk til stede på arbeidsplassen for å skape gode relasjoner til kollegaer og samarbeid med kollegaer trekkes fram som viktig for utvikling av et godt arbeidsmiljø. Derfor er det nødvendig å inkludere hjemmekontoret når man gjør risikovurderinger av arbeidsmiljøet.

– Jeg er mest opptatt av at man snakker sammen, reflekterer og finner gode løsninger før man velger å endre på arbeidsorganiseringen. Å være bevisst problematikken er en god start, sier Solevåg. Han trekker også frem manglende kontakt med leder som en mulig utfordring. I Jobbhelseundersøkelsen oppgir nesten halvparten (44 %) at de stiller seg negative til en jobbhverdag der nærmeste leder i større grad utøver fjernledelse. Det kan utvikle seg negativt for både arbeidsgiver og arbeidstaker på sikt.

– Å kunne ta raske avklaringer, få støtte i hverdagen, utvikle seg og å kunne løse problemer effektivt og ryddig når de oppstår er behov de fleste har.

Å ringe hverandre er ikke det samme som å møtes i gangen og å ha en relasjon. På generell basis bør ledere å være varsomme med for mye hjemmekontor, samtidig som man må se an egne medarbeidere og egen virksomhet, sier Solevåg.

#### Oppfordrer til bevissthet

Solevåg opplever at ikke alle ledere har et like bevisste på risikoene knyttet til å organisere hjemmekontor. Han oppfordrer arbeidsgivere til å være oppmerksomme på at det å jobbe hjemmefra er noe annet enn å jobbe fra kontoret og at hjemmekontoret må med i risikovurderingen.

– Det er ikke et krav om risikovurdering i forskriften for hjemmekontor. Til gjengjeld er det et krav i arbeidsmiljøloven, så dette er noe man må tenke på og være bevisst. Risikostyring handler om å forutse hva en endring kan føre til, på godt og vondt. I bunn og grunn må også hjemmekontoret vurderes, slik at man kan ivareta HMS-perspektiver og tilrettelegge på best mulig vis. Dette er noe arbeidsgivere bør ha reflektert over. Alt i alt er tilrettelegging mye billigere enn sykemelding, sier Solevåg.



## De viktigste årsakene til at ledere investerer i HMS:

- For å forebygge sykefravær, utmattelse: **79 %**
- For å redusere risiko: **60 %**
- For å oppfylle lovkrav: **49 %**
- For å forebygge turnover (at folk slutter): **47 %**
- For økt verdiskapning: **33 %**
- For å ha det hyggelig på jobb: **32 %**
- For å påvirke resultat/økt produksjon: **31 %**
- Investerer ikke i HMS: **4 %**

## Søker balanse i kampen mot sykefravær:

# – Det handler om grunnleggende behov

Muskel- og skjelettplager og lettere psykiske lidelser er de vanligste årsakene til sykefravær. Dessverre kan diagnoser som «psykisk uhelse» eller «muskel- og skjelettplager» være diffuse og gi svakt grunnlag for å iverksette målrettede tiltak. Avonovas fagsjef for sykefravær mener balanse er en viktig nøkkel til bakenforliggende årsaker, og at både arbeidsgiver og arbeidstaker har et ansvar.



**Lena Drange Nesland**  
Fagsjef sykefravær i Avonova

Lena er fagansvarlig for alt arbeid innen sykefravær i Avonova Helse. Dette innebærer ansvar for å utvikle, bidra med kompetanseheving og kvalitetssikre prosjekter i sykefravær.

Sykefraværet og sykefraværets sekkeposter øker. Nå er psykiske lidelser grunnen til én fjerdedel av alt sykefravær, i tillegg sliter mange med muskel- og skjelettplager. Flere endringsprosesser og økte krav både på jobb og hjemme bidrar til belastningen, og for mange blir planlegging av fritiden et slags tredje skiftarbeid.

– Folk sliter med å balansere jobb og fritid. Kravene på hjemmebane har økt for mange, og vi vil ha mer ut av fritiden vår enn tidligere. Høyere utgifter til bolig blant annet, gir økte arbeidskrav. Nå jobber for eksempel de fleste 100 prosent, noe som ikke var like vanlig for et par tiår tilbake. For noen kan det ende i kaos. Man blir ikke sykemeldt fra privatlivet sitt, men man blir sykemeldt fra jobben, sier Lena Drange Nesland, fagsjef for sykefravær i Avonova.

