



Fra gode intensjoner til konkrete resultater - om ledelse på godt og vondt

NiV 9. april 2026





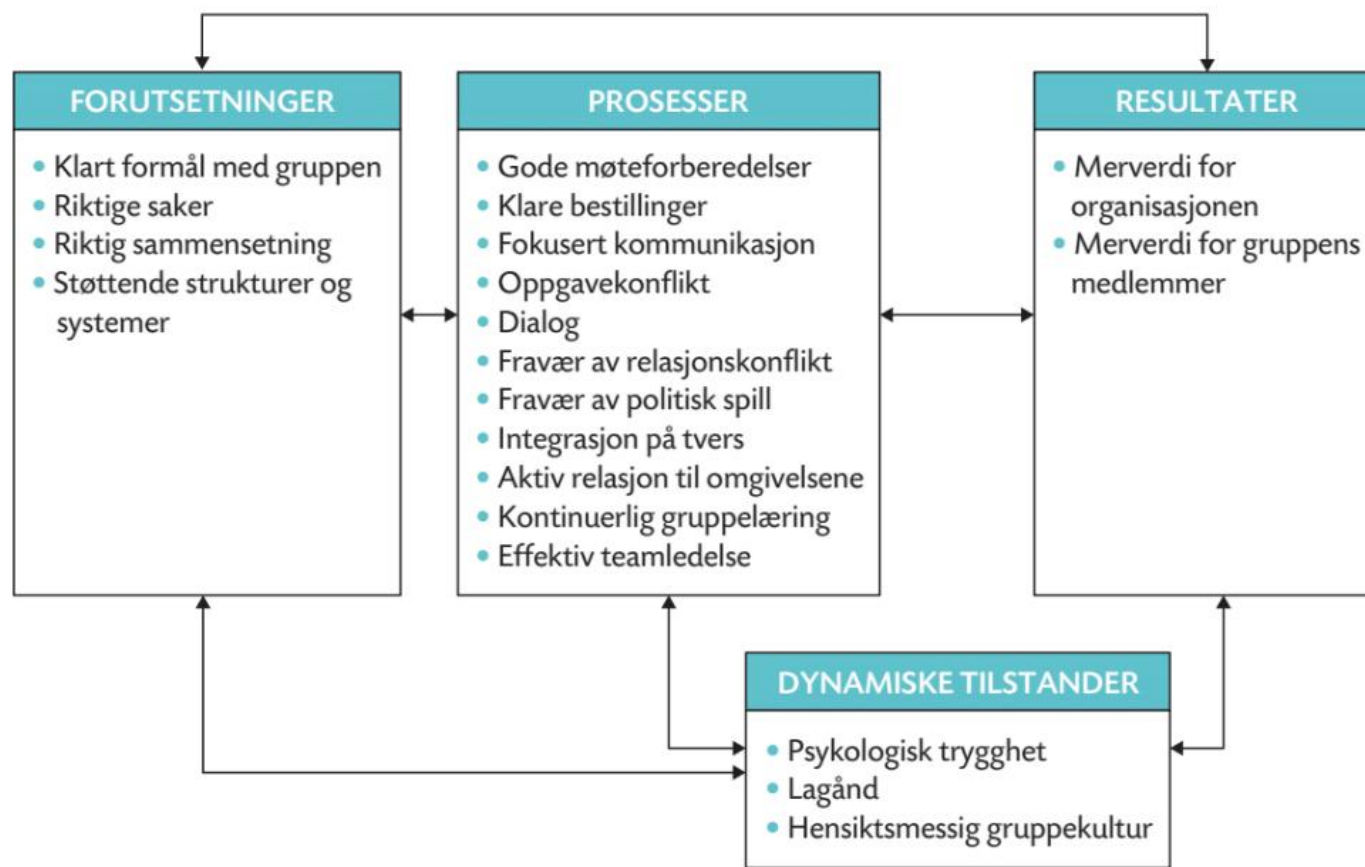
Hvorfor er du en
leder?

Hvordan gjør du deg
fortjent til å være leder?

Hvordan viser du at du bryr deg om dine medarbeidere?

