

LAURITZEN: Har du hørt om helsefremmende arbeidsplasser? Og visste du at jobben kan gi oss bedre helse? Ja, dette er faktisk helt sant. Og da snakker vi ikke om å gå i trapper, spise salat i lunsjen eller trene i arbeidstiden. Nei, når vi prater om helsefremmende arbeidsplasser så handler det om helt andre ting. Og for å gjøre oss litt klokere på hva dette er for noe, så har vi fått besøk av førsteamanuensis ved Institutt for psykologi ved NTNU, Marit Christensen, velkommen skal du være.

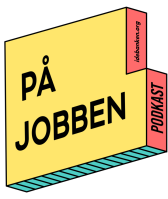
CHRISTENSEN: Tusen takk.

LAURITZEN: Og vi har fått med oss underdirektør i Skatteetaten, Tonje Faraasen, velkommen.

FARAASEN: Takk skal du ha.

LAURITZEN: Mitt navn er Cato Lorentz og jeg er programleder for «På jobben», podkasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Marit, nå når vi har fått deg i studio, det er vel ikke feil å si at du er vel en av de som kan mest i landet om helsefremmende arbeidsplasser. Hva er en helsefremmende arbeidsplass?

CHRISTENSEN: Ja, helsefremming har jo blitt populært med årene, mer og mer populært. Og det vi har sett nå, er jo at mange ønsker å være et helsefremmende universitet, et helsefremmende sykehus, kanskje til og med en helsefremmende bydel. Med et sånt kanskje utvida helsebegrep, med at helse er mer enn fravær av sykdom, så viser helsefremming til den prosessen som gjør folk i stand til å bedre bevare helsa si. Og spørsmålet hva blir egentlig helse, blir ganske sentralt, tenker jeg. For lenge siden, i 1948, definerte Verdens helseorganisasjon helse som en tilstand av fullstendig fysisk, psykisk og sosialt velvære. Det er jo kanskje litt

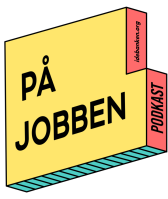


vanskelig å tro på definisjonen. Men poenget er at den sier at helse er noe mer enn fravær av sykdom. Det handler om psykisk og sosialt velvære også. Og i forhold til helsefremmende arbeid så er en veldig mye brukt definisjon av det, at det er den prosessen som gjør både individer, grupper og organisasjoner i stand til å øke kontrollen over det som påvirker helsa vår. Og det som er viktig i det, er at man vektlegger at helsefremmende arbeid er en demokratisk prosess. Så man prøver å styrke de ressursene og de verdiene som gjør at folk og organisasjoner og grupper får mulighet for å få mer ansvar, få mer delaktighet og få mestring, kontroll over situasjonen. Det er viktig i en helsefremmende arbeidsplass.

LAURITZEN: Ja, og det siste du sier her, med å få være delaktig, mer ansvar, medvirkende, og når vi tenker på jobben så er jo det ting vi vet er bra for en ansatt. Å kunne være med å bestemme og være delaktig i det som skjer, ha kontroll på sin egen arbeidsplass. Men hvordan får man det til? Er det fort gjort å skape en helsefremmende arbeidsplass?

CHRISTENSEN: Nei, det er ikke fort gjort. Jeg tenker at det er viktig å anerkjenne at det er krevende. Det er krevende for en organisasjon, det er krevende for lederen og det er krevende for de ansatte å lage en helsefremmende arbeidsplass. Man er nødt til å investere både ressurser og tid for å få det til, og man må tenke godt gjennom hvordan man vil gjøre det og hvordan man vil skape en inkludering, både fra ledelsens side, men også hvordan de ansatte har tenkt å bidra og være med på det.

LAURITZEN: Ja. Og Tonje Faraasen, jeg sa innledningsvis at du er underdirektør i Skatteetaten. Du har òg vært seksjonsleder i Skatteopplysningen og jobbet mye med å prøve å skape en helsefremmende arbeidsplass der. Og da har du vært på kurs,

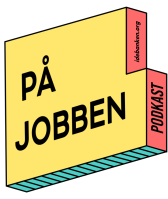


du har lært og du har prøvd å praktisere. Hvordan var det å prøve å få det til i Skatteopplysningen den gangen?

