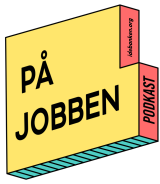


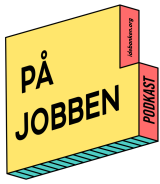
- INTERVJUER:** Arbeidsdagene våre har endret seg mye de siste månedene, og krisen vi står i har utvilsomt også testet oss på hvordan vi jobber med arbeidsmiljø. Så hvordan har hjemmekontor, sosial isolasjon og ledelse på avstand påvirket arbeidsmiljøene våre? Og må vi tenke annerledes på hvordan vi jobber med arbeidsmiljø i en tid hvor usikkerhet og frykt preger oss? For å prate om arbeidsmiljø i koronaens tid har jeg fått med meg direktør ved statens arbeidsmiljøinstitutt Pål Molander på telefon. Veldig hyggelig å ha deg med, Pål.
- RESPONDENT:** Hyggelig å få være med!
- INTERVJUER:** Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på «På jobben» – podcasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Hører du meg greit der borte i Oslo, Pål?
- RESPONDENT:** Det er tindrende klart.
- INTERVJUER:** Tindrende klart! Den er ikke dårlig, den teknologien vi har. Du er direktør ved statens arbeidsmiljøinstitutt. Arbeidsmiljø er noe du kan og noe du jobber med i det daglige. Du har også vært gjest i denne podcasten tidligere, så vi er ganske trygge på at vi er i gode og kompetente hender når vi prater med deg. Jeg har først lyst til å spørre deg: har koronatiden blitt den ultimate syretesten på hvor gode vi faktisk er på arbeidsmiljø i Norge?
- RESPONDENT:** På én måte kan du kanskje si det. I alle fall det at måten vi jobber på i Norge blir testet veldig. Måten vi jobber på er jo mye av det essensielle i arbeidsmiljøet. På den annen side kan du også si at situasjonen er såpass annerledes enn til vanlig, så det vi kan fra før er kanskje ikke så superrelevant. Men jeg heller vel mer mot at hvis vi klarer å anvende det vi vanligvis er ganske gode på i Norge på en ny måte, og er bevisste på de faktorene vi vet er



viktige, så tror jeg at det er helt avgjørende for hvordan vi skal komme oss igjennom dette med godt arbeidsmiljø i behold. Godt arbeidsmiljø vet vi jo at er en garantist for godt arbeid – noe vi er helt avhengige av fremover.

INTERVJUER: Du har i ganske lang tid sagt at arbeidsmiljø handler om arbeidet. Det handler om hvordan man organiserer, hvordan man planlegger og hvordan man gjennomfører – rett og slett arbeidet. Du sier at vi kanskje må anvende det på en litt annen måte og vi skal prate en del om det. Vi blir jo utfordret på ganske mye i disse svært spesielle tidene – også arbeidsmiljøet. På hvilken måte er det vi jobber med arbeidsmiljøet når vi opplever frykt, usikkerhet og veldig mange av disse tingene vi bærer med oss rundt arbeidsplassen i disse dager?

RESPONDENT: Jeg tror vi allerede fra starten av bare må slå fra oss at i en veldig spesiell tid, hvor mange opplever høy grad av ansettelsessikkerhet, mange er permitter, mange har mistet jobb og vi har de høyeste arbeidsledighetstallene på lang tid – så er det lett å tenke at arbeidsmiljøet kanskje ikke er det viktigste å fokusere på for «Vi skal være glade bare for at vi har en jobb.». Vi vet også at det å ha en jobb og det å være i arbeid er noe av det aller sunneste som finnes, gitt at arbeidsforholdene er gode og at det er et godt arbeidsmiljø. Da vet vi at arbeid gir helse. Det er fort gjort å da tenke at «Vi skal bare være glade vi har noe å gjøre og ikke er permittert.», osv., og at dette ikke er viktig, men jeg tror det er en stor og tydelig sammenheng mellom arbeidsmiljøet og kvaliteten på arbeid vi gjør og virksomhetenes resultater. Det henger veldig mye sammen med produktivitet og økonomi også – både på mikro- og makronivå. I en veldig ekstrem tid, også økonomisk for Norge både på virksomhets- og samfunnsnivå, så er vi nødt til å ha enda mer fokus på

