

Arbeidsmiljøloven

setter ny standard for ledelse

Fra 1. januar 2026 trådte en endring i arbeidsmiljøloven i kraft som kan få betydelige konsekvenser for både ledere og virksomheter. Den nye bestemmelsen innebærer at utilstrekkelig eller dårlig ledelse i praksis blir forbudt.

Før vi ser nærmere på lovendringen, er det viktig å forstå dagens situasjon i Norge. Vi bor i et godt land, men tre forhold gir grunn til bekymring:

- Befolkningen blir stadig eldre.
- Vi har verdens høyeste sykefravær.
- Oljefondet ventes å stagnere og synke fra 2030.

Vi blir eldre

Økt levealder er positivt, men skaper store utfordringer. Færre barn fødes, mange starter sent i arbeidslivet, og samtidig går vi tidligere av med pensjon. I 1950 var det over syv yrkesaktive per pensjonist – i 2030 vil tallet være under to.

Regjeringens perspektivmelding 2024 anslår 700.000 flere over 67 år de neste 40 årene. Bare helse- og omsorgssektoren vil derfor trenge rundt 180.000 nye ansatte innen 2060. Utfordringen er å skaffe nok hender – både på kort og lang sikt.

Vi er sykest i verden

Sykefraværet i Norge er blant de høyeste i Europa. Omtrent 30 prosent av befolkningen i yrkesaktiv alder står utenfor arbeidslivet, og arbeidsuføre utgjør den største gruppen.

STAMI viser at én av tre med langt fravær oppgir arbeidsrelaterte årsaker. Oslo Economics beregner at dårlig arbeidsmiljø koster virksomheter 30 milliarder kroner årlig – og samfunnet hele 75 milliarder.

Konsekvensene er tap av arbeidskraft og skatteinntekter, samt økte utgifter til utenforskap.

Oljepengene varer ikke evig

Når færre deltar i arbeidslivet samtidig som befolkningen eldes, blir det stadig tyngre å opprettholde velferdsmodellen. Oljefondet har vært en buffer, men fra 2030 ventes fondet å stagnere og synke som følge av lavere oljeproduksjon og usikre investeringer.

Arbeidsmiljøloven – en vernelov

Arbeidsmiljøloven er en vernelov. Allerede i formålsbestemmelsen slås det fast at lovens mål er å sikre et arbeidsmiljø som gir en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, beskytter mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og holder en velferdsmessig standard i takt med samfunnets teknologiske og sosiale utvikling. Formålet er også å sikre trygge ansettelsesforhold, tilrettelegge for den enkelte arbeidstakers livssituasjon og å bidra til et inkluderende arbeidsliv.

Arbeidet skal dessuten legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas. Det innebærer blant annet at ingen skal utsettes for trakassering eller utilbørlig opptreden og at alle arbeidstakere skal beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger.

Allerede i 1977 ble det slått fast at forsvarlighetskravet gjelder både fysiske og psykiske faktorer. Likevel har reguleringen tradisjonelt hatt sterkere fokus på fysiske og kjemiske forhold enn på de psykososiale.

Hva gjør myndighetene?

Det ble 1. januar i år innført tre viktige lovendringer:

NYE KRAV. Fra nyttår trådte en endring i arbeidsmiljøloven i kraft som innebærer at utilstrekkelig eller dårlig ledelse i praksis blir forbudt.

- Aldersgrensene for statsansatte heves til 72 år.
- Adgangen til å ha bedriftsinterne aldersgrenser bortfaller.
- Utvidede krav til psykososialt arbeidsmiljø.

Nye krav til det psykososiale arbeidsmiljøet

VI OVER 60 har tidligere omtalt de to første lovendringene. Denne artikkelen omhandler den tredje lovendringen om det psykososiale arbeidsmiljøet. Tidligere har arbeidsmiljøloven slått fast at arbeidstakere ikke skal utsettes for trakassering eller vold. Den nye formuleringen går betydelig lenger og angir at arbeidet skal organiseres, planlegges og gjennomføres slik at de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene er fullt forsvarlige ut fra hensynet til arbeidstakernes helse, sikkerhet og velferd.

Blant faktorene som nå omfattes er:

- Uklare eller motstridende krav og forventninger.
- Emosjonelle belastninger i arbeid med mennesker.
- Arbeidsmengde og tidspress som skaper ubalanse.
- Manglende støtte og hjelp i arbeidet

Målet er å tydeliggjøre at det psykososiale arbeidsmiljøet er en like viktig del av et forsvarlig arbeidsmiljø som det fysiske. Endringen skal gi virksomhetene bedre veiledning og økt bevissthet om hva de må arbeide med for å sikre et godt arbeidsmiljø.

Det er viktig å merke seg at endringen ikke innebærer en materiell endring av gjeldende rett, men er en presisering og utdyping av eksisterende krav.

Krav til ledere

En utfordring for ledere som må håndtere de ulike faktorene er at disse mangler objektive målestokker.



ERIK RÅD HERLOFSEN

Advokat med arbeidsrett som sitt spesialfelt. Var medlem av Statens seniorråd fra 2004–2017. Partner i advokatfirmaet Helmr AS.



Dermed kan arbeidstakernes subjektive opplevelser i stor grad bli styrende. Grensen mellom «dårlig ledelse» og brudd på lovens krav blir derfor uklar.