Kvinner og yngre arbeidstakere utgjør en stor andel av sykefraværstatistikken. Drange Nesland mener det er på høy tid å tegne opp et mer helhetlig bilde av nordmenns sykefravær, og forstå årsakene bak diagnosene. Det nylig utnevnte Kvinnehelseutvalget, som skal se på hvorfor kvinner har høyere sykefravær enn menn, kan bli et viktig bidrag.

– Mange kvinner kjenner seg ikke igjen i at det er psykiske plager som depresjon og angst og muskel- og skjelettplager som er årsakene. Vi i bedriftshelsetjenesten erfarer at det finnes langt mer omfattende og helhetlige forklaringer. Vi trenger en mer helhetlig tilnærming, der vi prøver å forstå de underliggende årsakene til sykefraværet, sier Drange Nesland.

### Balanse på agendaen

Balanse er et viktig nøkkelord og noe Nesland mener ledere bør sette på agendaen. I Jobbhelseundersøkelsen oppgir nær halvparten (48 %) arbeidstakere at de mener arbeidsgiver enten i stor grad eller svært stor grad har ansvar for å bidra til balanse i hverdagen. Samtidig mener 17 % av kvinnene som deltok i undersøkelsen at arbeidsgiver ikke legger til rette for 24-timers-mennesket i det hele tatt. Flere arbeidsgivere bør anerkjenne behovet medarbeidere har for å sette grenser, ifølge Drange Nesland.

**Andel som mener arbeidsgiver har ansvar for å bidra til en god balanse mellom jobb og fritid.**

44 %



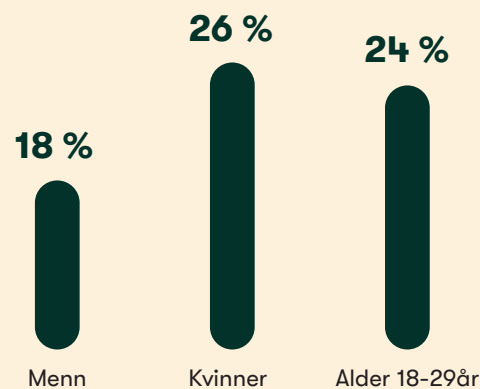
Kvinner

50 %



Menn

**Andel som har hatt vanskeligheter med å sove flere ganger i uken eller måneden grunnet sitt arbeid det siste året (ligget våken minst to timer/natt)**



– Balanse handler om grunnleggende behov. Arbeidsgiver kan for eksempel velge å ikke tildele oppgaver medarbeiderne må gjøre i helgene og unngå å sette tidsfrister som gjør at man må benytte fritiden.

Flere organisatoriske grep kan danne gode rammer for økt balanse. I Jobbhelseundersøkelsen oppgir hele 80 prosent at autonomi og fleksibilitet er viktig for dem. 76 prosent svarer det samme om struktur og rutiner.

– Arbeidsgiver bør legge til rette for at de ansatte opplever jobben som meningsfull, har faste rammer og struktur, i tillegg til frihet og autonomi. Det ligger dessuten mye forebyggende i å kunne prate med nærmeste leder, også om psykisk helse, sier Drange Nesland.

**De ansatte har også et ansvar**

Selv om arbeidsgiver kan gjøre mye for å skape en bedre balanse for medarbeiderne, understreker Drange Nesland at også arbeidstakere har et ansvar for å ta vare på egen helse. Det opplever hun at det er mindre bevissthet rundt.

– Det er et delt ansvar. Kan du ikke bruke skulderen på jobb, må du ta ansvar for å gi skulderen hvile

hjemme også. Prinsippet om tilrettelegging bør tas med hjem. Har man høye emosjonelle krav på jobb, er det hensiktsmessig å sette seg selv «på balkongen» og se på hvilke emosjonelle krav man også har på fritiden. Kanskje det ville være smart å prioritere litt annerledes og ivareta sin egen «grunnmur» for å forebygge utmattelse, sier Drange Nesland.

Ifølge Jobbhelseundersøkelsen har arbeidstakere et bevisst forhold til hva som skaper balanse i egen hverdagen. Å prioritere søvn (58 %), ha et bevisst forhold til hva som skaper stress (58 %), jevnlig trening og hverdagsmosjon (51 %) og å sørge for selv å skape skille mellom jobb og fritid (56 %) får høy svarprosent i undersøkelsen. «Grunnmurs»-tanken, som handler om å sortere i eget liv for å få oversikt, er én av flere teknikker som kan bidra til balanse. Av andre konkrete tiltak, nevner Drange Nesland bruk av egenmelding.