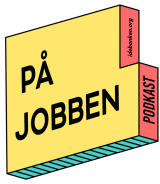


arbeidsmiljø nå enn hva vi har hatt en periode. Spesielt nå i en fase hvor vi skal åpne opp landet. Da er det sånn at det er ganske mange av de faktorene som vanligvis er viktige som fremdeles er viktige nå – det er bare det at de kanskje er ikledt en ny drakt og at det ser litt annerledes ut. De har kanskje et litt annet uttrykk, men veldig mye av kunnskapen vi har er det mye som tyder på at er veldig anvendbar nå også selv når rammebetingelsene er litt annerledes.

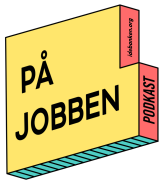
INTERVJUER: Ja. Betingelsene fremstår kanskje som i en ny drakt, sier du. Veldig mange av disse tingene som du og statens arbeidsmiljøinstitutt har pratet mye om i lang tid er det som går på rolleklarhet. Det er kanskje så godt jeg kan forklare det. Heldigvis har jeg deg med, som kan forklare mer inngående hva det går på. Hvordan blir vi utfordret på nettopp det i denne tiden?

[00:05:22]

RESPONDENT: Nå er det jo sånn at på veldig mange arbeidsplasser har det dukket opp helt andre behov, helt andre tjenester som leveres, helt annet enn fokus enn det som har vært, osv. Det har resultert i at mange faktisk har mistet jobben eller gått ut i permitteringer. Mens de som er i jobb og virksomheter som ikke har blitt berørt på en sånn type måte, der gjøres det også ganske mange andre ting. Enten at man har det samme hovedfokuset, men må arbeide på nye måter, eller at også innretningen på arbeidet er helt annerledes ut ifra hva man driver med. Angående rolleklarhet vet vi at vi, som mennesker, liker trygghet og forutsigbarhet i arbeidet vårt. Selv om det er spennende med noe nytt er det mye som tyder på at hoveddrammen er at vi liker å vite hva som venter oss. Nå er det uforutsigbare tider, og da vet vi at det er viktig med størst mulig tydelig også når det gjelder roller. Roller handler om hvordan vi gjør arbeidet vårt, og hvordan det



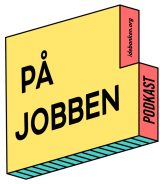
arbeidet er fordelt. Hvordan er det vi passer inn i det store bildet? Veldig mange sitter spredt på hjemmekontor, osv., og må løse masse oppgaver. Dette har vi ikke like tydelig klempt på plass i den rammen vi vanligvis har i arbeidet vårt. Da kan det oppstå utydelig som kan gi rolleklarhet, f.eks. Rolleklarhet vil si at det ikke er helt avklart hvem som har ansvar for hva. Hvis du f.eks. blir ansvarliggjort i etterkant for noe du kanskje burde ha gjort, men som du ikke hadde klart for deg at du burde ha gjort. Eller annerledes: at det er noen som gjør de tingene du hadde gjort, eller at ingen gjør de tingene som skulle blitt gjort, for det har ikke vært tydelig fordelt fordi vi ikke har trent godt nok på å jobbe i en sånn situasjon. Da kan det oppstå rolleklarhet. Det vet vi at ikke er noe særlig godt for arbeidsmiljøer. Enda verre er noe som heter rollekonflikt. Det vil si at man, i en tid med knapphet på ressurser, får tildelt oppgaver som det er behov for å få gjort, men hvor ressursene rett og slett ikke strekker til. Så det er helt bevisst at man har oppgavene, men det er umulig å få gjennomført det. Da kommer man i en såkalt rollekonflikt – når man må velge mellom flere viktige oppgaver, men det går ikke helt i hop, og det er ingen til å støtte eller ta over de oppgavene. Det er også en situasjon som nå kan være ganske vanlig i enkelte virksomheter. For nå krever det ekstraordinær innsats. Dette er ikke noe man gjør av vond vilje eller at man ikke har nok bevissthet på det, men nå er situasjonene så spesielle mange steder. Det handler om å få hjulene til å gå rundt og redde stumpene i enkelte virksomheter. Da er det større sjans for at sånne typer konflikter kan oppstå. Det vet vi at kan være ganske usunt, og det er også en risiko for uhell, sykefravær, osv. I en veldig vanskelig tid, og i en verden som ser litt annerledes ut der det ikke er alt man får gjort noe med, er det i alle fall viktig at man er bevisst på de tingene og i størst mulig grad søker å rydde i det