Ledere må sørge for å unngå rolleklarhet og rollekonflikter. Det må ikke gis uklare eller motstridende forventninger til oppgaver, ansvar, tempo eller arbeidstid.

Ledere må ta hensyn til medarbeidernes emosjonelle belastninger og blant annet være bevisste på at enkelte medarbeidere krever individuell tilpasning og oppfølging relatert til følelser og må særskilt håndteres i vanskelige situasjoner.

Ledere må sørge for at ingen medarbeidere gis for mye arbeid på for kort tid eller at noen arbeider med for høyt tempo og få pauser.

I tillegg må ledere være til stede for sine medarbeidere ved blant annet å gi emosjonell støtte, faglige råd og praktisk hjelp.

Kjennetegn på gode ledere

Hva kjennetegner ledere som håndterer psykososiale utfordringer på en god måte?

- En god leder er en person som viser ekte interesse for hvordan ansatte har det og ikke bare ser på prestasjonene.
- En som er bevisst på psykososialt arbeidsmiljø og som inkluderer det i strategisk ledelse.
- En som oppdager uro før det blir konflikt og som klarer å behandle situasjonen på en god måte gjennom åpen dialog og som tør å ta de vanskelige samtalene.
- En som er konsekvent og rettferdig – slik at de ansatte vet at de kan stole på lederen.
- En som gjerne viser sårbarhet og deler egne erfaringer.
- Tar ansvar og skaper trygghet.

Flere varslingssaker?

Endringen kan føre til økt forvirring og flere varslingssaker. Det blir enkelt for ansatte å knytte egne opplevelser til lovens faktorer, for eksempel ved at en ansatt påstår brudd på loven kun ved å anføre at han eller hun ikke får tilstrekkelig støtte fra sin leder.

Varslingssaker er allerede en stor utfordring for mange virksomheter. Arbeidstakere har rett til å varsle om kritikkverdige forhold, men hva som utgjør en legitim varslingsgrunn, er ofte omstridt. For ledere kan slike saker oppleves svært belastende, og enkelte har erfart at varsling brukes som et virkemiddel i konflikter.

A- og B-lag blant arbeidsgivere

Lovgivers intensjon er å gjøre det enklere å vurdere når kravene til det psykososiale arbeidsmiljøet er brutt. Optimistisk sett kan dette på sikt bidra til at varslingssaker blir lettere å håndtere.

Samtidig kan endringen skape et skille mellom virksomheter. De som har ressurser til å investere i intern

kompetanse og lederutvikling vil stå sterkere, mens små og mellomstore bedrifter kan få store utfordringer.

Uklare grenser for ledelse

Det blir krevende å manøvrere som leder under de nye kravene. Hvor går grensen? Når skal en leder som ikke gir nok emosjonell støtte, anses for å ha opptrådt lovstridig? Loven gir ingen klare svar på hvor minstekravet ligger. Det er også uklart hvor mye individuell tilpasning arbeidsgiver må gjøre. Skal man tilpasse seg hver enkelt ansatts behov, og når blir disse behovene urimelige? Mest sannsynlig vil rettspraksis måtte avklare grensene over tid.

Nye plikter for virksomheter

I praksis innebærer lovendringen nye plikter for virksomhetene:

- Det må etableres rutiner for å avdekke, dokumentere og håndtere psykososiale risikofaktorer.
- Det må foreligge systematisk dokumentasjon.
- Økt behov for lederopplæring.

Dette vil være særlig krevende for små og mellomstore virksomheter. Ansvar for å kartlegge, dokumentere og følge opp psykososiale forhold i arbeidslivet påhviler primært øverste leder og virksomheten, men dette ansvaret blir delegert nedover i organisasjonen til ledere på ulike nivåer.

Mellomledere, altså arbeidstakere som har til oppgave å lede eller kontrollere andre arbeidstakere, har derfor et direkte ansvar for å påse at hensynet til sikkerhet og helse blir ivaretatt under planleggingen og utførelsen av de arbeidsoppgaver som hører under eget ansvarsområde. Dette ansvaret er vidtrekkende og gjelder uavhengig av hvor i linjen mellomlederen er plassert.

En viktig «bieffekt» er at mellomlederne selv vil bli mer bevisste på at loven også gjelder dem personlig.

Mulige positive effekter

Endringen har også en lys side. Bedrifter vil nå bli tvunget til å satse mer på lederutvikling. De som lykkes med dette vil få et konkurransefortrinn, ettersom forskning viser at et godt psykososialt arbeidsmiljø gir både mer tilfredse og mer produktive ansatte.

Det gjenstår imidlertid å se om lovendringen vil medføre flere varslinger og flere rettssaker. Det blir også interessant å se om Arbeidstilsynet vil ilegge gebyrer til daglig leder for dårlig ledelse. Fra 1. juli 2025 kan Arbeidstilsynet ilegge gebyr på mer enn 3 millioner kroner til øverste leder som forsettlig eller grovt uaktsomt bryter reglene i arbeidsmiljøloven, blant annet kravene til det psykososiale arbeidsmiljøet.

Kilder: Oslo Economics «Kartlegging av NAV Arbeidslivssentres arbeid». Statens arbeidsmiljøinstitutt (Stami) faktabok om arbeidsmiljø- og helse