– Bruk av egenmelding i et forebyggende perspektiv er hensiktsmessig for å unngå langvarig sykefravær. Å skape tillitt i dialogen mellom ansatt og leder er med på å skape et «leder før lege»-prinsipp. Det gjør at leder kan komme i posisjon til å tilrettelegge oppgaver og finne løsninger. Vi erfarer at ansatte kommer mye raskere tilbake på jobb dersom de heller benytter egenmelding enn å gå til fastlegen og få sykemelding, sier Drange Nesland.

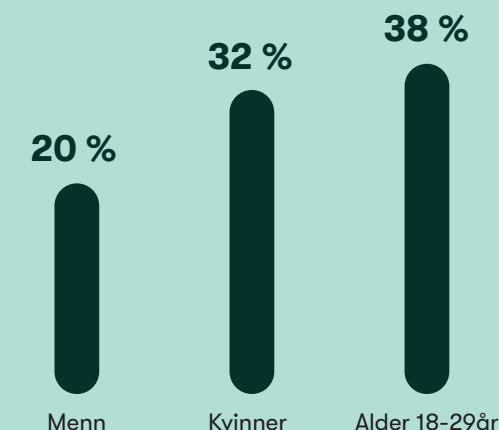
**Risikovurdering av sykefravær i bærekraftsrapportering**

En viktig del av forebyggingsarbeidet er å vurdere hvilke risikofaktorer som påvirker sykefraværet. En overordnet kartlegging og risikovurdering av faktorer som kan påvirke sykefraværet negativt vil være svært nyttig i arbeidet. Det er mange virksomheter som har hypoteser for hva som er årsaker og faktorer for sykefravær, men ofte er de lite testet ut og kartlagt.

– Vi ser på faktorer som forebygger eller er til stede før sykefravær oppstår, faktorer som påvirker når sykefravær har oppstått og risiko som kan være gjeldende når man skal tilbake i jobb etter et sykefravær. For å sikre et helhetlig sykefraværarbeid i virksomheten, bør disse faktorene håndteres systematisk. Dette er et verktøy ledere kan bruke som en del av strategien for å redusere sykefraværet, sier Drange Nesland.



**Andel som det siste året har kjent på psykisk ubehag grunnet arbeid flere ganger i måneden eller flere ganger per uke.**



**Slik påvirkes lederoppgavene av sykefravær**



# Ikke glem arbeidsmiljøet i omstillinger

Omstilling og endring i arbeidslivet er den nye normalen. Å forstå medarbeiderne og arbeidsmiljøet er viktig for å kunne forebygge sykefravær i prosessen.



**Anniken Grønstad**  
Førsteamanuensis ved  
Oslo Nye Høyskole

– En leder bør først og fremst anerkjenne at endringsprosesser kan være en stressfaktor for medarbeiderne, samtidig som det også kan ligge mye positivt potensial i det, sier Anniken Grønstad, førsteamanuensis ved Oslo Nye Høyskole. Hun har omstilling og sykefravær som et av sine forskningsområder.

Noen av risikomomentene ledere bør være obs på i en endringsprosess er rykter i forkant, «snakk i gangene», uklar kommunikasjon, uklarhet rundt hvorfor endringen skjer og at endringen drar ut i tid.

– I tillegg er arbeidsmiljøet, måten organisasjonen ledes på og om endringen er resultat av ytre eller indre påvirkning faktorer som kan øke risikoen for at endringen ikke blir vellykket. En klar indikasjon på at man bør ta tak, er om man ser en markant økning i sykefraværet før, under eller etter endringsprosessen, sier Grønstad.

#### **Bør jobbe kunnskapsbasert**

Øverst på listen over hva en leder bør gjøre i endringsprosesser, er å skaffe kunnskap og innsikt om egen organisasjon, for eksempel gjennom medarbeiderundersøkelser.



*En leder bør først og fremst anerkjenne at endringsprosesser kan være en stressfaktor for medarbeiderne, samtidig som det også kan ligge mye positivt potensial i det.*

Det er ingen fasit på hvordan en medarbeider reagerer i en endringsprosess, og sannsynligvis vil man oppleve endring forskjellig. Å komme tettere på arbeidsmiljøet og medarbeiderne er derfor en viktig nøkkel for å forebygge sykefravær.