[0:04:51]

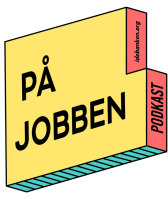
FARAASEN: Det var veldig lærerikt. Det er der jeg kan starte. Veldig lærerikt. Vi starta jo med å gå på kurs i forhold til langtidsfrisk, for å hjelpe oss til å forstå hvordan vi skulle skape en helsefremmende arbeidsplass; hvilke prosesser skulle vi sette i gang for å få det til. Og der var det første vi lærte å identifisere hva som var bra, og så stille spørsmålet: Hvordan er det når det er som best? Sånn at du da går trinnvis. For det som er bra, det skal man ta vare på. Det er alltid noe bra i et arbeidsmiljø og det er alltid noe bra i produksjonen. Og det tror jeg er et godt utgangspunkt, fordi det gjør at det er lettere å være mottakelig for en prosess. Vi skal ikke forandre på alt, vi skal ikke kaste bort alt. Vi skal ta vare på det som er bra og det som fungerer. Og da er du inne på det som du sier, at da får vi til involveringen og medvirkningen. Vi hadde jo en ganske stor prosess i starten hvor vi hadde fokus på dette, og så var det jo da nettopp: Hvordan er det når det er som best? Det var jo det som kom opp, da. Det var jo de tiltakene som medarbeideren har vært med på å utarbeide, som vi som ledere valgte å ta vare på. Og som vi jobba videre med i flere år, hvor vi etter hvert fikk på plass mer og mer av det som man mente at man trengte for å ha det godt på jobben og produsere godt.

LAURITZEN: Ja, spennende å høre. Hvordan skal det være når det er som best, sier du, og det er jo ... Det måtte vel kanskje endre litt måten å tenke på for de ansatte. Jeg kan tenke meg at selve den prosessen med å få det til må ha vært krevende. Kan du si litt om den?



FARAASEN: Ja, jeg tror kanskje det er minst like krevende for oss som ledere å skulle begynne å tenke annerledes. Vi går jo ofte i spor. Da jeg ble leder så så jo jeg på rollemodeller som hadde gjort slik som man hadde gjort tidligere. Så den største utfordring er jo å endre sitt eget tankesett, og akseptere at det er krevende og si: «Dette får du ikke til hele tiden, Tonje, men det er hit vi skal.» Ha bilde. Jeg hengte opp bilder og sånt på arbeidsplassen min: Det var dette jeg skulle få til. Sånn var det. Og det: «Hva er da ledelse?» Og se på hva jeg som leder legger i ledelse. Og så har du sånne gamle definisjoner, som at du skaper resultater gjennom andre. Mens en av de beste definisjonene jeg har funnet, er jo han Jan Ketil Arnulf, som går på dette med at du skal skape oppslutning om felles målsetninger om å gjøre det meningsfullt. Den måtte jeg jobbe lenge med for å få hodet mitt rundt. «Ok, hva gjør jeg da?» For det er jo engasjementet vi er ute etter. Det er jo arbeidsgleden og engasjementet. Mange bedrifter ser kanskje litt på at det er sykefraværet vi skal få ned, for det blir vi jo målt på, men det går litt forskning på det at fravær av engasjement er kanskje enda mer kostbart enn det faktiske fraværet. Jeg vet ikke om du har sett noe på det?

CHRISTENSEN: Ja. Men jeg vil først kommentere at jeg kjenner igjen litt av det du sier. I forhold til dette med når vi har vært ute og levert ut spørreskjema for å finne ut mer om positive faktorer i arbeidslivet, så har tilbakemeldinger fra de som har respondert og svart på dette vært at det var mye lettere å få folk til å svare på det. For vi spurte om hva det var som kjennetegnet arbeidstakerne når de var gode, hva som kjennetegnet dem når de hadde det bra, hva som gjorde dem engasjert, hva som skapte positiv helse. For da tok vi ikke tak i noe og sa: «Nå skal vi finne ut hva som er feil med dere og så skal vi problematisere rundt det, og kanskje skape merarbeid til dere. Men isteden



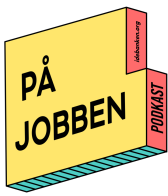
spurte vi etter hva vi skal gjøre for å finne ut hva dere er gode på, og hvordan vi kan gjøre mer av det. Så det var mye lettere å både få folk til å svare på kartleggingene, men også å få til tiltak i forhold til det. Og det som handler om jobbengasjement er ganske spennende, fordi forskinga der er ganske tydelig på at det er en vinn-vinn-situasjon. Jobbengasjementet er bra for oss som arbeidstakere fordi det har en positiv effekt på helsa vår. Det er en god følelse å kjenne at du er engasjert i det du holder på med. Men samtidig så blir vi mer produktive, vi gjør en bedre prestasjon, så det er bra for organisasjonen òg at vi er engasjert.