og ha best mulig organisert arbeid selv om vi er i en fase hvor man må forvente at ansatte strekker seg lenger enn vanlig. Jeg har inntrykk av at også mange ønsker det. Over tid er ikke det en sunn situasjon å stå i. Hvis vi skal ha et godt arbeid og få arbeidslivet på hjulene igjen og komme opp i stående, er det viktig at vi er gode på dette.

INTERVJUER: Ja. Du snakket litt om dette på slutten: er det kanskje noe vi i en periode, i alle fall nå, egentlig må godta litt mer enn vanlig? Må vi f.eks. finne oss i at det ikke er en like god rolleklarhet? For det er det jo ikke for veldig mange der ute i disse tidene. Det blir kanskje litt å tale for døve ører hvis man begynner å rope etter rolleklarhet når andre sliter med mye verre ting enn det.

RESPONDENT: Ja, det tror jeg er helt riktig. Jeg tror ikke nødvendigvis det er sånn at vi må finne oss i det heller. Jeg tror det er like mye at alle nå ser – det er jo en av de tingene som kjennetegner det virkelig gode i norsk arbeidsliv – at her vil arbeidstakere være med og dra i den enden av tauet selv. De vil gjøre det på eget initiativ også. For vi er ofte veldig glade i den jobben vi har. Vi har høy grad av jobbtilhørighet, -tilfredshet og organisasjonstilhørighet i Norge. Da er det ikke sånn at dette er noe som blir tredd nedover ørene på oss som vi må sitte og ta imot. Det er like mye noe vi gjør av oss selv fordi det er en spesiell tid, og fordi vi ser det er krevende å få hjulene til å gå rundt. Da er det ikke sånn at dette på kort sikt er noe stort problem, men hvis vi blir sittende i det veldig lenge vet vi at det er en belastende arbeidssituasjon som vil gå utover arbeidet, det vi jobber med, det vi produserer, de tjenestene vi skal levere, og til slutt også virksomhetens resultater og produktivitet. Det er kjempeviktig at vi er bevisste på dette og klarer å påvirke det i størst mulig grad innenfor rammer

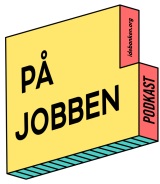


som dessverre er litt mer begrenset og annerledes enn hva det var for kort tid siden.

[00:10:47]

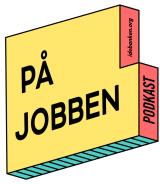
INTERVJUER: Ja. Det var et tydelig svar fra deg, Pål. Det er nyttig for lederne og hvem som helst som lytter til podcasten å vite at man må tenke på lengre sikt når det gjelder arbeidsmiljøet. Én ting er den korte sikten, men en annen ting er det å tenke på lengre sikt. En annen ting dere har snakket mye om på STAMI, som er statens arbeidsmiljøinstitutt, er poenget med innsats versus belønning. Jeg har lyst til å prate litt om det. Det er utvilsom viktig at vi får en eller annen belønning for den innsatsen vi legger ned som arbeidstakere for at ting skal føles riktig og rettferdig. Hvordan kan man forholde seg til det i disse dager? Det er vel ikke så mye ekstra lønn å hente for veldig mange der ute?

