HVORDAN LYKKES MED DE NYE KRAVENE TIL PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ?

Per-Magnus Moe Thompson, PhD

Associate Professor

BI Norwegian Business School

§ 4-3.Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet (nye presiseringer fra 01.01.2026)

(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

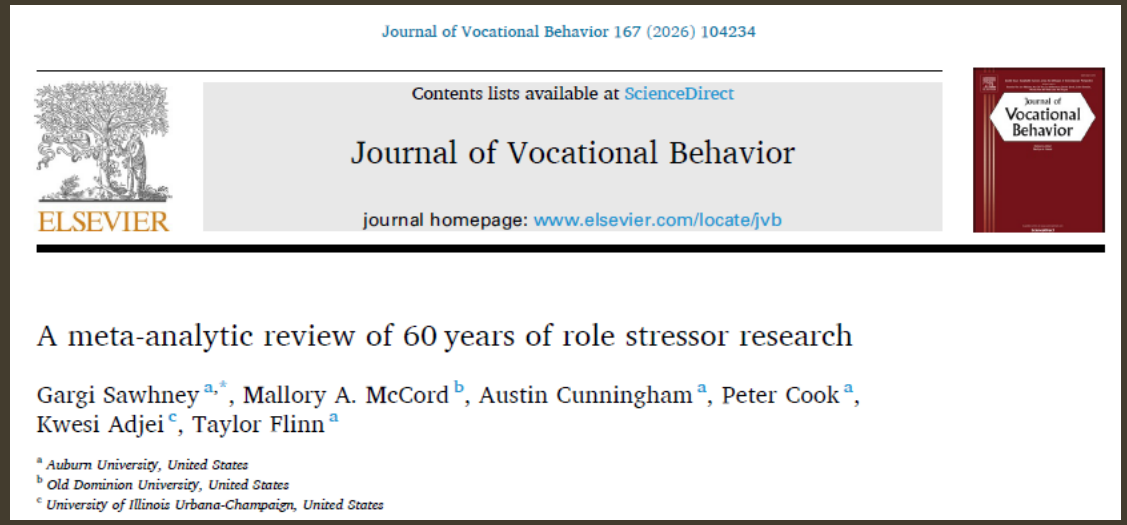
(3) Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.

(4) Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.

(5) 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, nedverdigende eller ydmykende. Med seksuell trakassering menes enhver form for uønsket seksuell oppmerksomhet som har som formål eller virkning å være krenkende, skremmende, fiendtlig, nedverdigende, ydmykende eller plagsom.

(6) Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.

«Uklare og motstridende krav og forventninger» øker risiko for psykiske helseplager



Journal of Vocational Behavior 167 (2026) 104234

Contents lists available at ScienceDirect

Journal of Vocational Behavior

journal homepage: www.elsevier.com/locate/jvb

A meta-analytic review of 60 years of role stressor research

Gargi Sawhney [a,*], Mallory A. McCord [b], Austin Cunningham [a], Peter Cook [a], Kwesi Adjei [c], Taylor Flinn [a]

[a] Auburn University, United States
[b] Old Dominion University, United States
[c] University of Illinois Urbana-Champaign, United States

Rolle-uklarhet

Informasjonen du trenger for å utføre rollen din på en tilfredsstillende måte mangler eller er utydelig

Rolle-konflikt

Forventningene til rollen din samsvarer ikke med de faktiske oppgavene og ansvarsområdene dine

Rolle-overbelastning

Kravene som stilles til deg hindrer deg i å utføre arbeidet ditt på en tilfredsstillende måte innen rimelig tid.

«EMOSJONELLE KRAV OG BELASTINGER I ARBEID MED MENNESKER»

(DATTILIO, 2023; CHONG, MOHR, & CHUI, 2023)

Det er godt dokumentert i forskning at det i yrker som stiller høye krav til å støtte/trøste/tilby omsorg til andre, er det en økt risiko for utbrenthet og svekket mental helse («compassion fatigue»).

Leder er et sånt yrke

AGENDA

1. Å lede på måter som styrker relasjoner til medarbeidere
2. Å bygge en støttende og hjelpende kultur
3. Å etterstrebe å forstå seg selv utenfra og andre innenfra (mentalisere)
4. Å reflektere sammen med andre ledere om dilemmaer og krysspress i lederrollen
5. Å sette sunne grenser for seg selv, og oppmuntre til at andre gjør det samme

BEHOVET FOR KONTAKT; FRA VUGGE TIL GRAV







MEDARBEIDERES BEHOV FOR KONTAKT MED LEDER

(DULEBOHN ET AL., 2012)

Medarbeidere som opplever å ha en relasjon til lederen sin preget av tillit, lojalitet, empati…

… presterer bedre, slutter sjeldnere, føler seg mer forpliktet, opplever mer rettferdighet, har en tydeligere forståelse av hva som forventes av en, osv, osv…