– Arbeidsmiljøet kan være en ventil for endringsnegativitet, som gjør at endringen ikke påvirker medarbeiderne i like stor grad, sier Grønstad.

Ved utfordringer med datainnsamlingen, råder Grønstad ledere til å be om hjelp fra andre miljøer. Forskere og bedriftshelsetjenesten kan være gode sparringspartnere.

#### **Et godt arbeidsmiljø kan forebygge**

Det finnes en rekke faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker sykefraværet. Vet vi om disse, er det enklere å gjøre nødvendige endringer. Autonomi, arbeidsbelastning, rolleforståelse og tilhørighet er eksempler på sentrale faktorer som kan få seg en trøkk i endringsprosesser der det er mye usikkerhet.



– Tydelig rolleavklaring i nye team, god utførelse av ledelse og å legge til rette for en sunn balanse mellom jobb og fritid vil kunne forebygge og skape trygghet. I tillegg må man oppleve en balanse mellom det man blir bedt om å gjøre og det man får igjen for det, for å forebygge endringslitasje, sier Grønstad.

Samtidig understreker hun at endring i seg selv ikke er forløper til sykefravær. Det handler om hvordan endringer påvirker arbeidsmiljøet, og det påvirker sykefraværet.

– Trivsel, organisering, produktivitet og lønnsomhet er derfor sektorovergrepene problemstillinger alle ledere bør engasjere seg i. Det er ingen oppskrift som funker for alle, så hver leder må selv finne ut av hva som er viktig i sin organisasjon, sier Grønstad.

#### Hold dialogen

Grønstad opplever at norske virksomheter generelt er flinke til den formelle oppfølgingen når sykemelding først er et faktum. Hun understreker imidlertid at arbeidsgivere bør holde dialogen også utenom det formelle og at kontakten ikke bør forsvinne helt.

– Hvis man mister kontakten helt, kan man risikere å gå glipp av arbeid den sykemeldte kanskje kan gjennomføre ved riktig tilrettelegging. Man trenger ikke nødvendigvis å vente til man er 100 prosent frisk før man returnerer. Å være i jobb kan også bidra i

tilfriskningen og arbeid er for de aller fleste både helsefremmende og bra. Dette er spesielt viktig for de diagnosene som flest sykemeldes for: muskel- og skjelettplager og lettere psykiske lidelser. Her har forskning vist at fravær kan forsterke årsaken til sykefraværet (som for eksempel smerter). For mange vil det derfor være helsefremmende og gunstig å delta i arbeidslivet. Man må finne gode løsninger sammen, sier Grønstad.

Dessuten er det viktig med klare policyer, godt forankret i organisasjonen, som alle medarbeidere blir introdusert for når de starter.

– Det gir en solid og trygg forankring. Det fjerner usikkerhet, samtidig som det gir forutsigbarhet og trygghet hos både arbeidsgiver og arbeidstaker.

#### Endring kan også være positivt

Når man jobber med endring er det viktig å huske at det ligger mange forskjellige typer endringer i begrepet. Å flytte inn i et nytt kontorbygg er for eksempel ikke det samme som å fusjonere. All endring er heller ikke negativt, ifølge Grønstad.

– Endringer kan også være en god mulighet til å kvitte seg med utdaterte metoder. Det kan være en brekkstang for ny retning og motivasjon, det kan åpne for kompetanseutvikling og karrieremuligheter internt, noe som kan være helsefremmende både for de enkelte medarbeiderne og for virksomhetens økonomi.



## Seks tips for å forebygge sykefravær i endringsprosesser:

1. Kjenn dine medarbeidere og din organisasjon. Skaff deg informasjon og data om arbeidsmiljøet. Bruk medarbeiderundersøkelser, prat med folk og få oversikt.
2. Søk kunnskap og hjelp også utenfor organisasjonen. Hvis du mangler kunnskap, kan du kontakte eksterne parter som bedriftshelsetjenesten og forskermiljøene. Les forskning for å få kunnskapsbaserte verktøy.
3. Bruk dataene riktig. Bruk innsikten på målrettede tiltak, der de vil ha størst effekt.
4. Legg til rette for et godt arbeidsmiljø. Finn ut hva som skaper et godt arbeidsmiljø i din organisasjon.
5. Husk at endring kan være positivt. Det kan være en brekkstang for ny retning og motivasjon.
6. Hold kontakt ved sykemelding. Hold kontakten med medarbeideren, også utover det formelle. Finn løsninger og tilrettelegging som fungerer sammen.