RESPONDENT: I fredstid er det jo sånn at mange av de belønningsmekanismene som mange ledere og virksomheter har en tendens til å tenke at er veldig effektive ... Forskning – fra både fra Norge og mange andre land – viser at det er mange andre enklere og billigere ting som har mye mer effekt som belønningsmekanismer. Et lønnstillegg og klapp på skulderen betyr mindre rent psykologisk for den enkelte arbeidstaker enn det å få en mulighet i arbeidet, det å bli sett, det å få muligheter til utvikling, osv. For norsk arbeidsliv har det vist seg å være veldig viktig. Jo mer de belønningsmekanismene der ute er rettet mot individet og er en tilbakemelding og et resultat av jobben du har gjort – at du har blitt sett for den jobben du har gjort – har mer effekt enn sånn generelle tilbud som også er belønningsmekanismer, men som ikke nødvendigvis går på din egen innsats. Da har jeg ofte brukt firmahytter eller firmatur – den type generelle ting. Det er morsomt og gøy, men effekten av det over tid er mindre enn det



som går direkte på individet – det er det som gir indre motivasjon. Det andre er faktorer som gir ytre motivasjon. Jeg tror ikke at veldig mange arbeidstakere i Norge har store forventinger til feite lønnsoppgjør de nærmeste årene. Det vil i så tilfelle overraske veldig. Det er knapphet. For veldig mange virksomheter der ute – det skal vi ha respekt for – er dette en kamp om å overleve i en del bransjer som er utsatt. Da er det sånn at en del av de belønningsmekanismene som ... Jeg tror det er veldig mange som ikke er klar over det fullt ut, men som egentlig ikke har sånn kjempevirkning når det gjelder det som skal gi motivasjon, det som skal gi motiverte medarbeidere som står på, får organisasjonstilhørighet og gjør en god jobb for virksomheten sin. En del av de mekanismene der vil få dårligere rammebetingelser fremover. Det er ikke nødvendigvis en negativ ting. Det bare viser at vi må flytte fokus over på de tingene som vanligvis har større effekt og bli enda flinkere på det i veldig vanskelige tider. Det kommer til å bli utfordrende, men vårt råd er å være bevisst på dette, og prøve å finne de mulighetene i arbeidet fremover, nå etter at den mest kaotiske perioden forhåpentligvis snart er over og vi kan få litt mer forutsigbarhet og oversikt over hvordan veien blir videre fremover. Alle disse faktorene som vi vet treffer bra på en medarbeiders motivasjon og vilje til å stå på – det å kunne føle at du er med på et prosjekt som er viktig – må vi lete etter nå. Bare den belønningen av å være med på å hjelpe en bedrift som sliter over kneika, f.eks., må jo være en enormt morsom reise å være med på for medarbeidere rundt i norske virksomheter i dag, som kanskje balanserer litt på stupet når det gjelder økonomisk inntjening.

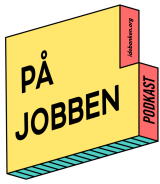
INTERVJUER: Ja, det tror jeg også absolutt. Og så er det dette med å bruke disse faktorene som skaper indre motivasjon – det å bli sett av sin leder eller sine ledere. Det er jo også ganske utfordrende. Vi



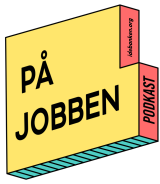
vet at det er viktig og vi må gjøre mer av det, men samtidig sitter det fremdeles veldig mange på videomøter. Det er vanskeligere å se mennesker på den tradisjonelle måten, i alle fall. Jeg vet ikke om du har noen tips og råd til ledere der ute som skal ha ekstra fokus på det å se sine medarbeidere og være der for dem i en tid der gjerne avstandsledelse har blitt det nye, og som fremdeles er det for noen?

[00:15:34]

