

Oppfølging av arbeidsmiljøundersøkelsen

Veileder for ledere med ansvar for oppfølging av undersøkelsen

Veileder for oppfølging av undersøkelsen

- Hva er en anbefalt prosess for oppfølgingen av arbeidsmiljøundersøkelsen, og hva er min rolle?



Anbefalt prosess for oppfølging

Vi anbefaler at dere følger disse fem stegene i oppfølgingsprosessen:



LEDELSEN FOR VIRKSOMHETEN
VURDERER RESULTATENE OG
PLANLEGGER OPPFØLGING
SAMMEN MED VERNETJENESTE
OG TILLITSVALGTE



ANSVARLIG LEDER FORBEREDER
ET OPPFØLGINGSMØTE FOR
MEDARBEIDERNE I ENHETEN



LEDER OG MEDARBEIDERE OG
GÅR GJENNOM OG DISKUTERER
RESULTATENE I ET
OPPFØLGINGSMØTE



LEDERE OG MEDARBEIDER
BLIR ENIGE OM TILTAK OG
UTARBEIDER EN
OPPFØLGINGSPLAN



LEDERE OG MEDARBEIDERE
IVERKSETTER TILTAK, JUSTERER
OG EVALUERER VED BEHOV

Roller og ansvar i oppfølgingen av undersøkelsen

Enhetsledere og ledere med personalansvar

- Involverer vernetjeneste, tillitsvalgte og medarbeidere i oppfølgingen
- Tolker resultater, planlegger og gjennomfører tiltak i egen enhet

Vernetjeneste og tillitsvalgte

- Representant for medarbeiderne
- Gir råd til ledelsen og deltar i planlegging og oppfølging av undersøkelsen

Alle medarbeidere

- Medvirker aktivt i å tolke resultater, planlegge og iverksette tiltak

Hvordan kan vi vurdere resultatene fra
undersøkelsen?



Beskrivelse av resultatrapporten

- Hver enhet med flere enn 5 svar vil få en egen resultatrapport fra undersøkelsen.
- Enheter som ikke får egen resultatrapport må bruke rapport på organisasjonsnivået over.
- Rapporten viser resultater for ulike forhold kartlagt i undersøkelsen. Bruk innholdsfortegnelsen for å finne frem.
- Lysarket «*Hvordan ser ditt arbeidsmiljø ut?*» gir en oversikt over resultatene for sentrale beskyttende faktorer og risikofaktorer.
- Rapporten viser også en oppsummering av resultater pr område (f.eks. for området psykososialt arbeidsmiljø).

Forklaring av resultatvisningen i rapporten – del 1

- Arbeidsmiljøundersøkelsen består av indekser og enkeltspørsmål.
- En indeks er satt sammen av flere spørsmål. Et eksempel på en indeks er «Jobbkraft», som består av fire spørsmål.
- For indeksene vises resultatene samlet sett for hele indeksen og ikke for enkeltspørsmål
- Grafene viser andelen deltakere som har valgt de ulike svaralternativene på spørsmålene. I tillegg vises gjennomsnittet for indeksen.
- Rapporten viser resultater for:
 - Enheten (f.eks. avdeling)
 - Virksomheten (f.eks. et sykehjem)
 - Sektor (f.eks. helse og omsorg i kommunen)
 - Kommune (Resultater for hele kommunen)
 - Norge (referansedata fra alle som har besvart undersøkelsen)

Forklaring av resultatvisningen i rapporten – del 2

- For indeksene for psykososialt arbeidsmiljø er svaralternativene på en skala fra 1-5
 - Beskyttende faktorer: 1= veldig liten grad og 5= veldig stor grad
 - Risikofaktorer: 1= veldig sjelden og 5= veldig ofte
- Høyere verdi på en indeks betyr at man opplever høyere nivåer av indeksen.
- For eksempel betyr høy verdi på jobbkrav at man opplever høye jobbkrav
- Høye nivåer av psykososiale risikofaktorer kan tolkes som høyere arbeidsmiljømessig risiko.