# Er fleksibiliteten blitt den nye utfordringen i arbeidslivet?

## – Det er behov for tydelige retningslinjer

En fleksibel arbeidsplass er blitt en naturlig og verdsatt del av manges hverdag. Ifølge Avonovas fagsjef i arbeidsmedisin, Tor Erik Danielsen, er det imidlertid viktig å ta visse forholdsregler for å unngå at det går ut over balansen mellom jobb og fritid.



**Tor Erik Danielsen**  
Medisinsk fagsjef i Avonova

Tor Erik Danielsen er lege og spesialist i arbeidsmedisin. Han har doktorgrad i kreft-epidemiologi og over tretti års erfaring fra arbeidshelsefeltet.

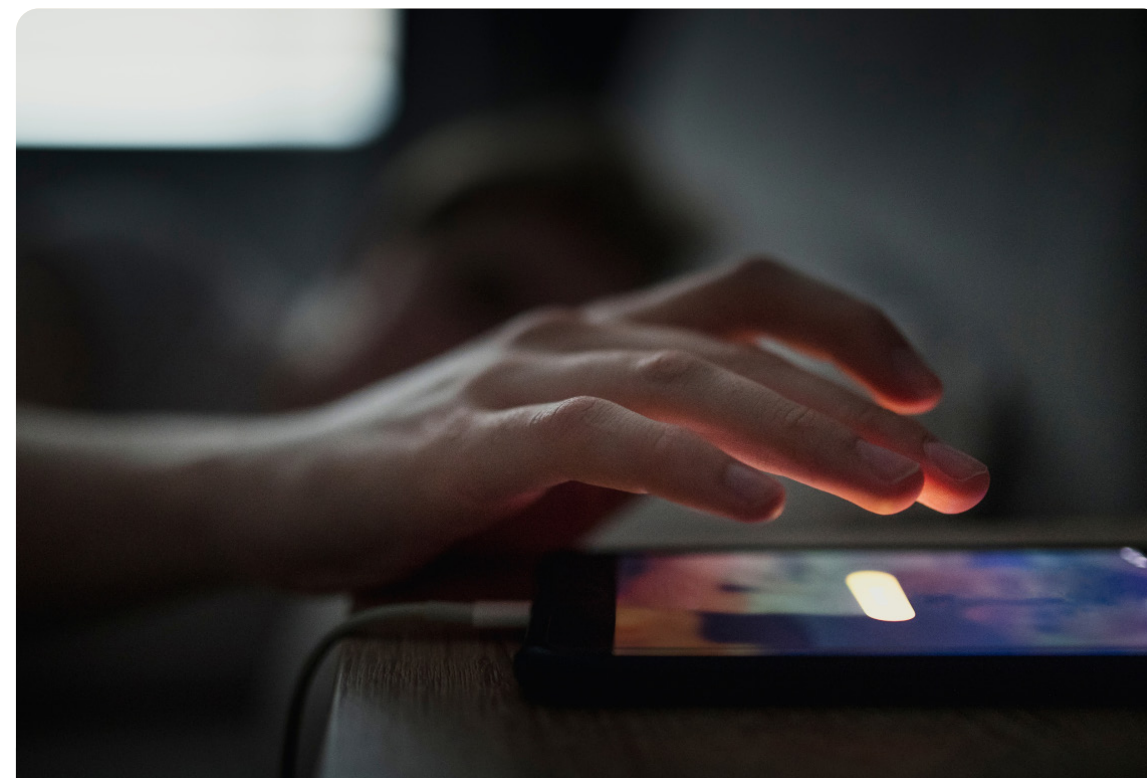
Det er fortsatt mange jobber som ikke gir anledning til stor grad av fleksibilitet, men der det er mulig, er fleksibilitet og autonomi blitt høyt verdsatt blant norske arbeidstakere. I årets Jobbhelse rapport svarer helt 80 prosent at dette er viktig for at de skal kunne utføre en god jobb og oppleve mestring. Det er en oppgang på fire prosent fra forrige rapport.