RESPONDENT: Ja. Det er et veldig godt poeng du drar frem der. Det er jo det som kanskje kjennetegner hele situasjonen vi står i – rammebetingelsene nå er vanskeligere. Vi har hatt en studie som nylig har blitt langt frem fra STAMI som går på fremtidens arbeidsliv i Norden. Det har vært et stort nordisk prosjekt i regi av nordisk ministerråd hvor vi har sett på effekter av digitalisering og fjernarbeid generelt – helt uavhengig av koronakrisen. Da ser vi at en av de viktige tingene som trekkes frem der, når de ansatte ikke er tilstede på jobb i det daglige, det er tydelig ledelse. Man blir fjernere, og vi ser også at organisasjonstilhørigheten faller når man ikke har en tilknytning til arbeidet fysisk i like stor grad som hvis man jevnlig er på jobb. Det er en sånn ting hvor man må sette inn korrigerende tiltak og være ekstra bevisst på i disse tider. Det spiller inn på alle de viktige arbeidsmiljøfaktorene. Ledelse pirker borti alle de viktige elementene. Det er en viktig rammeforutsetning for alle de viktige elementene, sånn sett. Det som ofte slår ut når det gjelder ledelse er at det krever mange egenskaper for å være en god leder. Akkurat de ledelsesfaktorene som påvirker mest på arbeidsmiljø bare, og de er viktige, er ofte evne til å gi sosial støtte – det vil si dette med å se medarbeiderne. Det er krevende i en fjernarbeidsituasjon. Så er det det med at du klarer å være en bemyndigende ledelse. Det



er det som på engelsk kalles «empowerment». Det går på belønningsmekanismene, bl.a. – at du gir muligheter til å kunne få utføre spennende oppgaver og vokse i jobben i takt med den utviklingen du har, men samtidig også sørge for at du har de ressursene, den støtten og det som skal til for å kunne løse jobben på en god måte. Begge de tingene blir også vanskeligere i den situasjonen vi er i nå, hvor du ikke er så tett på medarbeiderne dine. Så det krever også bevissthet. Det som slår spesielt tungt ut i Norge og Norden er rettferdig ledelse – at de ansatte opplever at det er rettferdig. Tydelighet på disse tingene i den fasen vi er i nå, tror jeg er ekstremt viktig. Det er viktig å klare å spille ut de kortene som en del av å få bedre arbeid. Det å ha en tettere kontakt når man er fjernere fra hverandre i mange sammenhenger er noe jeg tror blir kjempeviktig fremover. Så er det kanskje ett tips til når det gjelder ledelse – spesielt i faser hvor vi nå skal åpne opp igjen – er at jeg tror dette er en gylden anledning til å aktivere samarbeidet med de tillitsvalgte på arbeidsplasser. De arbeidsplassene som er så store at folk er organiserte og er medlemmer i en eller annen fagforening. Man må klare å få opp det lokale samarbeidet om å treffe de riktige tiltakene. Få en tydelig formell innputt fra de ansatte om hva som er viktig nå fremover. Det tror jeg veldig mange ledere, virksomheter og selskaper vil kunne høste godt av fremover fordi man ikke får det innputten i det daglige like tett som man gjør i normal situasjon. Så det tror jeg at er et godt råd. Samtidig, når man nå skal åpne opp rolig, forsiktig og kontrollert, for normalt arbeid, i en situasjon hvor helsemyndighetene sier at det er utopisk å tro at vi skal klare å slå ned smitten fullstendig. Jeg tror det er veldig sunt og riktig å ha med de tillitsvalgte i de vurderingene vi gjør, slik at vi har forankrede gode vurderinger og det er håndterbar risiko. Da kan vi finne en god balanse

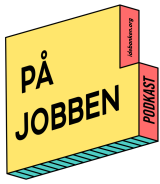


mellom det å jobbe hjemmefra, men samtidig få opp en del normal drift. Det tror jeg nemlig er veldig bra for både virksomheten og de ansatte.

INTERVJUER: Ja, det er et veldig godt råd fra Pål Molander der. Vi må snakke litt om begrepet tillit – et begrep jeg elsker å hive opp i alle mine episoder av denne podcasten. Jeg vil se det i sammenheng med det dere ofte snakker om på STAMI: krav versus kontroll. I mitt hode har jeg tenkt at i den tiden vi står i med mye avstandsledelse, med sosial isolasjon, og når man ikke er sammen på den tradisjonelle måten, så bør man kanskje i større grad senke kravene og ikke minst behovet for kontroll fra lederrolle og arbeidsgiverhold. Er det noe i det å vise større tillit? Kan vi bli utfordret på det når vi står midt i en sånn krise?