Referansedata for undersøkelsen

- Resultatrapportene viser samlet resultat for alle som hittil har deltatt i undersøkelsen (vist som «Norge» i tabellene)
- Referansedataene fra undersøkelsen består av data fra kommuner og fylkeskommuner som har deltatt i pilotundersøkelsen/har deltatt i undersøkelsen pr mai 2026. Det utgjør i data fra i alt 1875 respondenter

Resultatvisning i rapporten – et eksempel for indeksen «Jobbkrav»

Jobbkrav (Risikofaktor)

Jobbkrav måles med spørsmålene:

- Hvor ofte må du jobbe i et høyt tempo?
- Er arbeidsmengden din ujevnt fordelt slik at arbeidet hopper seg opp?
- Hvor ofte har du ikke tid til å fullføre alle arbeidsoppgavene dine?
- Blir du hengende etter med arbeidsoppgavene dine?

Resultatene vises samlet for disse fire spørsmålene i indeksen:

Andel som har høyt nivå av jobbkrav (samlet andel av de som har svart «ofte» eller «veldig ofte»)

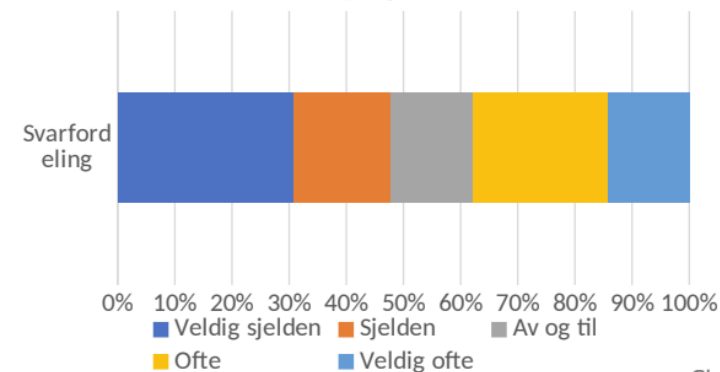
	Enhet	Sektor	Virksomhet	Norge
Ofte + Veldig ofte*	60 %	37 %	40 %	60 %
Gjennomsnittskår*	3,4	4	4,3	4

* Hvis enheten har høyere skåre enn sektor, virksomhet eller Norge bør det gjøres en risikovurdering

Resultatene for enheten som har fått rapporten (f.eks. en avdeling)



Ofte høye jobbkrav



Side 6

Tolkning av resultater – noen viktige prinsipper

- Respekter deltakernes anonymitet når dere tolker og diskuterer resultatene
- Husk at resultatene fra undersøkelsen ikke gir en fasit
- Vurder svarprosenten nøye

Tips til tolkning av resultater – del 1

- Start med å skaffe deg en oversikt over resultatene – bruk lysarket «*Hvordan ser ditt arbeidsmiljø ut?*» og oppsummering av resultater pr område (f.eks. psykososialt arbeidsmiljø).
- Sammenlign resultatene for din enhet med resultater for overordnet enhet (virksomhet) og med resultater for sektoren i din kommune (sektor).
- Beskyttende faktorer: vær oppmerksom på høy andeler høye skårer (positivt) og høy andel lave skårer (negativt).
- Risikofaktorer: vær oppmerksom på høy andel høye skårer.
- Se etter variasjon i resultatene – oppleves arbeidsmiljøet ulikt?

Tips til tolkning av resultater – del 2

- Forsøk å sortere resultatene i bevarings- og forbedringsområder
- Vær åpen for ulike tolkninger, perspektiver og tilbakemeldinger
- Husk at resultatene er medarbeidernes opplevelser av arbeidsmiljøet

Hvordan kan vi planlegge og forberede oppfølgingsmøte i egen virksomhet eller enhet?