Table 2

Meta-Analysis of the Consequences of Leader-Member Exchange

Variable	*k*	*N*	*r*	ρ	*SD* ρ	*Q*	80% CV Lower	80% CV Upper	95% CI Lower	95% CI Upper	Fail Safe *N*
Behavioral outcomes											
Turnover intentions	38	11,790	–.34	–.39	.07	70.98***	–.51	–.28	–.43	–.36	1,814
Actual turnover	9	1,345	–.15	–.17	.18	34.75***	–.36	.03	–.28	–.05	144
Overall OCB	27	7,541	.34	.39	.16	200.11***	.20	.58	.32	.45	1,291
Job performance	108	25,322	.30	.34	.19	892.84***	.11	.56	.30	.37	5,157
Attitudinal outcomes											
Overall organizational commitment	58	14,208	.41	.47	.15	345.19***	.30	.65	.43	.51	3,349
Affective commitment	21	8,118	.36	.41	.17	266.56***	.20	.62	.34	.48	1,055
Normative commitment	13	3,043	.27	.33	.15	58.25***	.16	.50	.24	.41	519
General job satisfaction	88	22,520	.42	.49	.16	679.31***	.29	.69	.45	.52	5,302
Satisfaction with supervisor	32	11,195	.57	.68	.24	1,138.08***	.37	.47	.57	.76	2,688
Satisfaction with pay	8	1,418	.23	.27	.05	3.22	.27	.27	.21	.32	
Perceptual outcomes											
Procedural justice	30	7,211	.48	.55	.17	258.29***	.35	.75	.48	.61	208
Distributive justice	32	6,693	.38	.44	.20	299.60***	.19	.68	.36	.50	1,728
Empowerment	11	4,296	.58	.67	.15	135.65***	.48	.86	.58	.76	726
Perceptions of politics	5	2,783	–.44	–.49	.04	6.14	–.52	–.47	–.53	–.46	240
Role states											
Role ambiguity	18	5,813	–.34	–.42	.11	61.88***	–.54	–.30	–.47	–.36	927
Role conflict	14	5,480	–.27	–.33	.09	39.10***	.42	–.23	–.38	–.27	571

Ingrediensene i omsorg/støtte

(Kanov et al., 2004)

Er du der for meg?

(Tilgjengelighet, oppmerksomhet, nysgjerrighet)

Forstår du meg?

(Empati, perspektivtaking)

Kan du hjelpe?

(Responsivitet)

AGENDA

1. Å lede på måter som styrker relasjoner til medarbeidere
2. Å bygge en støttende og hjelpende kultur
3. Å etterstrebe å forstå seg selv utenfra og andre innenfra (mentalisere)
4. Å reflektere sammen med andre ledere om dilemmaer og krysspress i lederrollen
5. Å sette sunne grenser for seg selv, og oppmuntre til at andre gjør det samme

RINGVIRKNINGER AV OMSORG OG STØTTE

(THOMPSON, FOSSE & SKOUVERØE, 2021)

Ledere (befal i militær trening) som selv ikke opplevde støtte fra omgivelsene, presterte markant svakere i rollen som leder (ga mindre lederstøtte til sine underordnede og opplevdes mindre emosjonelt tilgjengelige)

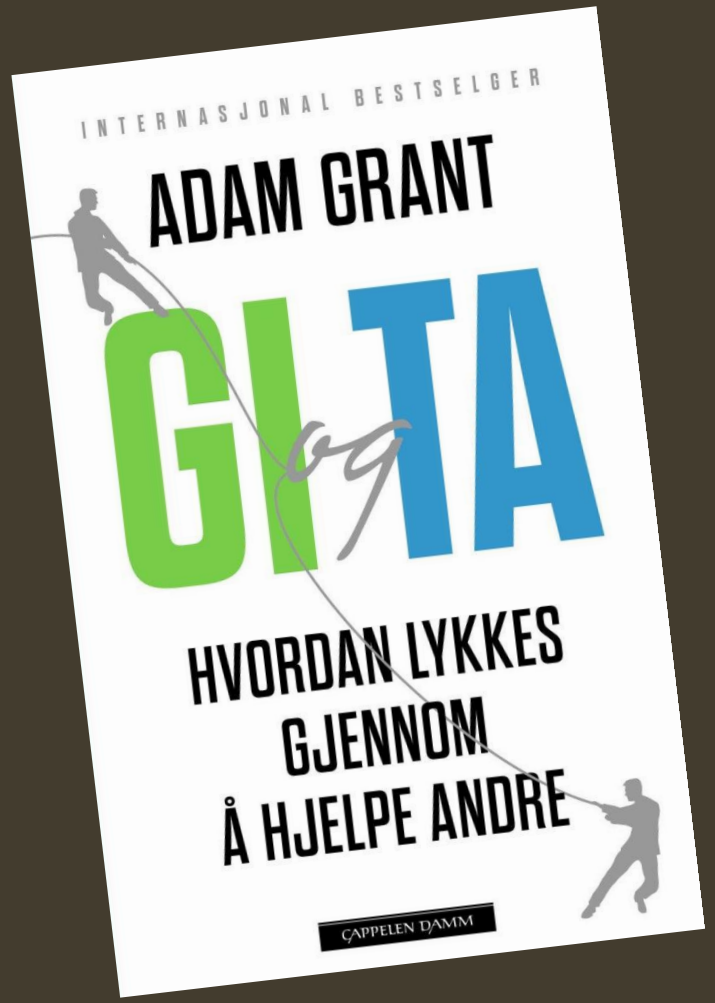
Med andre ord – de lederne som *får* omsorg og støtte på jobb, har også mer støtte og omsorg å *gi* til andre