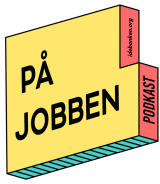
[00:20:28]

RESPONDENT: Når det gjelder tillitsdimensjonen ... Du startet med å stille spørsmålet om dette er en syretest på arbeidsmiljøkompetansen i Norge. Dette er i alle fall en syretest på vår evne til å vise tillit til hverandre. Her må vi slippe opp og i stor grad stole på at folk klarer å gjøre en god jobb i en veldig spesiell situasjon hvor interaksjonene er annerledes og vanligvis mye færre. Når det gjelder den modellen som blir kalt for «Krav- og kontrollmodellen», spiller ikke kontroldimensjonen i det hele tatt på ledelsens kontroll over de ansatte, men spiller mer på egenkontrollen til den ansatte over eget arbeid – det som kan kalles autonomi. Vi er helt avhengige av i norsk arbeidsliv at det stilles høye krav, fordi vi er et høykostland og opererer i et stadig mer globalisert marked i mange bransjer. Det har vist seg forskningsmessig over lang tid at det å stille høye krav ikke er usunt. Det er faktisk ganske bra i mange sammenhenger at man blir stilt høye krav til, og også at man stiller høye krav til seg selv,



men det betinger at man har høy grad av egenkontroll over arbeidet. Det er én av faktorene hvor norsk arbeidsliv har skilt seg veldig godt ut. Vi har ansatte som får den muligheten til å ha egenkontroll og høy autonomi over arbeidet. Det vil si at vi allerede har høy tillit og har høy grad av delegering av ansvar og spennende oppgaver i norsk arbeidsliv. Det er egentlig en gave i den situasjonen vi er i nå, for da er vi egentlig trent på det i Norge. Det er ikke sånn at vi rolig sitter og venter på en beskjed fra sjefen. Vi er vant med å være ganske proaktive. Det er en situasjon som nok har blitt tydeligere nå – at de ansatte i større grad må ta ansvar for eget arbeid, og også i større grad ta en del avgjørelser i selv. Så er det dette som går på kontroldimensjonen fra arbeidsgiver. Den kan også misforståes litt som noe negativt, men det at arbeidsgiver nå velger å ha en tett kontakt i en situasjon hvor man kanskje er fjernere fra hverandre – enten fordi at ledelsens fokus er et helt annet sted, eller at man fysisk har stor avstand – så tror jeg det er veldig viktig at ledelsen har god kontakt med hver enkelt. Nærmeste leder må være ekstra påpasselig på at det er en dialog der. Det innebærer ikke nødvendigvis negativ kontroll. Det kan like gjerne ha et uttrykk av sosial støtte eller interesse, eller en tilpasning av arbeidsforhold som gjør at man kan få truffet på alle de viktige faktorene når det gjelder å utvikle gode arbeidsmiljøer og godt arbeid. Det er hårfine balanser her også. Kontroll i form av at man sørger for at den ansatte har de riktige betingelsene for arbeidet sitt, og at man har en dialog om det, tror jeg er enda viktigere nå enn vanlig. Det er også veldig viktig til vanlig, så da sier det seg selv at dette er noe som alle bør prioritere.

INTERVJUER: Veldig bra. Jeg tror jeg er ganske enig med deg i at det er en hårfin balanse her. Kommunikasjonsbiten blir viktig nettopp for å vise at kontrollen er av den positive sorten. Jeg har lyst til å spole

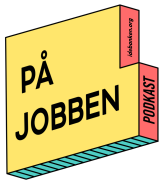


litt tilbake, for du begynte å nevne noe om forutsigbarhet. Jeg tenker at vi mennesker er jo veldig glad i forutsigbarhet, utvilsomt. De aller fleste er det. De tidene vi har vært i nå, og som fremdeles mange står i, er mindre forutsigbare enn på veldig lenge. Hvordan klarer man da å skape – her tenker jeg på ledere og arbeidsgivere – forutsigbarhet i en ganske uforutsigbar tid?