Hvem er dine støttepersoner- hvor henter du energi?

Effektive ledergrupper – er å bygge solid fra starten av



Figur 2.1 En modell for effektivitet i ledergrupper

Ledelse – et verktøy for å nå mål



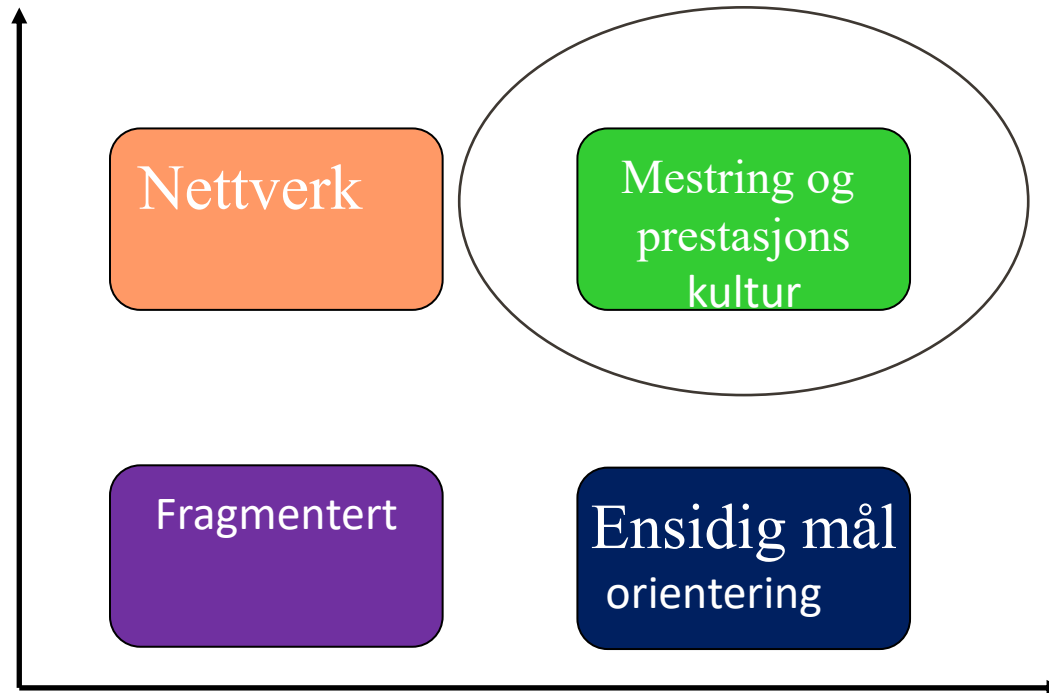
Ut fra dagens ståsted og framtidige behov:

- Hvilke områder trenger dere å ha fokus på som lederteam?
- Hvilke områder tenker dere at trenger «påfyll»? Hvilke lederegenskaper vil dere trekke fram som viktige for dere å inneha i deres team?
- Hvilke atferder trengs å trenes?

Nøkkelfaktorer for godt arbeidsmiljø og prestasjoner

Samspill

- Håndterer konflikter
- Utnytter mangfold
- Vilje og evne til samspill
- Åpen kommunikasjon
- Stoler på hverandre
- Respekt for fagkunnskap
- Avklarte roller og forventninger
- Trygghet og tillit



Samstemt

- Eierskap til visjon/strategi og eget bidrag
- Tillit til strategi og ledelse
- Deler oppfatning om mål, arbeidsoppgaver og arbeidsform

Svein S Andersen, BI

Hvor bruker du tida di?

Ledelse	Administrasjon
Utvikling av en visjon for fremtiden	Planlegging og budsjettering
Kommunikasjon av visjonen og strategien	Organisering og bemanning
Motivering og inspirasjon	Kontroll og problemløsning

Kotter argumenterer for at begge disse funksjonene er viktige for en vellykket organisasjon, men de krever forskjellige ferdigheter og fokuserer på forskjellige aspekter av organisasjonslivet.