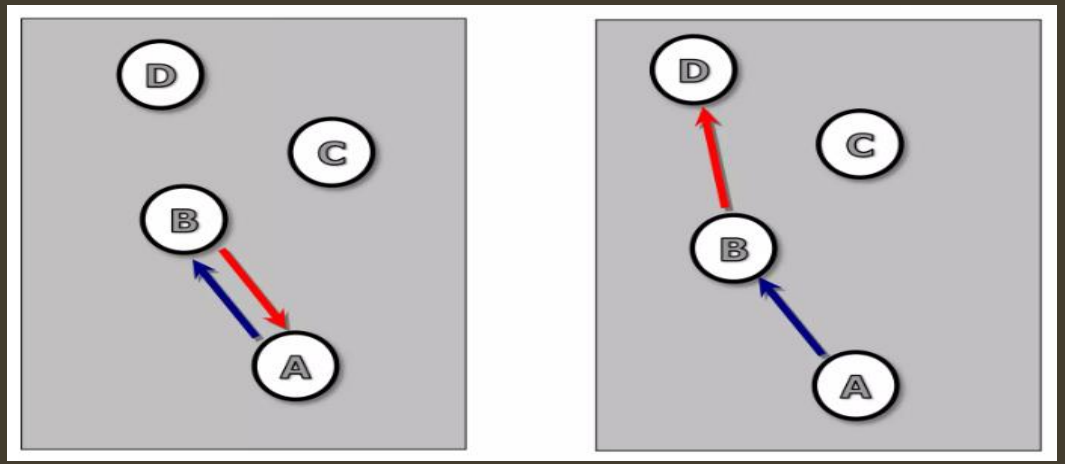



Givers!
Hi, I'm a Giver and I like helping


Takers!
Muahahaha I'm a Taker and I will get everything I need to win

Ulike former for hjelp





Direkte gjensidighet

«Jeg gjør dette for deg, du gjør noe for meg senere».

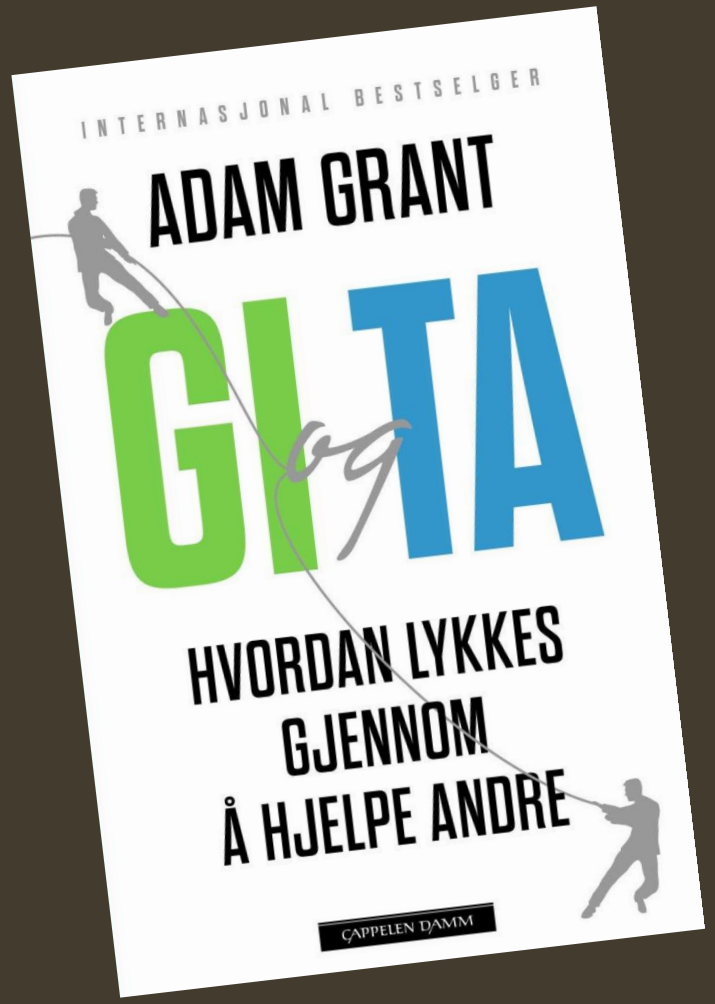
Gjengjeldelsesfølelse og forsiktighet med å hjelpe

«Pay it forward»-filosofien

«Jeg hjelper deg, du hjelper noen andre».

