AIDER

Bergen Næringsråd
Aktivt medarbeiderskap og sykefravær

26. August 2025

Jon Fredrik Alfsen
Tlf: 901 65 402
jon.alfsen@aider.no
Partner

Aktivt medarbeiderskap og sykefravær?

Læringsmål

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!

- Slå fast at ledelse er for viktig til kun å overlate til ledere
- Økt forståelse for hva som ligger i begrepet aktivt medarbeiderskap
- Tydeliggjøre sammenheng mellom medarbeiderskap og sykefravær (helsenærvær)
- Trygge ledere på at de kontroll over det som er viktig for «folk flest»
- Dele konkrete verktøy som vil styrke lederskapet og forebygge sykefravær

AIDER

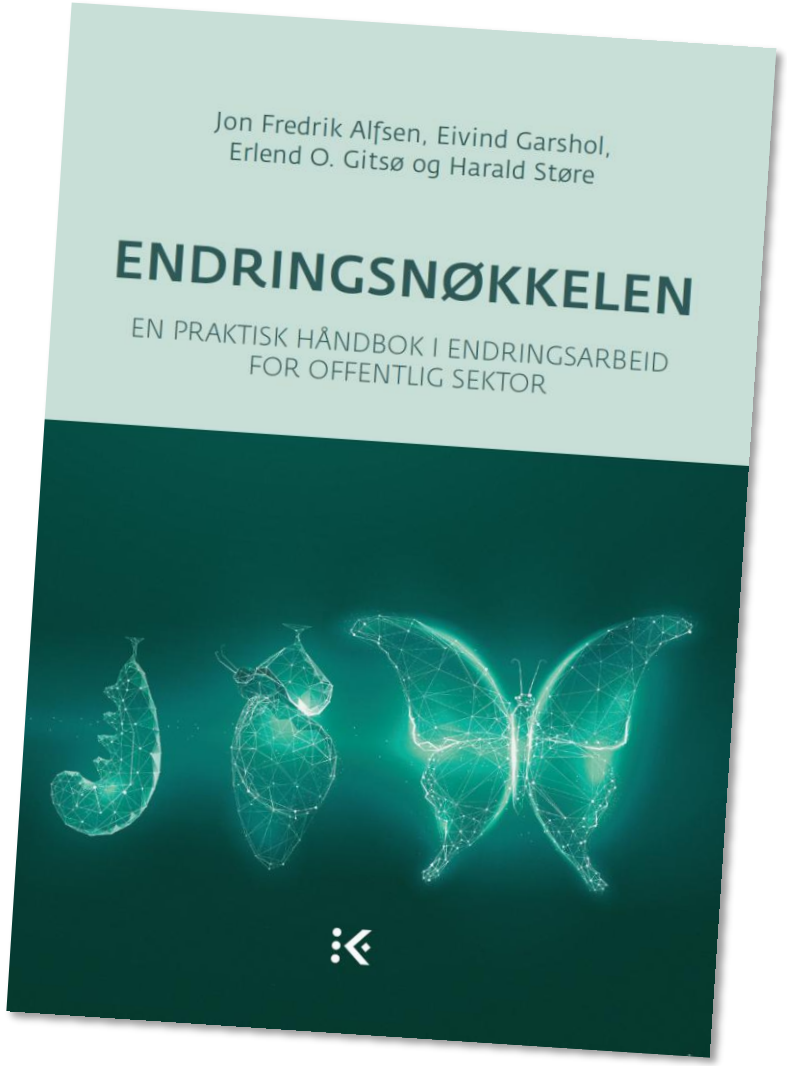
«Aldri har det gått så fort som nå – aldri vil det gå så sakte igjen»

- Digitalisering og teknologiutvikling
- Brukerorientering og tjenesteinnovasjon
- Befolkningsvekst og –aldring
- Nye arbeids- og organisasjonsformer
- Knapphet på kompetanse og arbeidskraft
- Økt konkurranse om arbeidskraften

