Livsfasebevisst arbeidsliv

Lederbrief



UiA Universitetet i Agder

Livsfasebevisst arbeidsliv
Utviklet av Senter for likestilling / 2026

Lederbrief

Universelle arbeidsmiljøtiltak for et arbeidsliv i endring

Mange arbeidsplasser er organisert som om alle har samme kapasitet, hver dag, hele året. Livsfasebevisst arbeidsliv snur på dette: grunnleggende tiltak er på plass for alle fra start, istedenfor at den ansatte selv må si fra og forklare et behov før noe skjer.

Livsfaser og livshendelser

Verktøyet er gratis og bygger på lovverk og forskning. Dere kan sette det rett inn i HMS-arbeidet og arbeidet med inkluderende arbeidsliv (IA), uavhengig av størrelse, sektor og tidligere arbeid med tematikken. En livsfase varer over tid og kan ofte forutses, som graviditet eller overgangsalder. En livshendelse kommer gjerne brått, som sykdom, et dødsfall eller en ny rolle. Felles for dem er at de endrer kapasitet og behov i en periode, og at de fleste arbeidsplasser til enhver tid har ansatte midt i en av dem.

Hvorfor universelle tiltak

Livsfasebevisst arbeidsliv er et HMS-verktøy for alle, med særlig vekt på belastninger kvinner bærer mest av: graviditet, amming, menstruell helse, overgangsalder og omsorgsansvar.Universelle tiltak møter disse utfordringene uten å gjøre kvinner til et særskilt problem på arbeidsplassen. Målet er en arbeidsplass der det er trygt å snakke om livsfaser når man ønsker det, uten å måtte dele private helseopplysninger for å få et godt arbeidsmiljø. Arbeidsgiver skal ikke trenge å vite hvilken livsfase noen er i for at arbeidsmiljøet skal fungere godt.

Hvorfor nå

Det å la være koster allerede kapasitet, bare usynlig. Se «Synliggjør kostnaden ved å la være» for hvordan dere kan tallfeste det hos dere. Å beholde kompetanse krever at belastningen er bærekraftig over tid, ikke bare i gode perioder.

Slik bruker dere verktøyet

Denne lederbriefen gir oversikten og de første stegene. Veilederne bygger kunnskap om hvert tema for alle ansatte. I Kunnskapsgrunnlaget finner ledelse og HR tiltakene og kildene til tallene i denne lederbriefen. Arbeidsarket bruker dere når dere kartlegger, velger tiltak og vurderer resultatet. Begynn med ett kostnadsfritt tiltak, og la neste steg gjerne være et som krever mer, for eksempel bemanning. Effekten av verktøyet som helhet er ikke målt ennå, så vurder hvert tiltak selv i arbeidsarket.



Kom i gang

Før dere starter, må arbeidet forankres i ledelsen. Ledergruppen må beslutte at virksomheten skal jobbe med dette, og sette av tid og ressurser til arbeidet. Gjør det sammen med tillitsvalgte og verneombud, gjerne i arbeidsmiljøutvalget (AMU). Én person kan ha ansvaret for oppfølgingen i det daglige, men ingen skal sitte alene med det.

Kunnskapen må også ut til alle ansatte, ikke bare ledere og HR. Veilederne er skrevet for hele virksomheten. Del dem aktivt i onboarding, personalmøter og HMS-arbeidet, slik at ansatte møter samme praksis uansett hvem de snakker med. Når alle vet hva som finnes, når støtten også dem som aldri ville ha spurt.

Livsfasebevisst arbeidsliv krever ikke et nytt program, og metoden er den samme uansett virksomhetsstørrelse:

Kartlegg	Se på hvordan arbeidsplassen deres ser ut: alderssammensetning, arbeidstidsordninger, turnus og hvilke livsfaser og livshendelser som er vanlige hos dere. Sjekk hvilke tiltak dere allerede har på plass for å tåle at folk er i ulike faser samtidig. Kartlegg på gruppenivå, ikke enkeltpersoner.
Analyser	Hvor passer tiltakene dere har, dårligst med livsfasene og livshendelsene hos dere? Velg ett tema å starte med, og les veilederen for å forstå hva som gjør situasjonen krevende.
Iverksett tiltak	Velg ett eller flere tiltak fra Kunnskapsgrunnlaget, og avtal hvem som har ansvar. Del den aktuelle veilederen og gjør den kjent hos alle ansatte.
Vurder resultatene	Evaluer etter tolv uker med Arbeidsarket, og juster ved behov.