[0:09:51]

FARAASEN: Ikke bare at du er mer produktiv, men du blir også innovativ, og da får vi til forbedringene, og det er jo veldig effektiviserende for en arbeidsplass. Så der hvor du, Cato, sier noe om at det kanskje var vanskelig å dra i gang, så opplevde ikke jeg at det var vanskelig å få med meg hverken tillitsvalgte, verneombud eller medarbeidere. Utfordringen er mer det at når du kommer fram til tiltak som påvirker mer enn den interne organiseringen; når du trenger ressurser eller kanskje du trenger at arbeidsoppgavene må organiseres annerledes, det er da det begynner å bli krevende.

LAURITZEN: Ja, jeg har lyst til å dvele litt ved det, og høre med deg, Marit, for Tonje her er jo ganske ærlig på at det var krevende for hun som leder å gå i møte dette. Og nettopp ledelse er jo et nøkkelord når det gjelder å skape en helsefremmende arbeidsplass. Hvordan får man det forankret hos ledelsen? Har du svaret på det.

CHRISTENSEN: Ja. «Ja», sier jeg, men det er vel ikke så enkelt. Det jeg tenker er viktig, er jo å skape kredibilitet for hvorfor dette er viktig. Hvorfor er det hensiktsmessig å tenke helsefremmende arbeidsplasser?

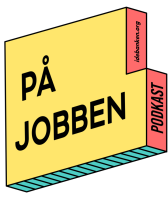


Jeg tenker at det finnes mange teorier, det finnes forskningsresultat som tydeliggjør at dette er en vinn-vinn-situasjon, det er bra for arbeidstakerne, det er bra for organisasjonen, det øker produktivitet, folk blir friskere, folk har det bedre. Så hvordan kan man på en måte la være å jobbe helsefremmende i en sånn type situasjon, tenker jeg?

FARAASEN: Det har jeg tenkt masse på. Hvorfor gjør vi ikke det? Og det tror jeg har noe med vanene våre å gjøre. Og vi som ledere er trygghetssøkende, vi gjør det vi ... Ja, nå kommer jeg fra Hedmarken, og der sier vi: «Slik har vi gjort i *ælle* år.» Altså vi går inn i et mønster hvor det er bare sånn vi har gjort, det er sånn vi har sett på ledelse. Så da kreves det jo at vi endrer litt på tankesettet vårt. Og det er utfordrende når hele systemet vårt har liksom putta oss inn i én måte å handle på.

LAURITZEN: Og det Tonje sier må jeg egentlig si meg veldig enig i, og jeg òg tenker ofte på det: Men hvorfor gjør vi det ikke bare, når vi vet det? Og så kommer du med en forklaring her nå, en annen ting er vel å få dem til å forstå verdien av det. Marit, er det ikke det? Forstå, som du sier; har vi egentlig råd til å la være? Er vi gode nok til å argumentere for verdien av å sette i gang en prosess for å skape en helsefremmende arbeidsplass?

CHRISTENSEN: Jeg tenker jo at det er en lang historikk her. Da jeg begynte å lese arbeids- og organisasjonspsykologi så handla det aller, aller meste om stress, utbrenthet, sykefravær og negative konsekvenser av det å være i jobb. Og jeg syntes det var litt trist, fordi jeg elska jo å gå på jobben, jeg syntes det var helt topp: det ga mening og jeg møtte flotte folk, det ga meg noe i hverdagen. Så jeg tenker at bare det å ha en jobb i seg selv er jo helsefremmende, men vi er på en måte sosialisert inn i en måte å tenke på, vi er vant til å tenke sykefraværprosjekt: «Vi skal få

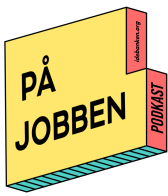


ned sykefraværet». Det krever ganske mye å snu den tankegangen til noe positivt: «Nå skal vi skape jobbengasjement.»

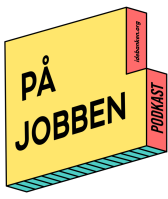
LAURITZEN: Har litt lyst til å ta et begrep her som allerede er viktig når man snakker om helsefremmende arbeidsplasser, og da kan vi høre med deg, Tonje, for et nøkkelord her er meningsfullhet, har jeg forstått. Det må gi mening. Du sa det nettopp nå, Marit. Og du har sagt, Tonje, hvis jeg siterer deg korrekt så har du sagt til dine ansatte: «Hvis du opplever det du gjør som meningsløst så stopp med det.» Er det ord du kan kjenne deg igjen i?