= Kravet til omstillingskompetanse har økt

= Kravet til sosial kompetanse har økt

= Justerte krav til både ledere og medarbeidere



AIDER

Hva er de viktigste kompetansekravene i et arbeidsliv i endring

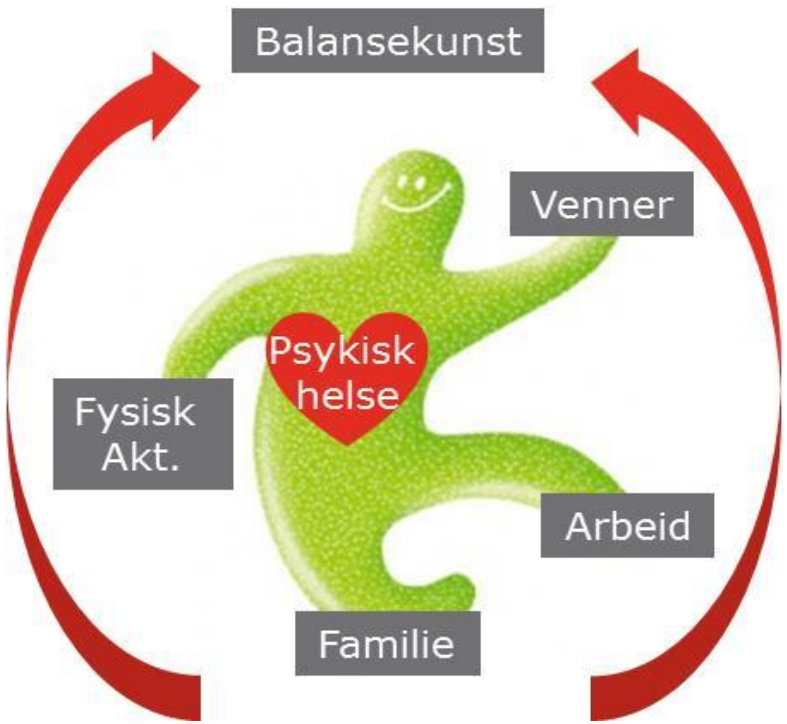
Selvbevissthet	Lav	Høy
Høy	**HANDLINGSLAMMET** Problemorientert, kan tillegge andre skylden for manglende utvikling og muligheter	**PROAKTIV** Mulighetsorientert, jobber planmessig med egen karriere og utvikling
Lav	**BRIKKE** Opplever seg som styrt og maktesløs, uten innflytelse på egen arbeidssituasjon	**REAKTIV** Fleksibel, men liten bevissthet om egne ønsker og muligheter

Omstillingsdyktighet

Inspirert av Douglas T. Hall, Careers in and out of organizations

AIDER

Tre sentrale spørsmål vi alle må stille oss…..



Hvem er du?

- Dine verdier, prioriteringer, din balanse, dine mål og visjoner, det gode liv for deg?

Hva kan du?

- Hva er dine sterke sider og personlige talenter, hva er dine kunnskaper og ferdigheter?

Hva vil du?

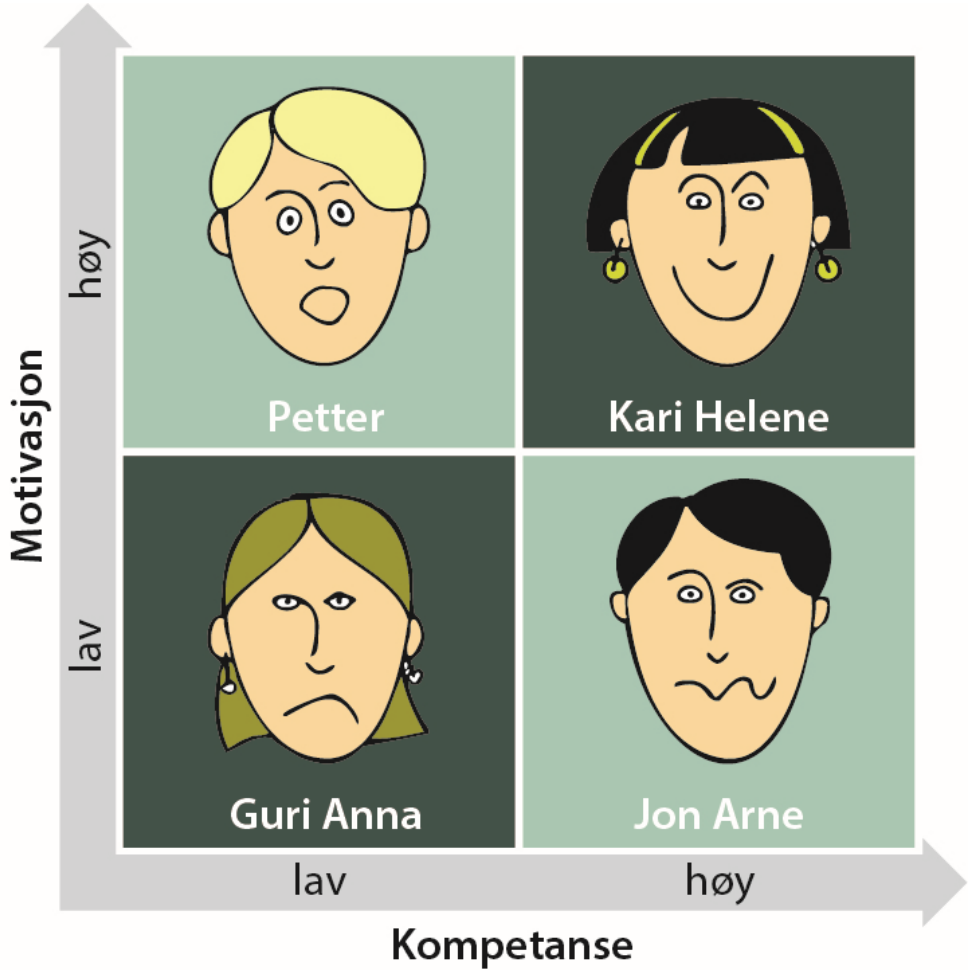
- Dine motivasjonsdrivere og verdier? Dine mål, ønsker og planer?

