



Arbeidsmiljølovens krav til psykososialt arbeidsmiljø

Hvordan jobbe med denne veilederen

Følg presentasjonen trinn for trinn

- ▶ Den er laget som en oppskrift for å diskutere et faglig tema på en strukturert måte.
- ▶ Når dere har gått gjennom denne veilederen, bør dere ha noen refleksjoner og fått innspill til arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø i egen tjeneste.
- ▶ Forsøk å unngå å ha fokus på egen PC i løpet av økten.

Utstyr: Penn og noe å notere på

Anbefalt gruppestørrelse: Inntil 6 personer.

Anbefalt tid: 2 ½ til 3 timer





Agenda

Samlet tid: 3 timer

Felles intro til tema (film) (10 min)

Steg 1: Valg av fasilitator (1-2 min)

Steg 2: Velkommen og innsjekk (7-8 min)

Steg 3: Felles gjennomgang av faglig intro til tema (5 min)

Steg 4: Refleksjonsoppgave (20 min)

Pause 10 min

Steg 5a: Forberedelse til kollegaveiledning (5 min)

Steg 5b: Kollegaveiledning (15 min pr. deltaker)

Steg 6: Før vi går... (10 min)

Avslutning og neste steg (10 min)

Steg 1: Hvem leder oss gjennom økta? (1-2 minutter)



- ▶ Velg en deltaker som skal ha et hovedansvar for å fasilitere gjennom dagens økt.
- ▶ Rollen handler ikke om å være “leder”, men å holde flyt og fremdrift gjennom økta.
- ▶ Fasilitatoren hjelper gruppen med å:
 - ▶ Sikre at alle kommer til orde
 - ▶ Holde tiden og følge strukturen
 - ▶ Oppsummere kort underveis

- ▶ Hvordan har du det i dag?
- ▶ Hvilke tanker gjør du deg når vi skal i gang med dette temaet i dag?
- ▶ Hva håper du å få ut av diskusjonene/refleksjonene?
- ▶ **Prosess:**
- ▶ Muntlig runde rundt bordet – en og en i fokus.
- ▶ Fasilitator sørger på at dere holder tidsrammen, men alle tar også et individuelt ansvar for å bidra til å gjøre dette enkelt.





Steg 3:
Arbeidsmiljøutvikling i lys av endringer i aml.
Faglig introduksjon av tema (5 min)

Ordlyden slik den var *tidligere* – som ble endret fra 1. januar 2026

§ 4-3. *Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet*

- (1) Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.
- (2) Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.
- (3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering, herunder seksuell trakassering, eller annen utilbørlig opptreden. Med trakassering menes handlinger, unnlatelser eller ytringer som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlige, nedverdiggende eller ydmykende. Med seksuell trakassering menes enhver form for uønsket seksuell oppmerksomhet som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlig, nedverdiggende, ydmykende eller plagsom.
- (4) Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.
- (5) Departementet kan i forskrift gi nærmere bestemmelser om gjennomføringen av kravene i denne paragraf.

0 Endret ved lov [16 juni 2023 nr. 37](#) (i kraft 1 jan 2024 iflg. [res. 16 juni 2023 nr. 943](#)). **Endres** ved lov [20 juni 2025 nr. 37](#) (i kraft 1 jan 2026 iflg. [res. 20 juni 2025 nr. 1120](#)).



Hva står det egentlig? (en kortversjon...)

- ▶ Ivareta *integritet* og *verdighet* skal ivaretas
- ▶ *Kontakt* og *kommunikasjon* med kollegaer
- ▶ Ikke utsettes for *trakassering* eller annen utilbørlig opptreden, *spesifisert til:* med formål eller virkning å være...
 - ▶ Krenkende
 - ▶ Skremmende
 - ▶ Fiendtlig
 - ▶ Nedverdiggende
 - ▶ Ydmykende
 - ▶ Plagsom (seksuell oppmerksomhet)
- ▶ Beskyttelse mot *vold*, *trusler* og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre

Hva er nytt? Hva er lagt til i ordlyden:

§ 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.