FARAASEN: Ja, jeg kan det, for det er noe av det som er utgangspunktet. Det vi gjør må vi oppleve som meningsfylt. Så kan vi som ledere være med og bidra til å skape mening, og det er, etter mitt syn, noe av min hovedoppgave som leder. Det å tegne det store bildet, forklare hvorfor, forklare hva det gir, hvilke effekter det har. Men så er det jo ofte ikke jeg som leder langt ned i organisasjonen som bestemmer hva vi blir målt på. Og hva vi måler på, er så viktig for medarbeidernes helse, rett og slett. Og der er det jo et skifte nå, opplever jeg, i samfunnet, flere steder, hvor man går fra de rene kvantitative målene til mer og mer å se på effekt. Og som gir mening, da. I et kundesenter blir vi ofte målt på lengden på samtalen: kortest mulig samtale. Mens medarbeider opplever at det viktigste er at innringer får hjelp, at man får løst saken. Og så havner man i en sånn målkonflikt. For hva er det vi egentlig skal skape? Hva er det egentlig som skal ligge igjen bak oss? Så der tror jeg vi som ledere har mye å gå på for å skape det jobbengasjementet.

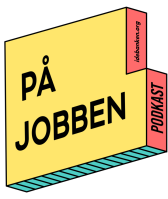
[0:15:30]



- LAURITZEN:** Er du enig i det, Marit? For det er veldig mye som peker tilbake på at det må gjøres noen endringer, kanskje helt der oppe, nettopp sånne måleindikatorer og ... Sånn at de ansatte forstår at det er en sammenheng mellom jobben de gjør og det de skal oppnå. Det er vel ikke alltid helt sånn, er det det? Og dette med meningsfullhet er jo et kjempeviktig moment når det gjelder helsefremming. Hvordan skal vi få til det?
- CHRISTENSEN:** Jeg tenker at den forankringa av noe sånt bør jo skje i toppledelsen helt i starten. Det er der man må få forståelsen av at dette med jobbengasjement, helsefremmende arbeidsplasser og meningsfullhet er viktig. Og forståelsen for at det faktisk kan ha noe med organisasjonen sin produktivitet å gjøre. For hvis man får forankret den forståelsen der, så vil man kanskje også utløse mulighetene for å få tid å bruke på det, og for å få ressurser å bruke på det for ledernivåene lenger ned. Eller at toppledelsen også får ansvaret for å forankre denne forståelsen lenger ned, hvis man skal gjennomføre en endringsprosess. Men det er klart at dette er hardt arbeid.
- LAURITZEN:** Utfordrende.
- CHRISTENSEN:** Utfordrende arbeid.
- LAURITZEN:** Det kan jeg forstå.
- FARAASEN:** Men det har også noe med rekruttering å gjøre. At man er tydelig på at den jobben du skal ha bør du oppleve som meningsfylt, så du må være rett person på rett plass også. Opplever du at det er meningsfylt å hjelpe folk, så kan du trives som veileder på telefon. Det må ligge noe grunnleggende i deg. Så det med at det er et samsvar, det er også viktig.
- CHRISTENSEN:** Absolutt.



- LAURITZEN:** Tonje, litt interessert i å høre om da du praktiserte dette i Skatteopplysningen, da du prøvde å få dette til og det begynte å sette seg, så du noen endring hos de ansatte? Merket du ... Ja, de lette tingene å måle, sånn som sykefraværet, men andre ting? Hvilken effekt ga det?
- FARAASEN:** Det ga jo effekt på sykefravær. Og så gir det en effekt på samhold og relasjoner. Det gjør det. Og så gir det en effekt på forbedring. Altså forbedringskultur, som er kanskje den største tilleggseffekten, som jeg i hvert fall ikke så da vi starta, for det var jo primært for å få ned sykefraværet at vi starta. Og så ser du bare at når du får engasjementet så får du også ideene, og etter hvert får du trua på at ideene blir satt ut i live. Det var jo ting som vi begynte å jobbe med som vi brukte fem–seks år på faktisk, på å få implementert, for å få lov til å teste det ut. Og da går det liksom en ball hvor man skjønner: «Jo da, vi kan få til ting!» Og da kommer det en tru som er bra. Men du må ha de suksessfaktorene. Du må som leder komme tilbake og si: «Jo, men se her, dette fikk vi til. Nå fikk vi det endra.»
- LAURITZEN:** Og du sa det litt innledningsvis, Marit, at kanskje begynne litt i det små og oppnå disse små seierne for å se at dette faktisk fungerer, at det kan være veien å gå for å overbevise om at man skal gå litt større til verks på det. Er ikke det også sånn?
- CHRISTENSEN:** Ja, jeg tenker òg når man holder på med organisasjonsutvikling og jobber med psykososialt arbeidsmiljø og sånne type ting, så kartlegger man, og så gjør man noen tiltak, og så lar man det på en måte bare gå. Man er ikke så veldig god til å evaluere om det har hatt noen effekt eller ikke. Og jeg tenker at hvis man ser om tiltakene har hatt en effekt, og får kommunisert det både til toppledelsen og til sine ansatte, så gjør jo det at man får mer lyst til å jobbe på denne måten videre òg. Så jeg tenker at det å