RESPONDENT: Den dårlige nyheten der er at den forutsigbarheten er det ingen som kan gi i særlig grad i dagens situasjon – f.eks. hva angår hvilke helse råd vi skal forholde oss til om en måned. Det er ganske usikkert. Det spekuleres i forskjellige typer smittetopper og utviklinger av dette, og også scenarioer som sier noe om når vi kan få vaksiner og immunitet. Rammebetingelsene rundt situasjonen er fortsatt ekstremt uforutsigbare. Hvis myndighetene opplever at de begynner å få mer kontroll, er det jo sånn at å kommunisere det fullt ut vil være ganske skadelig. Et hvert tiltak som begrenser vår frihet som enkeltindivid er helt avhengig av en viss porsjon frykt for at de skal virke. De som skal kommunisere dette ut ifra regjeringen har et ekstremt lite vindu å balansere innenfor for å få oss som privatpersoner til å gå i takt på en måte som skal holde smittetrykket nede.

[00:25:43]

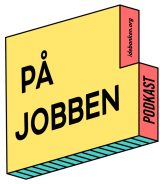
RESPONDENT: Så har du det som kommer som kommer som en følge av smittesituasjonen vi er i: hvordan det påvirker økonomien – verdensøkonomien, markeder, osv. Det er også ekstremt uforutsigbart. Sånn sett er det lett å kunne avskrive forutsigbarhet som en faktor vi ikke trenger å ha fokus på nå. Vi har jo hatt uforutsigbare tider før – i alle fall på virksomhetsnivå, og også nasjonalt nivå. Uforutsigbare tider medfører også betydelige omstillinger i norsk arbeidsliv. Da vet vi at en av de viktige faktorene i en sånn tid er at når det er veldig uforutsigbart,



så blir forutsigbarhet enda viktigere. Bare det at ledelsen f.eks. gir uttrykk for at de ikke vet helt kan være et ganske godt signal til de ansatte. I stedet for at de skal gå rundt og frykte ting, at det blir rykter og spekulasjoner vedrørende om det kan bli nedbemanninger, f.eks. Det at man er åpne og ærlige og sier «Vi vet ikke. Vi jobber med det så godt vi kan, men situasjonen er uforutsigbar.» – bare det er avklarende. Da slipper man eventuelt å komme i en situasjon hvor man tror at noen sitter på informasjon som gjerne andre skulle fått ta del i og vite om. Det å gi forutsigbarhet trenger ikke nødvendigvis å gi fasiten på hvordan ting blir fremover, men å være åpen og ærlig om det har en effekt. Det viser forskning ganske tydelig.

INTERVJUER: Ja. Bra svar. Vi begynner å nærme oss slutten. Jeg tror du var litt inne på det tidligere, men jeg har lyst til å ta opp dette: kan det komme noe godt ut av den krisen og det vi har vært igjennom nå? Når ting normaliserer seg og vi kommer tilbake på kontoret, og folk forhåpentligvis ikke er permittert lenger. Når vi går tilbake til normalen, kan vi komme styrket ut av det?

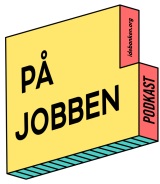
RESPONDENT: Det er selvfølgelig mange ting vi kan komme styrket ut av etter en sånn krise. Det tror jeg de fleste kriser tilbake i tid også har vist. Det store spørsmålet er hva som er nettoeffekten. Da kommer det litt an på hva man putter som teller og hva man putter som nevner. Men at det på kort sikt er en netto-negativ effekt av dette er det liten tvil om. Allikevel er det lyspunkter som på virksomhets-, avdelings- eller enkeltansattnivå som det går an å ta med seg ut. De virksomhetene som lykkes med å få enda større trykk på de tingene vi vet er viktige fordi rammebetingelsene er annerledes og vanskeligere, de tror jeg kan investere i det arbeidet fremover på en veldig god måte. Jeg vet at det er enkelte virksomheter – det merker vi også i vår egen