(Kotter)

Selvledelse i arbeidslivet – en nødvendighet



En forutsetning i dagens arbeidsliv med delegert makt og myndighet



For leder: for mestring av egen lederrolle og utøve myndiggjørende ledelse (empowerment)



For medarbeider: for å håndtere økt ansvar, autonomi og myndighet i arbeidsrollen

Øker effektivitet

Bedre styring og kontroll av tid og energi

Sikrer prioritering og dermed kvalitet i resultat

Arbeidsmiljø handler om arbeidet (STAMI)

- Arbeidsmiljøet er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet
- Arbeidsmiljøet er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass og krever derfor ulike tilnærminger
- Arbeidsmiljøet påvirker arbeidstakernes helse, jobbengasjement og virksomhetens resultater



Arbeidsmiljøloven- ny presisering gjeldende fra 1.1.2026

Lov av 20.6.2025: § 4-3 første og andre ledd skal lyde:

(1) Arbeidet skal organiseres, planlegges og gjennomføres slik at de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene i virksomheten er fullt forsvarlige ut fra hensynet til arbeidstakernes helse, sikkerhet og velferd.

(2) Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er i tillegg til forhold som nevnt i tredje til sjette ledd blant annet

- a. uklare eller motstridende krav og forventninger i arbeidet
- b. emosjonelle krav og belastninger i arbeid med mennesker
- c. arbeidsmengde og tidspress som innebærer ubalanse mellom arbeidet som skal utføres, og den tiden som er til rådighet
- d. støtte og hjelp i arbeidet.



Hva betyr disse presiseringene?

- a. Uklare eller motstridende krav og forventninger i arbeidet
- b. Emosjonelle krav og belastninger i arbeid med mennesker
- c. Arbeidsmengde og tidspress som innebærer ubalanse mellom
 - arbeidet som skal utføres, og den tiden som er til rådighet
- d. Støtte og hjelp i arbeidet.

LOV OM
ARBEIDSMILJØ,
ARBEIDSTID OG
HESVÆRINGSVERN MV.
(arbeidsmiljøloven)

4. UTGAVE

Så hvordan «treffer» vi riktig mht arbeidsmiljøutvikling?



- Jobbe systematisk
 - Betyr å jobbe med de faktorene som har størst betydning for oss, på rett måte og i riktig rekkefølge
- Jobbe målretta over tid
- Ha partsgruppen som driver i prosessen