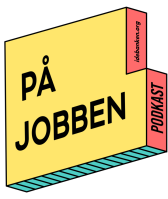


synliggjøre og bevisstgjøre hva dette arbeidet faktisk gjør, sånn at det ikke virker så selvsagt, så enkelt. De små tingene får ballen til å rulle og folk får trua på at det virker.

[0:19:55]

LAURITZEN: En annen ting som har gått litt igjen her nå når vi har snakket, og jeg tenkte vi skulle prate om det, men dere har nevnt det litt, og jeg ønsker å gå litt dypere inn på det. Det er jo dette som man snakker om når man snakker om engasjement og jobbengasjement. Og for de som lytter på, hva snakker vi om da? Hva er jobbengasjement?

CHRISTENSEN: Ja, det er jo et veldig populært begrep, har blitt de siste årene, både innenfor forskning og innenfor praksisfeltet. Hva er det for noe? Hva er definisjonen på det? Når man snakker om lykkebegrep og sånt så er jo det ofte veldig korte opplevelser, mens jobbengasjement er noe som vedvarer over tid. Og det er jo ikke sånn at du er ekstremt lykkelig og glad når du er engasjert, du kan jo være nede i en bølgedal òg, men du har det engasjementet for det du driver på med; så går ting litt opp og ned, men likevel så kjemper du mot målet. Så det er en vedvarende lang opplevelse, kan du si, dette jobbengasjementet. Og så er det positivt, det handler både om hvordan vi føler, men òg hvordan vi tenker rundt ting. Det som kanskje gjør det litt enklere å forstå, det er at det er definert med tre dimensjoner. Det ene er den vitaliteten, den energien du har når du i møte med utfordringer klarer å stå på og ikke gi deg – den energien. Og så har du det som går på dedikasjonen på det du holder på med, at du tror på det du holder på med, at du er stolt over jobben du gjør, at du tenker at dette betyr en forskjell. Og det tredje er fordypelsen i arbeidet, at du blir så oppslukt og tida flyr uten at du helt registrere at det skje, men du er så inne i



oppgaven du holder på med. Så det er på en måte en definisjon av hva som ligger i jobbengasjementsbegrepet.

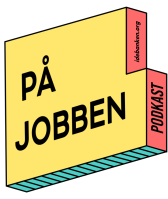
LAURITZEN: Og dette er mulig å få til på arbeidsplassen, jobbet på den rette måten. For det høres jo ut som en drøm å få medarbeiderne i flyt. Og det var vel kanskje det dere opplevde, Tonje, da dere satt i gang, at de fløt bedre?

FARAASEN: Ja, det er det.

LAURITZEN: «Flow».

FARAASEN: Og det er jo blant annet dette med mestring. Mestring er jo ikke at alt er enkelt, men det er en opplevelse av at du har en viss kontroll, at ting er begripelig, at det er håndterbart, det er lissom innafor hva du tror du har ressurser til å løse. Så mestring er mye knyttet til kompetanse og kollegastøtte, det å hjelpe hverandre, det å lære seg ting, det at vi som ledere tilrettelegger for spennet. Ofte setter vi i gang et kompetansetiltak, to-timers kompetansetiltak, og så sier vi: «Check, nå kan de det.» Men noen lærer jo ikke på den måten, og noen bruker mye lengre tid på å lære. Og det å ha en åpenhet rundt hvordan jeg lærer best, hva jeg trenger for å lære, hva trenger jeg for å mestre. Dette var helt nye ord og begreper som vi begynte å snakke om, for det hadde vi ikke helt klart for oss hva egentlig betydde.