Dersom alle bidrar til fellesskapet, får alle bedre hjelp.

Forutsetning for giver-atferd er at det foregår i et trygt system der det oppstår en giver-kultur



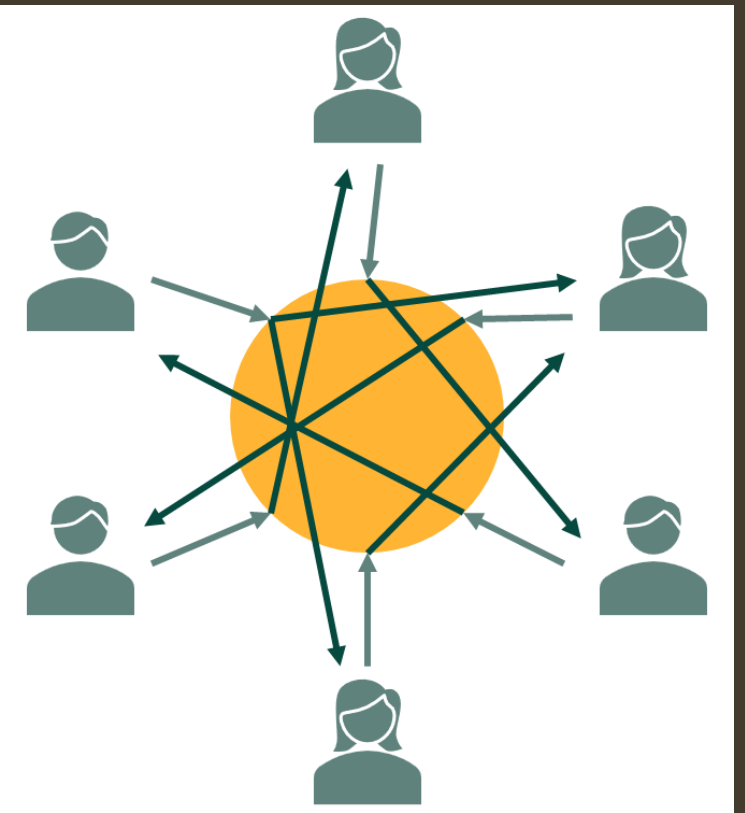
Å hjelpe noen i egen virksomhet = verdiskapning

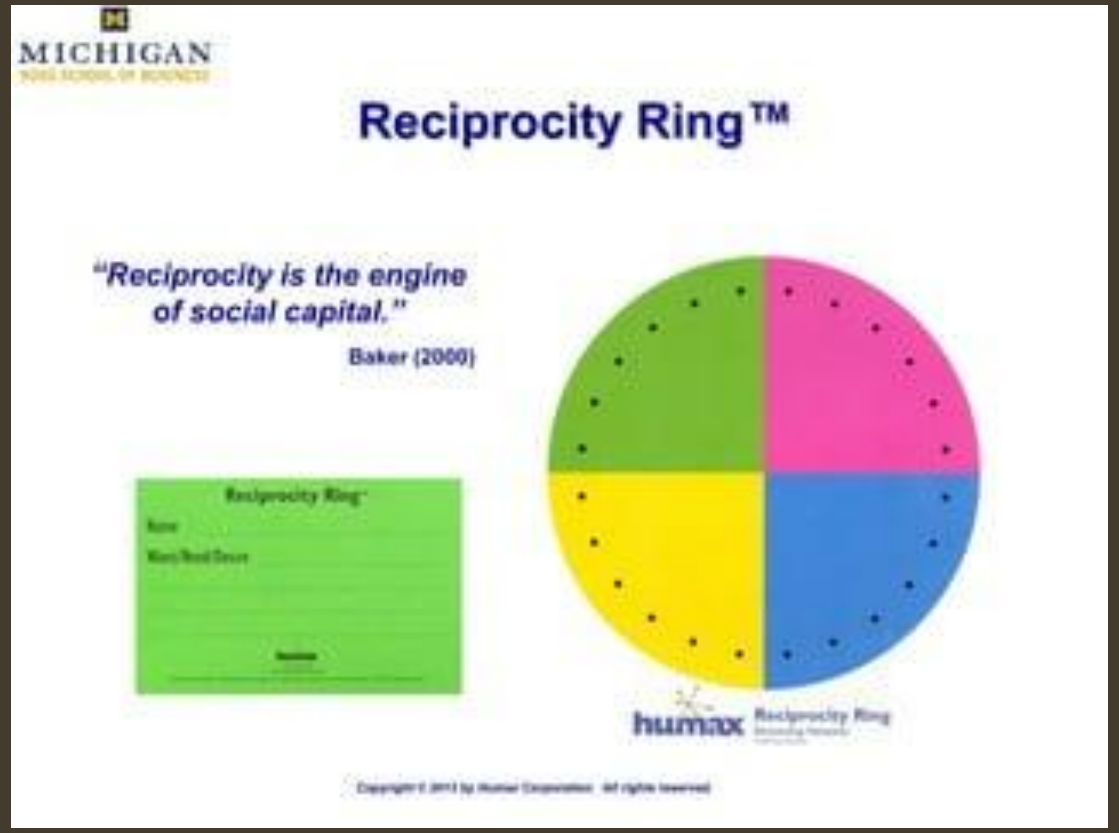
(fordi det det koster for den som tilbyr hjelpen nesten alltid er mindre enn det den som mottar hjelpen får ut av det)