Tips og råd til leders forberedelse av møtet



Involver verneombud og send ut innkalling til et oppfølgings- møte

- Involver verneombud og tillitsvalgte i planlegging og gjennomføring av oppfølgingen
- Vurder ut i fra resultatene: 1) Har vi behov for ett eller to oppfølgingsmøter? 2) Hvor lang tid trenger vi pr møte, og hvor lang tid kan vi sette av ut i fra praktiske forhold i vår arbeidshverdag?
- Send ut møteinnkalling og del resultatrapporten med medarbeiderne i forkant av møtet

Forberedelse av oppfølgingsmøtet

- Vurder hva du som leder mener er de viktigste resultatene å diskutere i oppfølgingsmøtet. I denne vurderingen bør du involvere ansatte gjennom vernetjeneste og tillitsvalgte, HMS-grupper, eller tilsvarende fora i din virksomhet.
- Forbered en kort presentasjon av resultatene med hovedvekt på temaene du har valgt ut.
- Gi medarbeidere mulighet til å melde fra om utfordrende temaer til leder, verneombud eller tillitsvalgte før eller etter møtet.
- Husk: ikke alle temaer er egnet for åpen diskusjon i et slikt oppfølgingsmøte. Eksempelvis vil personalsaker være uegnet å diskutere i et slikt møte. Pågående konflikter mellom leder og medarbeidere eller mellom kolleger, bør også vanligvis holdes utenfor oppfølgingsmøtet, og løses på andre arenaer.

Praktisk gjennomføring – noen tips og råd

- I enheter med flere enn 8-10 personer: del inn i grupper på 4–6 personer og bruk arbeidsform individ – gruppe – plenum
- Møteledelse: sikre tydelig struktur, og fokus på de viktigste temaene
- Skap trygghet for å dele meninger og å komme med tilbakemeldinger
- Sørg for gode notater fra gruppearbeid og diskusjoner

Oppfølging i enheter uten resultatrapport

Hvorfor får ikke alle enheter rapport?

- Enheter med færre enn 5 svar får ikke egen resultatrapport. Dette er for å ivareta hensynet til anonymitet.
- Enheter uten rapport kan ta utgangspunkt i resultatrapport for nivået over.

Oppfølging i enheter uten resultatrapport – aktuelle spørsmål til oppfølgings- møtet

Aktuelle spørsmål til diskusjon:

- I hvilken grad kjenner vi oss igjen i resultatene for enheten på nivået over?
- Hva er viktige bevarings- og forbedringsområder ved arbeidsmiljøet i vår gruppe/enhet?
- Er det behov for tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet i vår enhet - i så fall hva slags tiltak?

Hva kan være utfordrende resultater fra undersøkelsen – noen eksempler

- Resultatene fra undersøkelsen viser at enheten har mange negative eller bekymringsverdige resultater
- Det er store forskjeller mellom lederens og medarbeidernes opplevelse av arbeidsmiljøet
- Resultatene peker på relasjonelle utfordringer, lav tillit til ledelsen eller opplevelse av negative hendelser (mobbing, trakassering, vold og trusler)
- Opplevelse av negative hendelser er alvorlige forhold som må følges opp, og hvor det bør gjennomføres risikovurderinger.

Hvordan håndtere utfordrende resultater – noen råd og tips

- Respekter anonymitet, og avklar hva som bør følges opp i plenum og individuelt
- Vurder arbeidsmiljømessig risiko
- Søk støtte og råd ved behov (lederkollegaer, HR, verneombud, tillitsvalgte)
- Vis åpenhet, lytt aktivt og prøv å forstå medarbeidernes perspektiv
- Ved behov: ta opp krevende temaer i fortrolige samtaler
- Unngå raske konklusjoner – bruk resultatene som utgangspunkt for felles dialog og forbedring

Råd og anbefalinger:

Negative handlinger:
mobbing, trakassering,
netthets, trusler og vold

På Arbeidstilsynets nettsider får du informasjon om hva som er arbeidsgivers og arbeidstakers plikter i henhold til lov og forskrift. Her er lenker til ressurser på Arbeidstilsynets sider:

[Seksuell trakassering](#)

[Trakassering - Arbeidstilsynet](#)

[Mobbing](#)

[Vold og trusler - Arbeidstilsynet](#)

Merk at det er knyttet særlige bestemmelser til vold og trusler, se Forskrift om utførelse av arbeidet.

[Forskrift om utførelse av arbeid](#)