CHRISTENSEN: Vi har jo en teoretisk modell som vi ofte bruker i forhold til dette med jobbengasjement: Jobb–krav–ressurs-modellen. Den snakker om en helsereduserende prosess og en motivasjonsprosess. Og den motivasjonsprosessen handler om at engasjement, jobbengasjement, igangsettes av disse ressursene som ligger på arbeidsplassen. Det kan være autonomi, det kan være sosial støtte, det å få anerkjennelse for



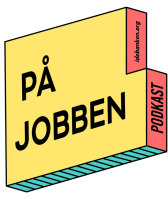
jobben man gjør, at man føler at man blir behandlet rettferdig, god ledelse som gir jobbengasjement, og som igjen er knytta til trua på egen mestringsevne. For disse ressursene som gir jobbengasjementet er med og bygger opp denne trua på mestringsevne. Og så er du da på en måte da en del av en positiv oppadgående spiral fordi ressursene er med og bygge opp trua på mestringsevnen vår, som igjen gir mer engasjement, som gir bedre produktivitet, som igjen utløser kanskje flere ressurser, og så har du på en måte den spiralen gående. Dette har vi ganske mye forskning på etter hvert som støtter.

[0:24:50]

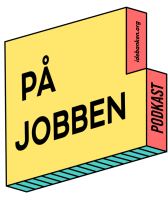
FARAASEN: Og da kommer du opp i det med endringsledelse. Dette er jo den mest genuine og effektive måten å drive endringsledelse på. Fordi da har du medarbeidere som har tru på at: «Oi, det kom en ny oppgave. Da ser vi på det som positivt. Vi klarte den forrige, vi klarer den neste.» Og den effekten er ubetalelig, altså.

LAURITZEN: Men det må begynne et sted, og for dere, Tonje, så begynte det med ... Jeg synes du sa det på en god måte i et intervju jeg leste: «Vi stilte ikke de rette spørsmålene, vi glemte den fremmede tilnærmingen.» Og da begynner det der. Det begynner med at noen må stille de rette spørsmålene. Hvordan gjorde du det?

FARAASEN: Ja, vi starta jo med en personalsamling hvor vi stilte de spørsmålene: «Hva er bra? Hva er det vi får til? Hva er vi flinke på? Hva får vi til?» Og så var neste spørsmål: «Hvordan skulle det vært hvis det var som best?» Det er jo veldig håndterlige spørsmål, veldig geniale, men det var ikke de vi hadde stilt tidligere. Vi hadde lett etter årsakene til at alt gikk gærent. Og da graver du deg ned og det blir ikke noe morsomt å jobbe med.



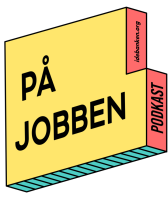
- LAURITZEN:** Hvordan tenkte de ansatte rundt å få de spørsmålene? Det var kanskje litt nytt for dem?
- FARAASEN:** Ja, men det var bare positivt. Det er som jeg sa her, at det ga engasjement, dette ville de svare på, dette var de med på. Og så lagde vi handlingsplaner og bestemte oss for hvilke tiltak vi skulle gjøre på kort sikt, hadde det inn i planer og fulgte det opp, og disse planene ble fulgt opp i alle år etterpå. Så lagde vi nye planer: «Hva er det viktig at vi har fokus på nå?» For det var jo ting som falt på plass, og så var det andre ting vi måtte ta tak i underveis.
- LAURITZEN:** Ja, og et av spørsmålene jeg så du stille var at dere gikk fra å spørre om du har hatt en utviklingssamtale til å spørre om du hadde nytte av utviklingssamtalen. Det er et fascinerende og godt spørsmål. Får du andre svar?
- FARAASEN:** Da går du fra den sjekklista: «Har du fått kompetanse?» «Ja, vi har fått kompetanse.» «Har du lært? Kan du nå arbeidsoppgaven?» Det er to vidt forskjellige spørsmål. Vi har blitt målt på at vi skal ha medarbeidersamtale, men har den gitt noen nytte? Har vi blitt bedre kjent? Har vi nå fått avklart mestringsutfordringer eller kompetanseutfordringer? Eller er du fornøyd med de arbeidsoppgavene du har? Er det for mye, er det for lite, skal du ha mer utfordringer, skal du ha mindre utfordringer? Og det er jo med på å påvirke arbeidshverdagen. Det er det medarbeiderne trenger å vite i det daglige, nettopp for å være i denne flyten og den mestringen. Og så har du det relasjonelle, nettopp det at du får snakka sammen om livet. For livet er ikke for pyser! Det er ganske plutselig og uforutsigbart – av og til har du mye utfordringer og av og til er livet lettere. Og ved at det er en god relasjon mellom leder og medarbeider så vet



man jo disse tingene og så får man tatt de justeringene og hensynene som skal til for at man fortsatt kan være i jobb.