Tidligere første til femte ledd blir de nye tredje til sjuende ledd (og beholdes som de er i tillegg til dette, som er nytt)



Hva legges til? – og hva betyr det?

- ▶ Arbeidet skal organiseres, planlegges og gjennomføres slik at psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er *fullt forsvarlige*
- ▶ *Psykososiale arbeidsmiljøfaktorer er...*
 - ▶ *uklare eller motstridende krav* og forventninger i arbeidet
 - ▶ *emosjonelle krav* og belastninger i arbeid med mennesker
 - ▶ arbeidsmengde og tidspress som innebærer *ubalanse* mellom arbeidet som skal utføres, og den tiden som er til rådighet
 - ▶ *støtte og hjelp* i arbeidet

Dette er ingen materiell endring, men en *presisering* av ansvaret



- ▶ Ingen *egentlig* endring av hva det *hele tiden* har vært meningen at arbeidsgiver har ansvar for.
- ▶ Presiseringen er likevel ikke helt uten betydning:
 - ▶ Det legges større vekt på *systematisk* arbeid med psykososialt arbeidsmiljø
 - ▶ Vi må kunne *dokumentere* at vi arbeider med dette
 - ▶ Gjelder *planlegging, organisering og gjennomføring* av arbeidet
 - ▶ Innebærer en *tydeliggjøring* av arbeidsmiljøfaktorene som skal vektlegges i det systematiske arbeidet

Arbeidsgiveransvaret innebærer styringsplikt også for arbeidsmiljø

”Å sørge for et godt og sikkert arbeidsmiljø skal inngå som en del av den ordinære styringen av virksomheten.”

Arbeidstilsynet

DE VIKTIGSTE ARBEIDSMILJØFAKTORENE



KRAV OG
KONTROLL



KULTUR OG
KLIMA



FORUTSIGBARHET



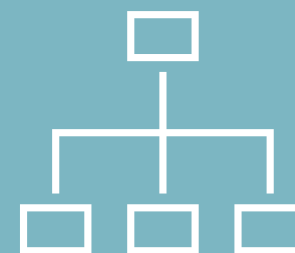
ROLLEKONFLIKTER



INNSATS OG
BELØNNING



LEDELSE



ORGANISERING AV
ARBEIDET

Faktorer som har betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet



Krav, kontroll og støtte handler om balansen mellom arbeidsbelastning, mulighet for innflytelse på egen arbeidssituasjon, og opplevelsen av støtte fra kolleger og ledelse.



Kultur og klima peker på både de etablerte verdiene og normene i organisasjonen, og hvordan det daglige samspillet faktisk oppleves.



Forutsigbarhet dreier seg om i hvilken grad ansatte opplever stabilitet og klarhet i rammer og beslutninger.



Roller og rollekonflikter handler om tydeligheten i ansvar og forventninger, og risikoen for overlappende eller motstridende krav.



Innsats og belønning viser til opplevelsen av rettferdighet. Forholdet mellom innsatsen man legger ned i arbeidet, hva man opplever å få tilbake i form av lønn, anerkjennelse, utviklingsmuligheter mv.



Organisering viser til strukturer, rutiner og prosesser som legger til rette for arbeidet.



Ledelse er avgjørende for hvordan disse faktorene samlet sett håndteres og balanseres, og hvilken retning organisasjonen utvikler seg i.

Jobbkrav-ressursmodellen (Bakker mfl., 2007)





Systematisk styring og ledelse for å øke **ressurser/sunnhetsfaktorer**

- ▶ Trygg og tilgjengelig ledelse som viser omsorg og retning
- ▶ Kultur for åpenhet, læring og lav terskel for å ta opp bekymringer
- ▶ Tverrfaglig fellesskap og kollegastøtte i krevende saker
- ▶ Systematisk oppfølging, refleksjon, veiledning og debriefing
- ▶ Felles forståelse av mål og retning i tjenesten
- ▶ Anerkjennelse og verdsetting av innsats og kompetanse
- ▶ Ryddig struktur og tydelige prioriteringer

