



– Ledere i TrygVesta skal skape tillit, forutsigbarhet og trygghet, sier Astrid Skaali Wolden, seksjonsleder, og Rune Joensen, avdelingsleder, i TrygVesta.

## Genuin interesse for mennesker

Genuin interesse for mennesker ligger bak godt arbeidsmiljø og stabilt lavt sykefravær gjennom flere år ved Seksjon produksjon og kontroll i TrygVesta i Bergen.

Utarbeidet av Idébanken – inkluderende arbeidsliv  
Tekst og foto: Gerd Vidje  
Publisert: Mai 2008

– En god leder må være tilstede for sine ansatte og må ha genuin interesse for mennesker og de ressursene man er satt til å forvalte. Lederen må behandle ansatte med respekt, og forutsette at ansatte ønsker å gjøre en god jobb. Det handler om å bygge opp tillit, sier Astrid Skaali Wolden, seksjonsleder i TrygVesta.

### Bedre ledelse

Astrid Skaali Wolden og Rune Joensen, avdelingsleder, har de siste årene satt lederutvikling på agendaen i TrygVesta i Bergen. Det begynte med en avdeling som utmerket seg med høyt sykefravær, drøyt 12 prosent.

– Da vi oppdaget at dette ikke var en fraværestopp som skyldtes influensa, men

et høyt sykefravær over tid, ble det en vekker for ledergruppa, forteller Joensen.

Enhetslederne startet opp med å spørre sine ansatte om årsakene til fraværet. Noe skyldtes stor arbeidsbelastning og førte til økt bemanning. Men gjennomgående opplevde medarbeiderne at lederne deres var fjerne og ikke tilstede blant dem, mange følte seg verken sett eller hørt av lederen sin. De kunne ønsket seg mer påfyll av kompetanse og de følte at statusen deres var lav i selskapet.

– Det ble begynnelsen på en bevisstgjøringsprosess blant både ledere og ansatte. Parallelt med at lederne hadde løpende dialog med de ansatte og kartla fraværsfaktorer, var de med på ledersamlinger for å bli bedre ledere, sier Joensen.

### Gi fra seg makt

Noen måtte lære å gi sine ansatte større grad av ansvar og medbestemmelse. Wolden kaller det å gi fra seg makt. Samtidig kjørte TrygVesta en kampanje overfor ansatte for å bevisstgjøre dem til å ta større ansvar for egen helse, til å reflektere over hva arbeidet betyr for dem, hva som er årsaken til at de går på jobben, hva som gjør at de ikke gjør det og hvordan de selv kan ta ansvar og involvere seg mer i arbeidet. Det økte engasjementet og lyst til å gå på jobb.

– Ikke noe av dette ble gjort over natten, og vi er heller ikke mål. Men sykefraværet

er lavt og produktiviteten er økt, sier Wolden og Joensen.

– Det dreier seg også om å rekruttere ledere som bærer interessen for mennesker i seg. Planverk og strategi kan læres, det å forstå og like mennesker er mer en egenskap man har eller ikke har, sier Wolden.

### Viser omtanke

Ledelsen snudde etter hvert fokus fra de som var borte fra jobben til de som var tilstede. Oppmerksomheten ble rettet fra det som ikke ble gjort til å rose det som faktisk ble gjort.

– I dag er vi opptatt av å synliggjøre innsatsen til medarbeiderne. De ansatte får tilbakemeldinger på arbeidet sitt og lederne bestreber seg på å vise omtanke. Ofte er det små ting, som en blomst, frukt eller sjokolade, sier Joensen.

Joensen er også opptatt av det forebyggende personalarbeidet. I flere år har han hatt en sparringspartner i fysioterapeut Terje Bøe. Sammen har de utviklet en ledelsesstrategi som blant annet handler om å kjenne medarbeiderne sine så godt at det er mulig å sette inn tiltak før eventuell sykdom og slitasje inntreffer og NAV og helsesektoren kommer inn i bildet.

## To fornøyde damer

Astrid Røykenes og Kari Askeland jobber begge med produksjon i selskapet. Selv sier de at de jobber på «gølv» og begge har opplevd kjedelige arbeidsdager og følt lavstatusen på kroppen. Men det var før.

– Jeg er stolt over jobben min og det arbeidet jeg gjør. Jeg vet at det jeg gjør er viktig for selskapet, det forteller lederen min meg. Nå både får og tar jeg mer ansvar for jobben, jeg får tillit og det gjør at jeg strekker meg langt i å få arbeidet gjort. Eierforhold til arbeidet – det er det jeg har nå, eierskap til sakene jeg jobber med. Det er ikke likegyldig for meg når kunden får svar fra oss, kunden skal få raskt svar! Det

sier Astrid Røykenes, og Kari Askeland er enig. De jobber begge med produktstøtte, henholdsvis overfor privatkunder og kunder i næringslivet.

### Lederen er på vår side

Den nye lederstilen i selskapet er til å ta og føle på. Med mer ansvar og motivasjon er arbeidsoppgavene mer spennende og meningsfylte. Gjør de en feil, vet de at



– Å få ansvar og tillit er motiverende og gjør arbeidsdagen mer spennende og meningsfylt, mener Astrid Røykenes og Kari Askeland..

lederen er der for dem, støtter og hjelper til og tar det endelige ansvaret.

– Jeg føler heller ikke arbeidet vårt som lavstatus lenger. Det henger sammen med at lederne har synliggjort hvor viktig arbeidet vårt er i selskapet. Vi har fått mer kompetanse og kan også fungere som rådgivere for selgerne, sier Kari Askeland.

Damene trives kort og godt på jobben. Og de skylder på lederen sin.

**Telefon** NAV NDU: 21 07 10 00

**Internett** [www.idebanken.org](http://www.idebanken.org)

**E-post** [post@idebanken.org](mailto:post@idebanken.org)

**Besøksadresse**

NAV NDU  
Sannergata 2, Oslo

**Postadresse**

NAV Idébanken – inkluderende arbeidsliv  
Postboks 5200 Nydalen, 0426 Oslo

**idé**banken  
– inkluderende arbeidsliv