LAURITZEN: Og det slår meg også at det er nesten litt «farlige» spørsmål å stille òg. For det forplikter jo litt, for du får andre svar. Og den forpliktelsen kan jo føre til endring, men da er vi tilbake til at det krever litt av lederen. Men for å stille sånne spørsmål som Tonje sier, at de stilte andre spørsmål, de måtte stille dem på en annen måte, da krever det noe av en leder sine evner, gjør det ikke det? Eller egenskaper. Og det kan du noe om, Marit. Hva er det som kreves av en leder for å få til dette?

CHRISTENSEN: Ja, i Norge så er vi så heldige at vi har arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven sier jo at man skal skape en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon, sånn at det ligger jo en forpliktelse for lederen der allerede, i og med at man er pålagt å gjøre det. Men så er jo spørsmålet: Hva er det, da? Hvordan skal man få til det? Det må jo lederen finne ut av selv og tilpasse til sin arbeidsstokk, til sin organisasjon. Jeg tenker at det lederen trenger her, det er jo på en måte de evnene som handler om den menneskelige delen av jobben. Altså det med å være god til å kommunisere, snakke, formidle, si noe om hva slags forventninger har vi, og få ut de forventningene også har, være i stand til å drive med konfliktløsning, hvordan kan man gi, hvordan kan man motta tilbakemeldinger, kanskje ha hjelpemidler, en klar policy for hvordan man skal gjøre dette. Jeg tenker at en leder har det veldig travelt. Det er mye man skal gjøre. Man har kanskje økonomiansvar, man skal jobbe med strategier, og det å skulle bruke tid til denne lederrollen når det gjelder personalledelse, at det understrekes, tenker jeg er viktig. Så incentiver til å fokusere på den menneskelige delen av jobben, altså å være en del av et system som belønner disse



mellommenneskelige evnene. Kanskje mer en offentlig anerkjennelse av det å være en støttende leder. Men jeg tenker at kommunikasjon, gode kommunikative evner er veldig viktig her. For det er jo noe med å få med medarbeiderne, det med å inkludere, få medvirkning.

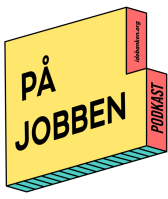
[0:30:58]

FARAASEN: Men det er noe med den forpliktelsen. Altså når du spør så må du forholde deg til de svarene du får, for du får bare én sjanse. Du kan ikke først spørre: «Hva er det dere trenger?» og så ikke forholde deg til de svarene.

LAURITZEN: Da gjør du kanskje vondt verre.

FARAASEN: Ja, det anbefales ikke. Så da må man jo gå inn med hud og hår, da. Da må du jo forholde deg til de svarene som du får – og så er det ikke sikkert du klarer å levere, men da må du forklare hvorfor vi ikke fikk det til. Du må ta det på alvor. Det tror jeg er noe av den viktigste egenskapen til en leder er jo nettopp det å ta de tilbakemeldingene man får på alvor, og jobbe med de tingene som medarbeiderne mener er viktig, både for arbeidsmiljø, produktiviteten og ikke minst forbedringen.

CHRISTENSEN: Vi har jo jobba mye med kartlegging av arbeidsmiljø på arbeidsplasser, og hvorfor kartlegger man? Jo, fordi man tenker at det skal bidra til en forståelse av hvordan man har det, og at man skal utvikle tiltak i etterkant for å forbedre det. Men i veldig mange tilfeller, sånn som vi ser det, så stopper det etter kartlegginga. Og da har man jo egentlig gjort den forpliktelsen med at vi kartlegger arbeidsmiljø for at vi skal prøve å finne ut hva vi kan gjøre for at dere kan få det bedre. Og så når man har gjort den kartlegginga så har man gjort jobben sin, da har vi



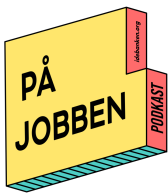
kartlagt, og så gjør man ikke noe mer. Og da mister folk trua, som du sier, på at det kommer noe ut av dette. Man vil ikke svare på noe mer kartlegginger videre fordi man vet at det uansett ikke skjer noe. Så man har på en måte forspilt sjansen sin. Vi ser tydelig den misforståelsen av at kartlegginga er tiltaket, men kartlegginga er på en måte bare starten på det.