Disse faktorene vet vi påvirker arbeidsmiljøet i alle bransjer

∨ Krav og innflytelse



∨ Avklar forventninger



∨ Tilbakemeldinger og anerkjennelse



∨ Samspill mellom leder og ansatte



∨ Forutsigbarhet



∨ Åpenhet og respekt

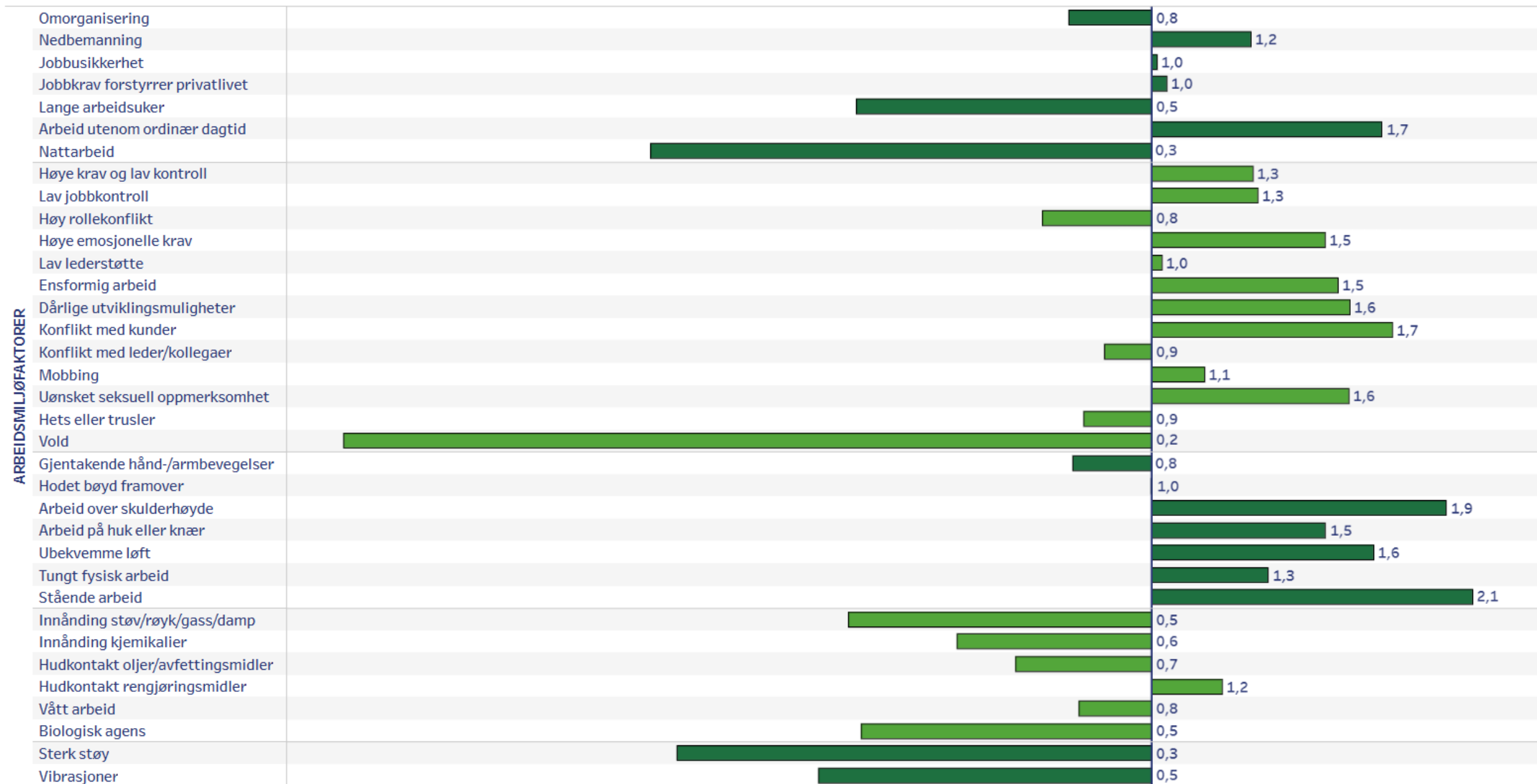


∨ Partssamarbeid



Kilde: Arbeidsmiljøportalen.no

Arbeidsmiljøprofil for næringsgruppe Butikkhandel



En arbeidsmiljøproses som en tretrinns prosess



HMS gruppa som drivere- hvorfor?

- Sikrer bredere innsikt i statusbildet
- Representerer de ansatte «på gulvet». Økt tillit til arbeidet
- En lederstøtte som trykker beslutningsprosesser
- Samlet står man sterkere enn alene - utvidet «ledelseskapasitet»



Ressurser på nett

- www.arbeidsmiljoportalen.no
- www.idebanken.no
- www.enbradagpajobb.no
- IA bransjeprogram



Godt arbeidsmiljø forebygger sykefravær

Det lønner seg å investere i arbeidsmiljøet. I gode arbeidsmiljø øker produktiviteten, trivselen og motivasjonen for arbeidet. Sykefraværet går også ned.

Arbeidsmiljøportalen



Finn din bransje

Her finner du kunnskap og
verktøy for din bransje



 idébanken

Arbeidsmiljø og sykefravær - en gjensidig påvirkning

- Dårlig arbeidsmiljø øker risikoen for sykefravær
- Trives vi på og med jobben, går vi på jobb selv om vi har helseutfordringer
- Høyt sykefravær påvirker arbeidsmiljøet negativt
 - Mindre innleie av vikarer pga økonomi (vikarbruk i seg selv også negativt)
 - Mer belastning på de som er på jobben
- Så leders dyktighet i det å sikre tett og god oppfølging av sykmeldte er også en del av ansvaret i å ivareta et forsvarlig og trygt arbeidsmiljø

Det er to innsatsområder for å redusere sykefraværet for en arbeidsgiver

Forebygging

(før fravær oppstår)