Kunsten å be om hjelp

Aller først – forskning viser at det vanligste hindret for hjelp i arbeidslivet *ikke* er at kollegene dine er travle, late eller motvillige – det er at *du* ikke *ber om* spesifikk hjelp.

OBS! En god forespørsel **må** være *spesifikk,* slik at andre lett kan vurdere om de *kan* og har *kapasitet* til å hjelpe eller ikke







Å gjøre hjelpsomhet til en happening eller rutine (f.eks. en hjelpe-runde på slutten av team-møtene)

AGENDA

1. Å lede på måter som styrker relasjoner til medarbeidere
2. Å bygge en støttende og hjelpende kultur
3. Å etterstrebe å forstå seg selv utenfra og andre innenfra (mentalisere)
4. Å reflektere sammen med andre ledere om dilemmaer og krysspress i lederrollen
5. Å sette sunne grenser for seg selv, og oppmuntre til at andre gjør det samme



Kapittel 2. Ansvar og roller

Barnehagen er en lærende organisasjon der hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller.

De [ansatte] skal ivareta relasjoner mellom barna i grupper, mellom barn og personalet og mellom personalet og foreldre

Mentalisering er den intellektuelle og emosjonelle kapasiteten til å forstå at den andre har et eget sinn med egne logikker – som ofte er ulik ens egen.

Bateman & Fonagy (2004)

«Mentaliserings-tips»

Følelser kan ses på som et signalsystem - som forteller oss selv og andre hva vi trenger for å ha det bra

Negative følelser er ofte en reaksjon på at et grunnleggende behov er udekket eller truet

(og vice versa)




NÅR JEG FØLER MEG ___, TRENGER JEG ___

Følelser og behovene bak

Redd / stresset	Beskyttelse, tilgjengelighet, forutsigbarhet, valgfrihet
Sinne / irritasjon	Grenser respekteres, bli tatt på alvor
Tristhet / skuffelse	Trøst, støtte, omsorg, varme
Skam / flau	Føle seg akseptert, normal, bli tålt
Skyld / dårlig samvittighet	Tilgivelse, få gjøre det godt igjen
Sjalusi / misunnelse	Lojalitet, bli inkludert
Avsky / forakt	Ta det bort, avstand, gjenopprettelse, rettferdighet
Glede / iver	Ta del i gleden min
Nysgjerrig / interesse	Støtt utforskningen min

Å aktivt bruke tid og krefter på å mentalisere…

- gjøre menneskearbeid mindre belastende («noen er bare helt håpløse» er en energitappende tilstand)