AIDER

Kompetanse og motivasjon i endringstider

Hvor er du?
Hvor har du vært?
Hvor er du på vei?
Hvor ønsker du å være?
Hva skal til for å komme dit?

Hva er den enkeltes ansvar?
Hva er lederansvaret?

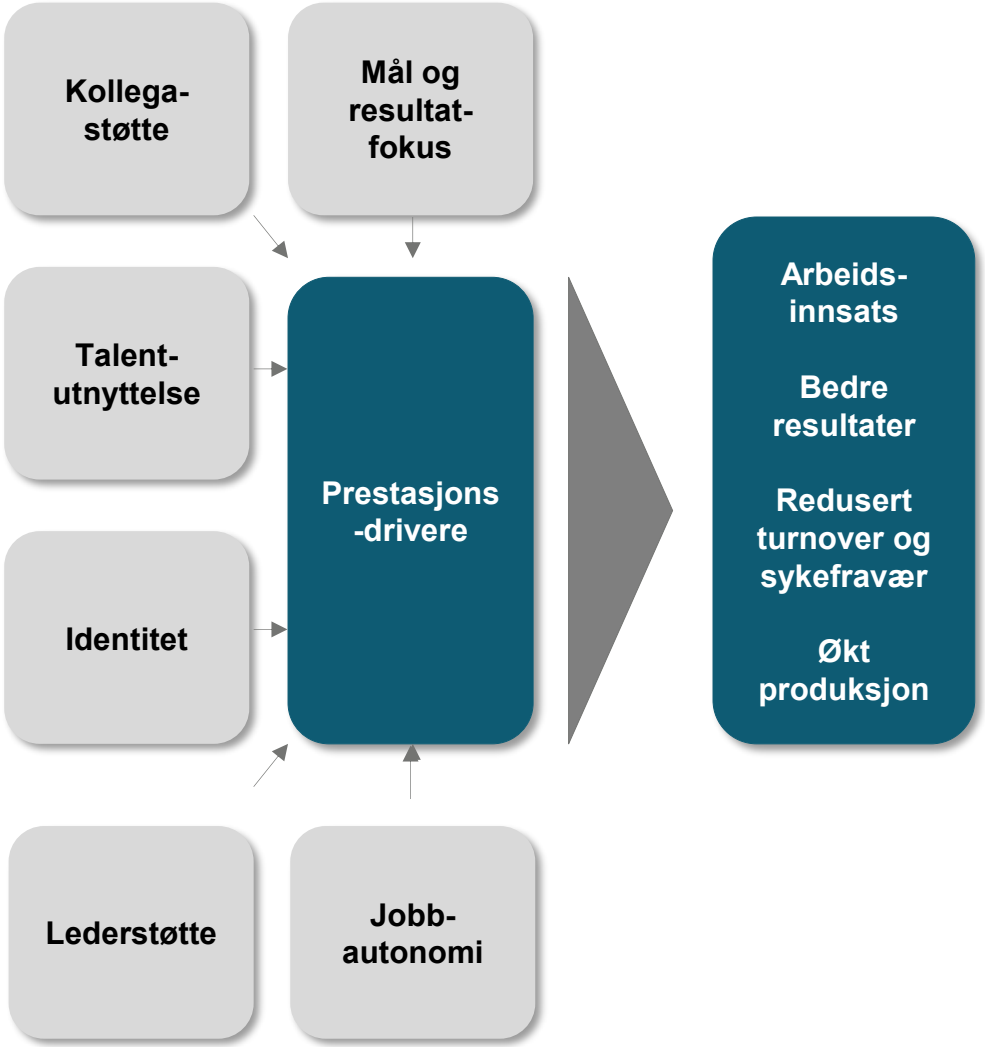


AIDER

Motivasjon, medarbeiderskap og helsenærvær

Indre motivasjon virker

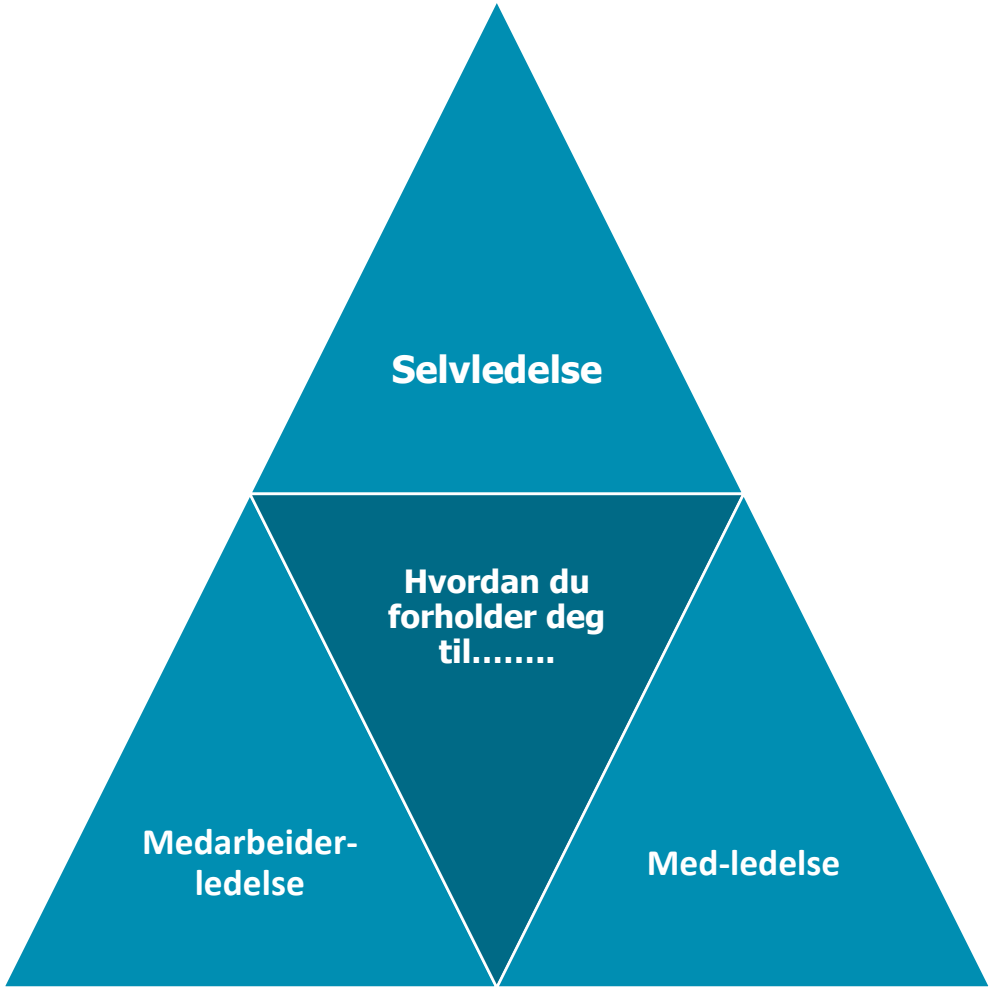
- Medarbeidere jobber hardere på grunn av høyere involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll
- Medarbeidere jobber smartere fordi de blir oppfordret til å utvikle sine ferdigheter og sin kompetanse
- Medarbeidere jobber mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert i deres hender.



Kilde: Bård Kuvaas BI.