virksomhet – som vil få til dette. Vi har aktivert det lokale partssamarbeidet mye tydeligere i den situasjonen vi er i nå nettopp fordi det krever at flere er med på å dra i samme retning enn hva vi har gjort til vanlig. Det er en investering som jeg merker at har gitt styrke og dynamikk, og som jeg tror vi vil kunne nyte godt av videre. Alle de faktorene som vi nå rendyrker og blir tydeligere på, tror jeg kan være en fordel. På den annen side tror jeg det er ganske få som tenker at arbeidsmiljø handler om helse. Det at arbeid gir helse betinger at du har gode arbeidsmiljøforhold. Alle de faktorene vi har vært innom og snakket om nå, når det gjelder arbeidsmiljø i litt vanskeligere tider, er assosiert med negative helseutfall. Over tid kan det få ganske dramatiske utfall med død som ytterste konsekvens, hvis vi ikke klarer å få normalisert dette og få det inn i en setting som er tydelig og god. Muligheten for at det også kan gå andre veien skal vi ikke underkjenne. Det handler ikke bare om virksomheters muligheter til å overleve. Det handler om hvordan de skal produsere over tid med produktive og friske ansatte. Da er arbeidsmiljø helt avgjørende. Vi må tørre å si høyt at nå er det ekstremt viktig med gode arbeidsmiljøforhold fremover i en tid hvor de ansatte ofte må strekke seg mye lenger enn vanlig. Det må vi gjøre på en bærekraftig måte. Jeg tror likevel at det er lys i enden av tunnelen og at det er mange som, i en ekstremsituasjon, har hentet frem ressurser som de ikke vanligvis har hatt. Det kan vi høste frukter av fremover.

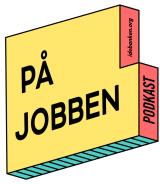
[00:30:34]

INTERVJUER: Ja. Det tror jeg også. Spesielt dette du sier med at man i større grad aktiverer partssamarbeid, og at man har enda større fokus på det tror jeg unektelig vil være positivt. Helt til slutt: På Molander, du er direktør ved statens arbeidsmiljøinstitutt så jeg



føler at ditt råd veier tungt her. Til alle dem som lytter på, som skal begynne å tenke på arbeidsmiljø i denne særdeles krevende tiden, hva vil du vektlegge aller mest som noe de burde ha fokus på?

RESPONDENT: Gitt at jeg allerede nå har sagt at dette henger sammen med helse og potensielt tunge helseeffekter som kan være skadelig for den enkelte ansatte, så er det vi ser at er aller viktigst de faktorene som påvirker selve arbeidets utførelse. Det er viktig å sørge for at arbeidet blir optimalt gjort, gitt en litt ny situasjon og gitt litt andre rammebetingelser. Det må gjøres mest mulig bærekraftig, slik at kartet i større grad fremover nå – enn i den ekstremperioden vi har vært i – begynner å stemme bedre med terrenget vi operer i. Det vil være viktig. Da er det disse tingene som går på rolleklarhet, ledelsesfaktorer, det å sørge for at folk har størst mulig grad av autonomi over arbeidet innenfor de rammer og den retning som arbeidsgiver setter. Ikke minst er det også dette med størst mulig grad av forutsigbarhet. Selv om forutsigbarheten er lavere enn noen gang, er det viktig å finne de punktene hvor man kan gi forutsigbarhet. Man må ha et bevisst forhold til teknologi, et bevisst forhold til å holde folk samlet slik at vi kan ha organisasjonstilhørighet og føle eierskap til det vi driver med. Det tror jeg blir viktig. Jeg tror også vi skal samarbeide godt fremover på arbeidsplassen og aktivere det lokale partssamarbeidet i større grad. Det handler ikke om at ledelsen gir fra seg makt eller innflytelse. Det handler faktisk om å få viktige perspektiver inn som gir grunnlag for bedre beslutninger. Så det er egentlig den samme smørbrødslista som til vanlig, bare at vi må bli enda bedre på det fordi det direkte vil påvirke vår evne til å kunne få til produktivt arbeid fremover.



TRANSKRIPSJON

Arbeidsmiljøet i krisetid - hva bør vi tenke på?

Lengde: 00:33:43

INTERVJUER: Ja. Bli enda bedre på det vi vanligvis gjør. Det er gode ord fra Pål Molander, direktør ved statens arbeidsmiljøinstitutt. Tusen takk, Pål, for at du var med oss i denne episoden.

RESPONDENT: Takk for praten, selv.

INTERVJUER: Jo, bare hyggelig. Mitt navn er Cato Lorentz og «På jobben» er tilbake om veldig kort tid. Vi høres.