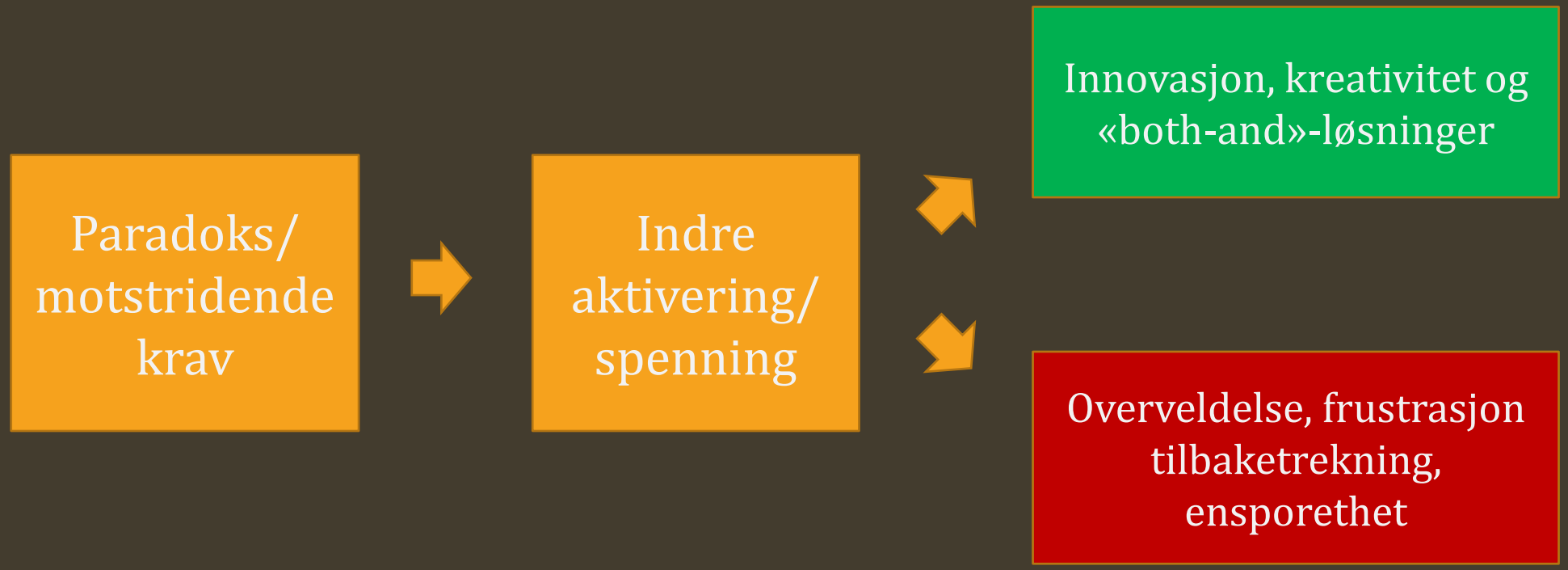
- fremmer humanisme og forståelse i hele organisasjonen (ingen står opp og tenker at «i dag skal jeg lage kvalm»)

- gjør det mer interessant å jobbe med mennesker

AGENDA

1. Å lede på måter som styrker relasjoner til medarbeidere
2. Å bygge en støttende og hjelpende kultur
3. Å etterstrebe å forstå seg selv utenfra og andre innenfra (mentalisere)
4. Å reflektere sammen med andre ledere om dilemmaer og krysspress i lederrollen
5. Å sette sunne grenser for seg selv, og oppmuntre til at andre gjør det samme

KRYSSPRESS SOM KILDE TIL KREATIVE OG GODE LØSNINGER… …OG SOM KILDE TIL UNNVIKELSE, OVERVELDELSE OG MINDRE GODE LØSNINGER



Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of management journal*, *61*(1), 26-45.

KRYSSPRESS OG ROLLEUKLARHET I LEDELSE

Å etablere et nært forhold til sine medarbeidere – og holde en passende avstand

Å kunne gå foran – og holde seg i bakgrunnen

Å vise medarbeiderne tillit – og følge med i hva de foretar seg

Å tenke på sin egen avdelings mål – og samtidig være lojal overfor helheten

Å gi uttrykk for hva man mener – og være diplomatisk

Å være visjonær – og holde beina på jorden

Å tilstrebe enighet – og være i stand til å skjære igjennom

Å være dynamisk – og ettertenksom

Å være selvsikker – og ydmyk

Kilde: LEGO – Paradokser i ledelse

AGENDA

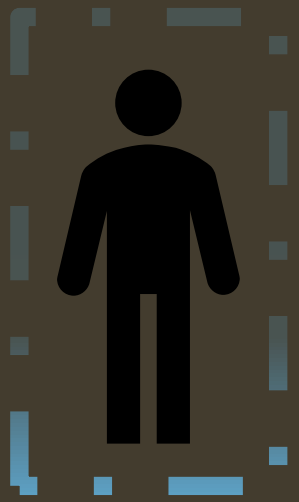
1. Å lede på måter som styrker relasjoner til medarbeidere
2. Å bygge en støttende og hjelpende kultur
3. Å etterstrebe å forstå seg selv utenfra og andre innenfra (mentalisere)
4. Å reflektere sammen med andre ledere om dilemmaer og krysspress i lederrollen
5. Å sette sunne grenser for seg selv, og oppmuntre til at andre gjør det samme

Vi setter alle tidvis for svake og for harde grenser

Eks:

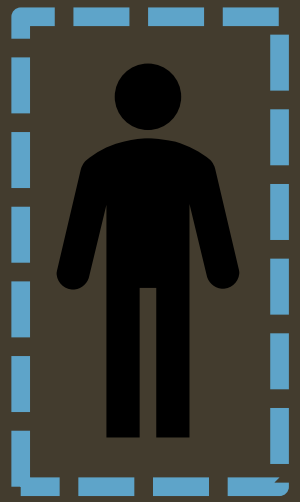
- Unnskyldende
- Sutrete
- Ettergivende
- Utydelig
- Slipper opp