AIDER

Økte krav til aktivt medarbeiderskap



Selvledelse

- Ta ansvar for egen jobb (og utvikle den)
- Ta ansvar for egen karriere- og kompetanseutvikling
- Ta ansvar for egen trivsel og motivasjon

Med-ledelse

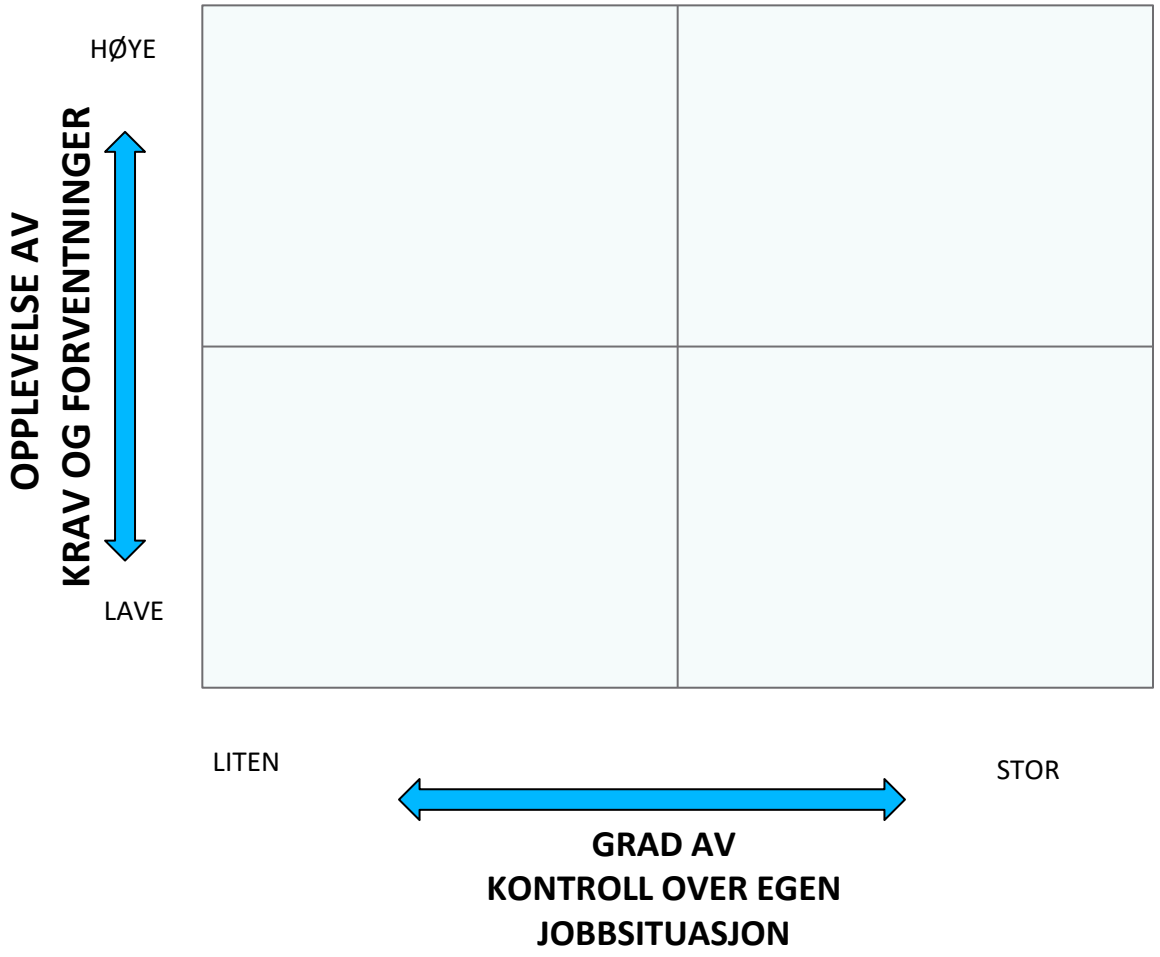
- Melde inn ønsker og behov til nærmeste leder
- Være konstruktiv, bidrags- og løsningsorientert
- Gjøre din leder god

Medarbeiderledelse

- Bidra positivt til arbeids- og læringsmiljø
- Ta lederansvar i oppgaveløsning med andre
- Være en god kollega – verdsette ulikhet og utvikle tillit i relasjon til andre