Å dempe **risikofaktorer** systematisk krever god styring og ledelse

- ▶ Høyt arbeidspress og uforutsigbar eller ujevn oppgavefordeling
- ▶ Lite tid og rom for refleksjon og kollegial støtte
- ▶ Manglende anerkjennelse og støtte fra ledelse
- ▶ Uklare forventninger og utydelig kommunikasjon
- ▶ Kultur for å tåle for mye før det reageres
- ▶ Lav grad av medvirkning i utviklingsprosesser
- ▶ Mangelfull håndtering av konflikter og uro i kollegiale relasjoner





Steg 4: Refleksjonsoppgave (20 min)

2. Hvis vi skal tenke **styrkebasert** (ressurser) – hvilke av arbeidsmiljøfaktorene er vår aller største styrke? På hvilken måte? Hvordan kan vi bygge på det og/eller videreforedle dette?
 3. Hvis vi skal tenke **risikobasert** – hvilke arbeidsmiljøfaktorer er svake hos oss? På hvilken måte? Hvordan kan vi gå frem for å analysere årsaker og konsekvenser?
- ▶ 1-2 minutt på egen hånd
 - ▶ En runde i gruppen, ca. 10 min, fordel tiden jevnt
 - ▶ Deretter en diskusjon i gruppen
 - ▶ Fasilitator sørger for at alle er med i diskusjonen
 - ▶ Rund av diskusjonen etter 10 minutter

Steg 5a: Forberedelse til kollegaveiledning:

Individuelt 5 min:

- Tenk over egen tjeneste og egen ledelse av arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø:

Velg en *problemstilling* eller et *dilemma* du står overfor i hverdagen, som det synes krevende å finne en god løsning eller en riktig balanse på.

- Noter ned dilemmaet ditt – forbered en kort presentasjon, varighet ca. 3 min, av hvilke hensyn du må balansere, og hvorfor dette blir vanskelig.





Steg 5b: Kollegaveiledning – prosessforslag

Roller: En fokusperson + gode lederkollegaer + tidtaker/prosesstyrer som sørger for at tiden holdes og «reglene» følges. (15 min per runde)

1. Fokuspersonen presenterer kort sin problemstilling (3 min)
2. Runde rundt bordet der de andre stiller avklarende spørsmål – NB *kun spørsmål*, gi ingen råd eller refleksjoner. (5 min)
3. Fokuspersonen snur seg så med ryggen til, mens lederkollegaene drøfter den aktuelle problemstillingen seg imellom. (5 min)

Lederkollegaene drøfter saken først og fremst i form av egne erfaringer, refleksjoner og undringer som er relevante for casen.

Fokuspersonen skal *kun lytte*, ikke kommentere, og noterer ned viktige punkter fra lederkollegaenes samtale.

Konkrete råd gis med varsomhet. Fokuspersonen opptrer som «flue på veggen».

4. Fokuspersonen snur seg tilbake til gruppen.
Kan enten bare takke for veiledningen eller si noe helt kort om hva man spesielt tar med seg videre. (2 min)
5. Bytt fokusperson og gjenta prosessen

Steg 6: Før vi går – en utsjekk (10 min)

1. Hva var det mest verdifulle jeg har fått med meg fra denne seansen?
2. Hva ser jeg spesielt frem til neste gang vi møtes?

► **Prosess:**

- Muntlig runde rundt bordet – en og en i fokus.
- Til slutt: Takk hverandre for bidrag og innspill 😊



Lykke til!

Hvis dere har spørsmål i forhold til å gjennomføre dette, innholdet i startpakken eller ønsker å gi innspill til ønske om temaer til ledelsesfaglig støtte, er dere velkommen til å ta kontakt.

Elisabeth Guddingsmo

elisabeth.guddingsmo@agendakaupang.no

Telefon: 936 30 059

Martin P. Skjønsberg

mps@agendakaupang.no

Telefon: 918 54 296

Marit Brochmann

marit.brochmann@agendakaupang.no

Telefon: 90 95 91 75