Usunne grenser



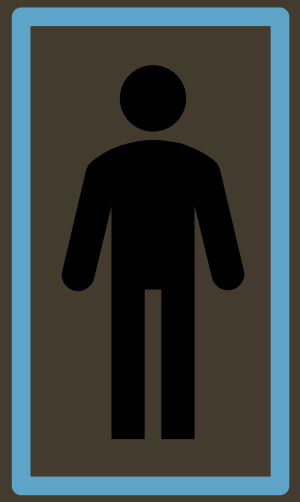
Svake eller utydelige grenser

Sunne grenser



Sunne og fleksible grenser

Usunne grenser



Rigide og strenge grenser

Eks:

- Skammende
- Nedlatende
- Skremmende
- Ikke støttende, kun gi beskjed

Det er ofte en sammenheng mellom hvor streng man er med seg selv og hvor streng man er i møte med andre

(Lanaj et al., 2022)

Verdien av at ledere «jobber med innsiden» i lederutvikling og i læringsfelleskap med andre ledere



AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION

Journal of Applied Psychology

© 2021 American Psychological Association
ISSN: 0021-9010

2022, Vol. 107, No. 9, 1543–1560
https://doi.org/10.1037/apl0000957

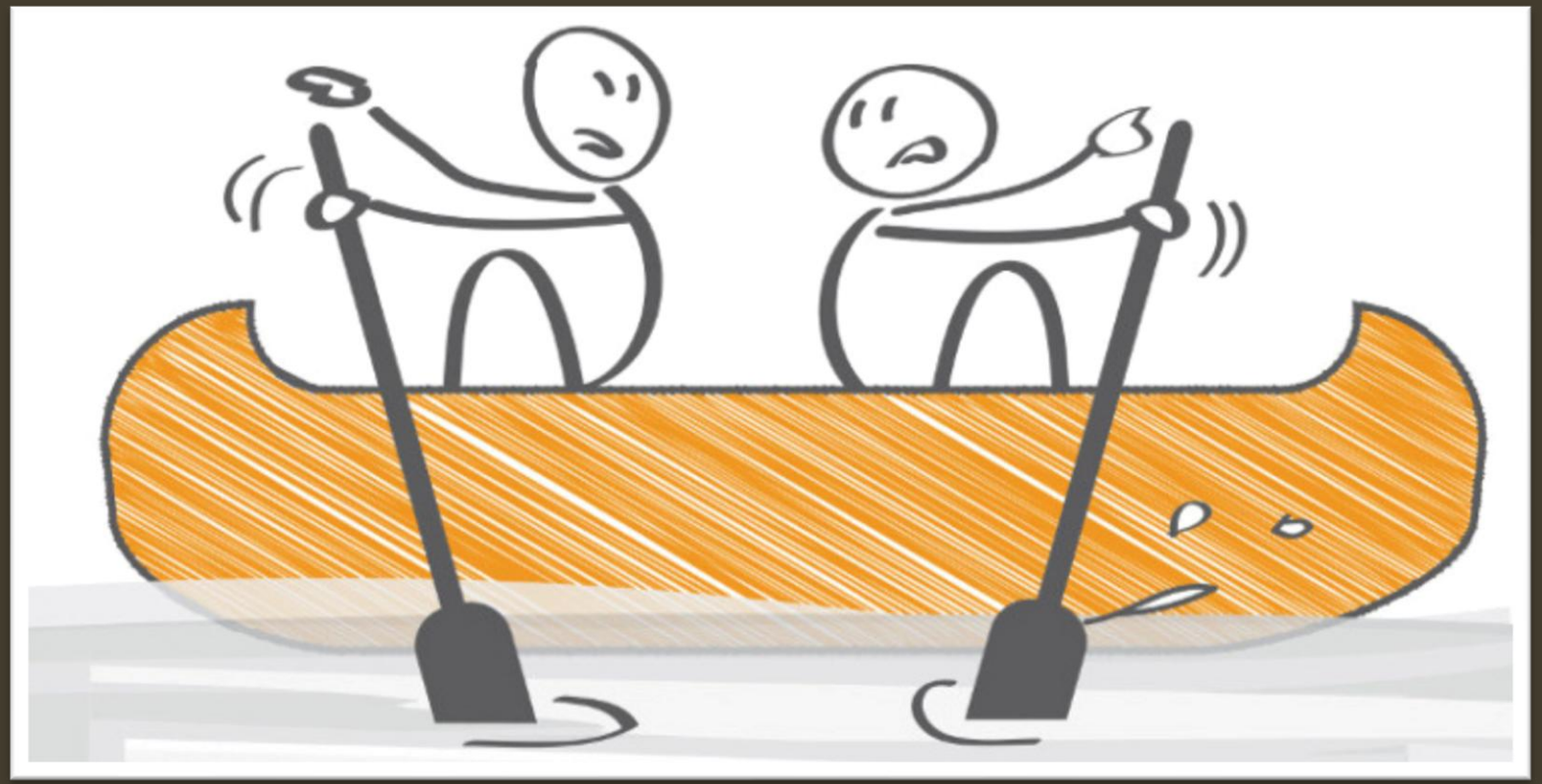
When Leader Self-Care Begets Other Care: Leader Role Self-Compassion and Helping at Work