Dette er samme arbeidsmetode som i aktivitets- og redegjørelsesplikten (likestillings- og diskrimineringsloven § 26). Arbeidet kan også bli en del av internkontrollen dere allerede har: ta kartleggingen med i den årlige risikovurderingen av det psykososiale arbeidsmiljøet, før målet og tiltaket inn i HMS-handlingsplanen, og ta evalueringen med i den årlige gjennomgangen av internkontrollen, jf. internkontrollforskriften § 5.

Verneombudet kan bidra til å vurdere om arbeidsmiljøet faktisk fungerer for alle, og tillitsvalgte kan bidra til at tiltakene praktiseres likt på tvers av avdelinger. Involver dem fra starten.

Dere trenger ikke ta stilling til alt med en gang. Begynn med ett tema og ett kostnadsfritt tiltak.

Fire prinsipper

Disse prinsippene ligger bak alle tiltakene i verktøyet, og de gjelder uavhengig av virksomhetens størrelse og bransje:



Hvor bør dere begynne?

Hvert tema har en egen veileder. Kjenner dere igjen ett av tegnene under, er temaet det peker mot et naturlig sted å begynne. Still gjerne spørsmålet åpent i arbeidsmiljøutvalget (AMU) eller ledergruppen først. Hvert tegn kan ha andre årsaker, så bruk listen som et startpunkt, ikke som en fasit.

Tema	Tegn på at dette er et godt sted å begynne	Lesetid
Arbeidsbelastning og restitusjon · anbefalt start	Turnus eller skiftarbeid, klager på uforutsigbar vaktplan. Kjenner dere ikke igjen noe spesielt, er dette et trygt første tema som treffer de fleste arbeidsplasser.	3 min
Onboarding, ny rolle og omstilling	Mange nye eller nylig omorganiserte ansatte, høy turnover de første månedene	2 min
Menstruell helse	Mange savner fleksibilitet rundt avtaler og behandling, eller få kjenner ordningene som finnes	3 min
IVF og fertilitetsbehandling	Samme tegn som over	2 min
Graviditet, amming og tilbakekomst	Sykefraværsstatistikken viser høyt fravær i svangerskapet, eller ansatte beskriver tilbakekomsten etter foreldrepermisjon som vanskelig	3 min
Småbarn og omsorg i hjemmet	Ansatte med små barn sliter med å få arbeidsdagen til å gå opp	3 min
Sykdom og rehabilitering	Lange eller gjentatte sykefravær, usikkerhet rundt tilbakekomst	2 min
Pårørendeansvar, sorg og dødsfall	Mange ber om vaktbytter eller fri på kort varsel, eller medarbeiderundersøkelser viser høy belastning utenfor jobben	4 min
Perimenopause og menopause	Søvn, konsentrasjon eller temperatur på arbeidsplassen kommer opp som utfordringer i medarbeiderundersøkelser eller vernerunder	3 min

Psykisk helse går igjen i alle ni veiledere, og tiltakene er laget slik at ingen trenger å plassere seg i en kategori for å få et bedre arbeidsmiljø.

Dere trenger ikke lese alt før dere begynner. Start der dere kjenner situasjonen igjen, les veilederen denne uken, og se hva dere lærer underveis.

Tiltak dere kan sette i verk

Gå gjennom listen nedenfor. Lovkravene og de lovfestede rettighetene skal være på plass uansett. Blant de anbefalte tiltakene kan dere velge ett eller flere som passer å starte med nå. Listen er ikke uttømmende, og dere vil finne flere mulige tiltak i Kunnskapsgrunnlaget. Dette er eksempler dere kan bygge videre på og tilpasse til egen virksomhet. Tiltak som er tilgjengelige for alle, kan brukes uten at noen trenger å forklare hvorfor. Ved individuell tilrettelegging skal ingen måtte oppgi diagnose eller flere helseopplysninger enn nødvendig, men arbeidsgiver kan trenge å vite noe om funksjon, varighet og hva slags tilrettelegging som trengs.