LAURITZEN: Ja, og jeg synes jo dette er kjempeviktig, for nettopp den forpliktelsen det medfører å stille de rette spørsmålene, det kan kanskje koste litt og for å få det til, men man får igjen noe på andre siden. Gjerne friske medarbeidere, men ikke bare friske medarbeidere, som du snakker om, Marit, men mer produktive medarbeidere som til syvende og sist viser seg i plusstall på bedriften, forhåpentligvis. For veldig mange handler det om «money talks» og hvorfor skal vi gjøre dette. Og da, Tonje, kan du ta litt mer i forhold til hva dere konkret oppnådde? Du sa at sykefraværet gikk ned da dere gjorde dette i Skatteopplysningen. Snakker vi store endringer?

FARAASEN: Ja, sånn i gjennomsnitt var det vel fem–seks prosent lavere fravær.

LAURITZEN: Såpass.

FARAASEN: Andre resultater som jeg kanskje er enda mer stolt av, det er jo tilbakemeldingene fra innringerne. For det måler jo vi. Og i hvilken grad de var fornøyd, for de får SMS og så spør vi om hvordan de opplevde samtalen. Og den har jo økt gjennom hele perioden, og det tenker jeg er kult. For det sier noe om effekten dette har, nettopp gjennom jobbengasjementet. Hva skjer når vi mestrer, når vi kan jobben vår, når vi får det til, når vi har det bra og vi har et kollegium som støtter og hjelper hverandre.



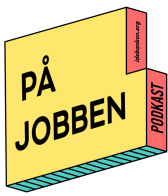
CHRISTENSEN: Dette synes jeg og er veldig spennende sett i lys av forskningsdelen av det. Fordi ofte spør jo vi om sammenhengen mellom med subjektive ting. Altså du har engasjement, hvordan opplever du din egen prestasjon? Men her snakker vi om objektive produktivetsmål. Vi har jo òg gjort en undersøkelse på dette med jobbengasjement og antall publikasjoner blant universitetsansatte. Da ser vi at de som er engasjert publiserer mer. Og litt i forhold til det du sa, så er det også en studie fra Spania på hotell- og restaurantansatte, hvor man hadde tiltak på jobbengasjement, for å øke jobbengasjementet, der man så at kundene var mer positiv i forhold til den servicen de fikk, og så så vi at de i større grad kom tilbake igjen. Så de studiene der har ganske styrke i resultatene, tenker jeg, at jobbengasjement faktisk har noe for seg når det gjelder produktiviteten. Det er veldig spennende, det du forteller der.

[0:35:40]

LAURITZEN: Ja, og veldig viktig for de som lytter på, å se at de får noe igjen for det. Og det er jo ofte incentivet til at man setter i gang noe. Men igjen som du har sagt, Tonje, det tar tid og det koster litt, og du kan ikke gjøre det i en fei.

FARAASEN: Nei, og så vil du gjerne ha resultatene, da. Alle vil ha resultatene, men så er det litt vanskelig å gjøre jobben som skal imellom, og ikke minst forplikte seg på det å både gi mer autonomi og hvordan man styrer og måler organisasjonen og sånt. Man må tørre å prøve. Og så har det i hvert fall vist hos oss at det har gitt veldig gode resultater.

LAURITZEN: Ja. Man må tørre å prøve, sier Tonje Faraasen, og det får bli de siste ordene i denne episoden av «På jobben». Tusen takk for at du tok deg tid til å være med, Marit Christensen.



TRANSKRIPSJON

Hvordan skape en helsefremmende arbeidsplass

Lengde: 0:37:17

CHRISTENSEN: Takk for at jeg fikk være med.

LAURITZEN: Og takk til deg, Tonje Faraasen for at du i en travel hverdag tok deg tid til å være med.

FARAASEN: Jo, bare hyggelig. Takk.

LAURITZEN: Mitt navn er Cato Lorentz og jeg er programleder for «På jobben», og med meg har jeg hatt Eirik Stordrange som produsent. «På jobben» er tilbake igjen om noen uker. Vi høres.