Klodiana Lanaj[1], Remy E. Jennings[1], Susan J. Ashford[2], and Satish Krishnan[3]
[1] Department of Management, Warrington College of Business, University of Florida
[2] Stephen M. Ross School of Business, University of Michigan
[3] Information Systems Area, Indian Institute of Management Kozhikode

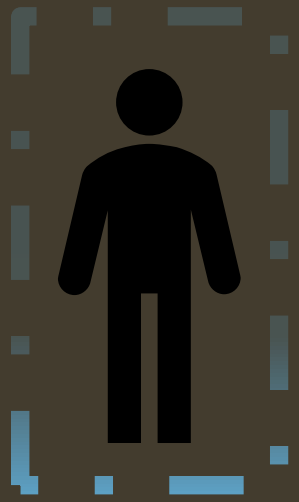
Integrating research on self-compassion with leader identity theory, we propose that leader role self-compassion—a mindset in which a leader takes a supportive, kind, and nonjudgmental stance toward himself or herself in relation to challenges faced in a leader role—matters for subsequent leader behaviors and stakeholder perceptions by strengthening leader identity. To test these theoretical ideas, we developed and tested a leader role self-compassion intervention in two field experiments. In the first field experiment, we show that on days when leaders engage in leader role self-compassion, they help others more with both task-related and personal problems because they identify more strongly with their leader role. Consequently, on such days, stakeholders perceive these leaders as more competent and civil. In exploratory analyses, we also find that these effects are stronger for leaders with lower (vs. higher) structural power, suggesting that novice leaders may benefit more from leader role self-compassion. In the second field experiment, we conceptually replicate the effect of the leader role self-compassion intervention on leader identity and establish the distinctiveness of this intervention from other types of interventions. We discuss implications for theory and research.

Keywords: leader identity, helping, self-compassion, power, leadership

Begrepet *konkurrerende motivasjon*

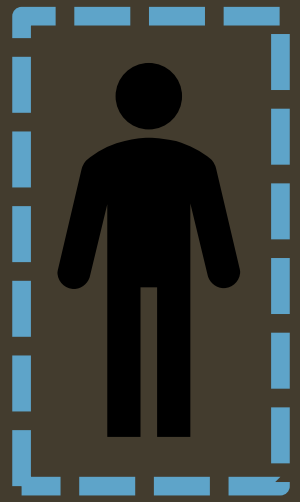


Usunne grenser



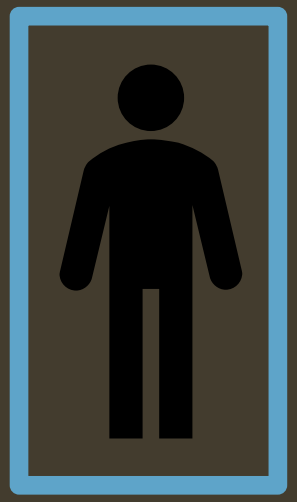
Svake eller utydelige grenser

Sunne grenser



Sunne og fleksible grenser

Usunne grenser



Rigide og strenge grenser

1. De gangene du «vipper» mot den ene eller andre siden av de sunne, balanserte grensene – hvilke vei vipper du?

2. Når vi strever med grenser, er det ofte fordi vi er redde for noe, f.eks. å bli overveldet, å miste kontroll, virke slem, egoistisk eller svak. Hva er du redd for?

OPPSUMMERING – HVA *DU* KAN, BØR OG MÅ GJØRE FOR Å IMØTEKOMME KRAVENE I AML

1. Å lede på måter som styrker relasjoner til medarbeidere

2. Å bygge en støttende og hjelpende kultur

3. Å etterstrebe å forstå seg selv utenfra og andre innenfra (mentalisere)

4. Å reflektere sammen med andre ledere om dilemmaer og krysspress i lederrollen

5. Å sette sunne grenser for seg selv, og oppmuntre til at andre gjør det samme

Utvalgte tekster og podcast-episoder

Validering av følelser:
https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/01/superkraften-du-kan-lare-deg/

Hjernen er alene på hjemmekontor
https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2023/02/hjernen-er-alene-pa-hjemmekontor/

Slik skaper du trygge ansatte:
https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2023/05/slik-skaper-du-trygge-ansatte/

Når det er vanskelig å vise følelser på jobb:
https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/05/nar-det-er-vanskelig-a-vise-folelser-pa-jobb/

Som leder - når og hvordan si unnskyld?
https:/a/podtail.com/no/podcast/lederoppskrifter/

Tilknytning i voksenlivet:
Alle er fucka.–Skravleklassen – Apple Podcasts

Hvordan lederes livshistorier påvirker dem i lederrollen:
https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=274238767100572



TAKK FOR OPPMERKSOMHETEN

per-magnus.thompson@bi.no