– Fordelene ved økt fleksibilitet på arbeidsplassen er mange. Mye er blitt enklere, og for mange er det et verktøy for å få hverdagen til å gå rundt. Samtidig erfarer vi at en rekke arbeidsgivere er redde for at medarbeidere jobber mindre fordi de ser dem sjeldnere på kontoret, når sannheten kan være at de bruker mer tid på jobben, sier Danielsen.

Skal man sikre en bærekraftig arbeidsplass, mener han det er helt sentralt å sørge for at økt fleksibilitet ikke trenger å bety økt arbeidsmengde og arbeidsrelatert stress.

### Unngå grensekonflikt

I et arbeidsliv preget av høye krav om effektivitet, kan større fleksibilitet bidra til en negativ utvikling. Danielsen påpeker at dersom kravet om effektivitet og reell arbeidsmengde blir for stort, kan dette påvirke både søvnkvalitet



Hvor viktig opplevelsen av autonomi og fleksibilitet er for at norske medarbeidere kan utføre en god jobb og oppleve mestring



Viktig eller svært viktig

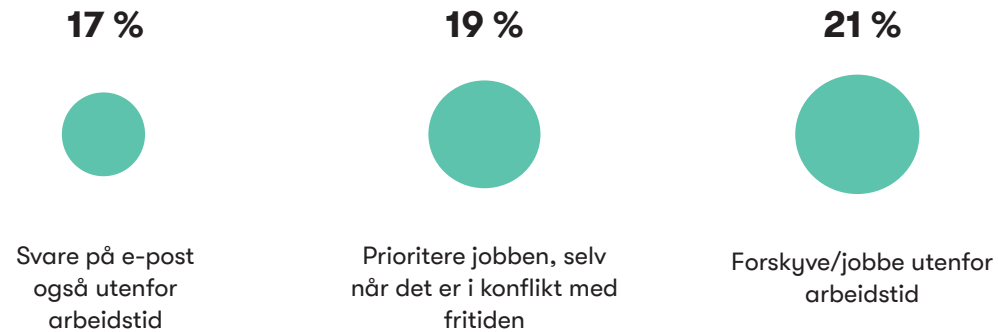


Hverken eller



Lite eller svært lite viktig

### Andel som opplever følgende forventninger på sin arbeidsplass:



og generell helse. Det gode med fleksibilitet kan i for store doser bli en utfordring. Forskere ved Statens arbeidsmiljøinstitutt har kalt dette et mulig fleksibilitetsparadoks i arbeidslivet.

- Effektivitet er en stor og positiv kraft, men den trenger å temmes litt. Særlig når den kombineres med økt fleksibilitet i form av hjemmekontor og færre treffpunkter. Hvis effektiviteten og krav til tilgjengelighet blir grenseoverskridende, kan det oppstå grensekonflikt, sier Danielsen.

Hele 55 prosent av norske medarbeidere svarer at de har hatt vanskeligheter med å sove grunnet arbeid det siste året. Andelen er noe høyere blant kvinner (59 %) enn blant menn (49 %). Samtidig svarer 61 prosent at de kjent på psykisk ubehag grunnet jobb i løpet av det siste året. Det er en økning på 9 prosent fra forrige rapport. Disse funnene kan være indirekte tegn på slike grensekonflikter, mener Danielsen.

#### Avklare forventninger

Norske arbeidsgivere har visse forventninger til medarbeidere som kan påvirke balansen mellom jobb og fritid. Ifølge Jobbhelseundersøkelsen svarer 19 prosent at det er forventet at man prioriterer jobben selv når det er i konflikt med fritiden. 17 prosent svarer at det er forventet at man svarer på e-post også utenfor arbeidstid.

- Det å svare på e-post utenfor de normale arbeidstimer behøver ikke å være så ille, men det handler om å unngå at det blir en belastning. Da trenger man tydelige retningslinjer, sier Danielsen.

Han peker på at noen land har regulert arbeidsgivers mulighet til å sende medarbeidere e-post til visse tider av døgnet. Selv tar han til orde for mindre drastiske grep og mener at retningslinjene kan formes gjennom dialog.

- Bli enig om hvordan man skal jobbe, og avklar hvilke forventninger som eksisterer på arbeidsplassen. Positiv fleksibilitet kan være nøkkelen til å legge til rette for våre behov i ulike livsfaser eller møte forventningene fra nye generasjoner arbeidstakere. Folk har ulike behov og preferanser, og i et arbeidsforhold er det viktig at disse avklares på forhånd, konstaterer Danielsen.