+

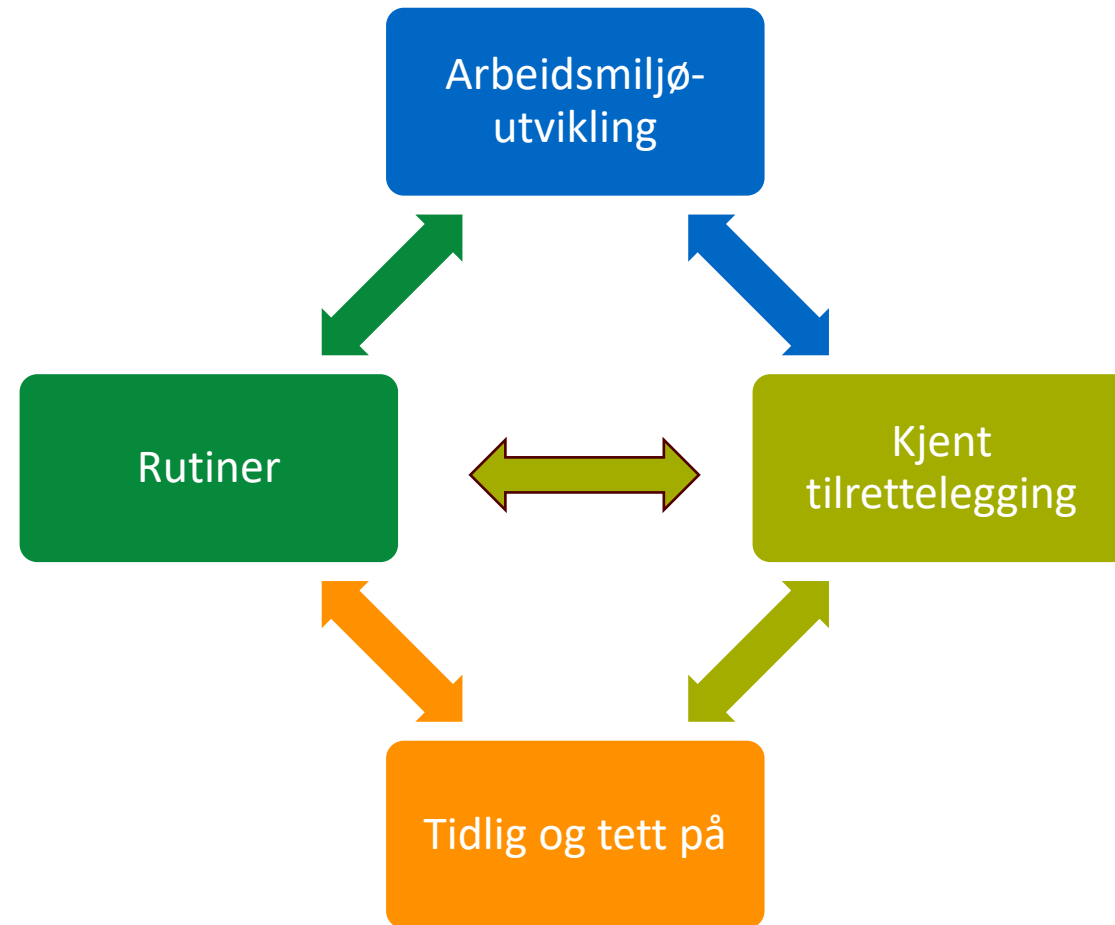
Oppfølging

(etter fravær oppstår)

Og det er nettopp **forebygging** som er kjernen i AML §4-3 (*krav til det psykososiale arbeidsmiljøet*).

- Uklare krav og forventninger
- Emosjonelle belastninger
- Arbeidsmengde og tidspress
- Mangel på støtte og hjelp

Omsorg for ansatte = helhetlig innsats



Vi har en stor verktøykasse, ta gjerne kontakt😊

Styrking av
partssamarbeidet

Helse i Arbeid

Arbeidsmiljøutvikling

Sykefraværsarbeid

Ledelse og
lederstøtte



TAKK FOR I DAG!

Stine Dahlen

stine.dahlen@nav.no

NAV Arbeidslivssenter Trøndelag