Lovkrav	Arbeidet skal tilrettelegges ut fra den enkeltes arbeidsevne og forutsetninger, også under graviditet, jf. arbeidsmiljøloven § 4-1 og § 4-2. Ved redusert arbeidsevne etter ulykke, sykdom eller slitasje, også svangerskapsrelatert sykdom, skal arbeidsgiver så langt det er mulig iverksette nødvendige tiltak, jf. § 4-6.
Lovfestet rett	Ammefri er lovfestet, jf. arbeidsmiljøloven § 12-8.
Anbefalt praksis	Organiser ammefrien slik at den ikke gir kolleger merarbeid eller den som ammer dårlig samvittighet.
Lovfestet rett	Ansatte har rett til fleksibel arbeidstid dersom det kan gjennomføres uten vesentlig ulempe for virksomheten, jf. arbeidsmiljøloven § 10-2 tredje ledd. Retten krever ingen begrunnelse, men gjelder ikke arbeidstakere i ledende eller særlig uavhengig stilling.
Anbefalt praksis	Møter legges til kjernetid.
Anbefalt praksis	Tilgang til hvilerom.
Anbefalt praksis	Tydelige prioriteringer: Ansatte skal vite hva som haster og hva som kan vente.
Anbefalt praksis	Mulighet for midlertidig justering av arbeidsbelastning uten at ansatte må oppgi diagnose eller private detaljer.
Anbefalt praksis	En fast rutine for oppfølging når en ansatt mister noen, og når en kollega dør.
Anbefalt praksis	I turnus: avtal på forhånd hvordan pauser, ammefri og kortere fravær dekkes, så belastningen ikke veltes over på kollegene.

Utover disse kan dere vurdere to mer ambisiøse grep. Det ene er en betalt, kjønnsnøytral time kortere arbeidsdag for foreldre med barn under tre år. Den kommer i tillegg til ammefri og kan ikke erstatte den, og om en virksomhet kan innføre den, avhenger blant annet av tariffområde og avtaler virksomheten er bundet av.

Det andre er økt grunnbemanning i turnus, slik at belastningen fra ammefri, sykmelding og annet fravær ikke veltes over på kollegene. Begge koster noe å innføre. Det å la være koster også noe, i form av slitasje og sykefravær hos dem som dekker opp. Se egne avsnitt i Kunnskapsgrunnlaget for begge.

Følg med på systemet

Bruk HMS-verktøyene dere allerede har: vernerunder, medarbeiderundersøkelser og sykefraværsstatistikk. Se etter hvordan systemet fungerer, heller enn å kartlegge hvem som har behov. Følg med på dette over tid:

- Sykefravær og turnover over tid.
- Tid til full tilbakekomst etter sykefravær.
- Andel ansatte som kjenner til hva som er tilgjengelig.
- Opplevd fleksibilitet og forutsigbarhet i medarbeiderundersøkelser.

Synliggjør kostnaden ved å la være

Bruk egne tall til å synliggjøre både hva tiltaket koster, og hva det koster å la være.

Kostnad ved å la være



= KR **Samlet kostnad ved sykefravær**

Dekkes fraværet av kolleger uten at bemanningen økes, øker belastningen på dem som blir igjen.

Forskning fra Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) viser at kombinasjonen av høye krav og lav kontroll øker risikoen for sykefravær (Knardahl m.fl., 2016). Ta også med kostnaden når erfarne ansatte reduserer stillingen eller slutter.

Kostnad ved tiltak
Eventuell ekstra bemanning eller vikarbruk i tilretteleggingsperioden, og tid leder eller HR bruker på oppfølging.

Tallene må hentes fra egen virksomhet og vil variere med stilling, sektor og lokale avtaler.

Minste innsats: velg ett kostnadsfritt tiltak og fortell alle ansatte at det finnes. Etter tolv uker vurderer dere det i arbeidsarket og velger neste steg.