#### Bærekraftig effektivitet

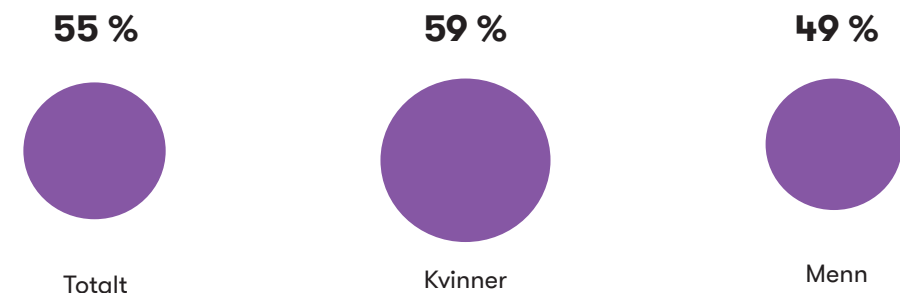
En arbeidsplass trenger tydelige retningslinjer slik at man som medarbeider kan skille mellom jobb og fritid, mener Danielsen. På spørsmål om hva som er viktigst for å legge til rette for 24-timersmennesket, svarer også 45 prosent av norske ledere nettopp balanse mellom jobb og fritid.

- Det er ikke nødvendigvis bærekraftig å legge til rette for å jobbe hele tiden. Man trenger en balanse slik at man ikke jobber seg i hjel. Det betyr likevel ikke at man som leder trenger å legge lista lavere når det kommer til resultater og effektivitet. Snarere tvert imot, sier Danielsen og forklarer:

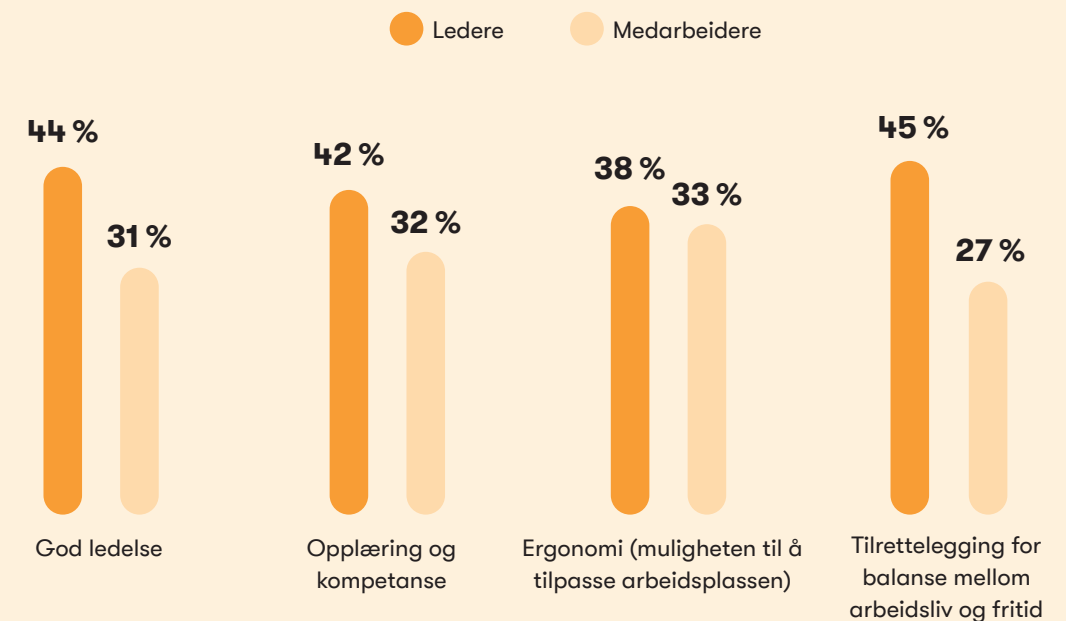
- Effektivitet kan tolkes enten som å løpe flere ganger mellom A og B, eller som å finne en enklere vei mellom A og B. Sistnevnte er den desidert beste og mest bærekraftige.



### Andel som har hatt vanskeligheter med å sove grunnet sitt arbeid det siste året:



### Andel som mener følgende faktorer på en arbeidsplass legger til rette for 24-timersmennesket:



avonova



NHO  
Geneo