AIDER

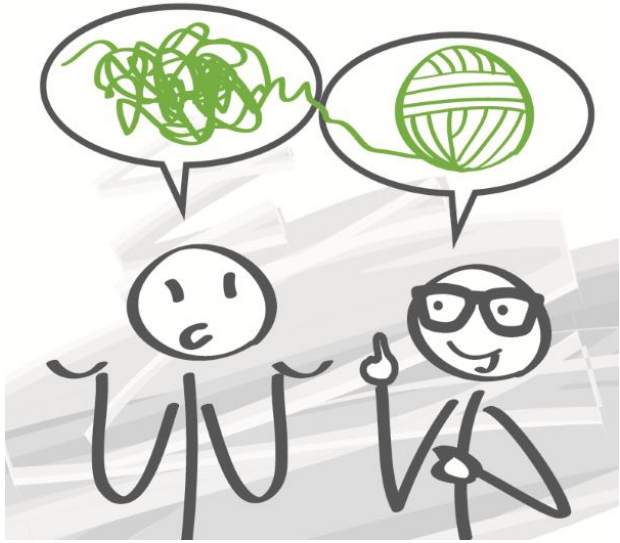
Positivt vs negativt stress



AIDER

Så hva gjør du når du bedriver selvledelse?

- Du tar initiativ og er proaktiv
- Du setter mål og planlegge for gjennomføring av egne oppgaver
- Du prioriterer for effektiv og riktig oppgaveløsning
- Du forankre egne mål og oppgaver hos egen leder og hos andre interessenter
- Du avstemme krav til kvalitet, ressursbruk og resultater
- Du håndterer arbeidspress og –stress
- Du «bestiller ledelse»
- Du har et bevisst forhold til dine styrker og utviklingsområder



AIDER

Så hva gjør du når du bedriver selvledelse?

- Du tar initiativ og er proaktiv
- Du setter mål og planlegge for gjennomføring av egne oppgaver
- Du prioriterer for effektiv og riktig oppgaveløsning
- Du forankre egne mål og oppgaver hos egen leder og hos andre interessenter
- Du avstemme krav til kvalitet, ressursbruk og resultater
- Du håndterer arbeidspress og –stress
- Du «bestiller ledelse»
- Du har et bevisst forhold til dine styrker og utviklingsområder

Hva tenker du er dine styrker når det gjelder det å lede deg selv?

AIDER

Så hva gjør du når du bedriver selvledelse?

- Du tar initiativ og er proaktiv
- Du setter mål og planlegge for gjennomføring av egne oppgaver
- Du prioriterer for effektiv og riktig oppgaveløsning
- Du forankre egne mål og oppgaver hos egen leder og hos andre interessenter
- Du avstemme krav til kvalitet, ressursbruk og resultater
- Du håndterer arbeidspress og –stress
- Du «bestiller ledelse»
- Du har et bevisst forhold til dine styrker og utviklingsområder

Hva synes du er mer krevende?
Hva vil du utvikle deg på?

AIDER

Hva kan du selv gjøre for å bli bedre på selvledelse?

AIDER

Hva trenger du eventuelt hjelp til?

AIDER

Forskning på leder–medarbeiderrelasjoner (LMR)

Jo bedre relasjon desto bedre resultater:

- bedre arbeidsprestasjoner
- høyere tilfredshet med ledelse
- høyere generell tilfredshet
- høyere affektiv organisasjonsforpliktelse
- mindre rolleuklarhet og mer rolleklarhet
- lavere turnoverintensjon

Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82(6): 827-844.*

AIDER

AIDER

Praktiske verktøy

Refleksjon over egen selvledelse

Tema	Egen oppsummering
Hva tenker jeg er mine styrker når det gjelder å lede meg selv? • Ta initiativ og være proaktiv • Kunne sette mål og planlegge for gjennomføring av egne oppgaver • Kunne prioritere for effektiv og riktig oppgaveløsning • Forankre egne mål og oppgaver hos egen leder og hos andre interessenter • Avstemme krav til kvalitet, ressursbruk og resultater • Håndtere arbeidspress og –stress • «Bestille ledelse»	
Hva synes jeg er krevende? Hva vil jeg utvikle meg på? • Ta initiativ og være proaktiv • Kunne sette mål og planlegge for gjennomføring av egne oppgaver • Kunne prioritere for effektiv og riktig oppgaveløsning • Forankre egne mål og oppgaver hos egen leder og hos andre interessenter • Avstemme krav til kvalitet, ressursbruk og resultater • Håndtere arbeidspress og –stress • «Bestille ledelse»	
Selvledelse fremover • Hva kan jeg selv gjøre for å bli enda bedre på selvledelse? • Hva trenger jeg eventuelt hjelp til?	

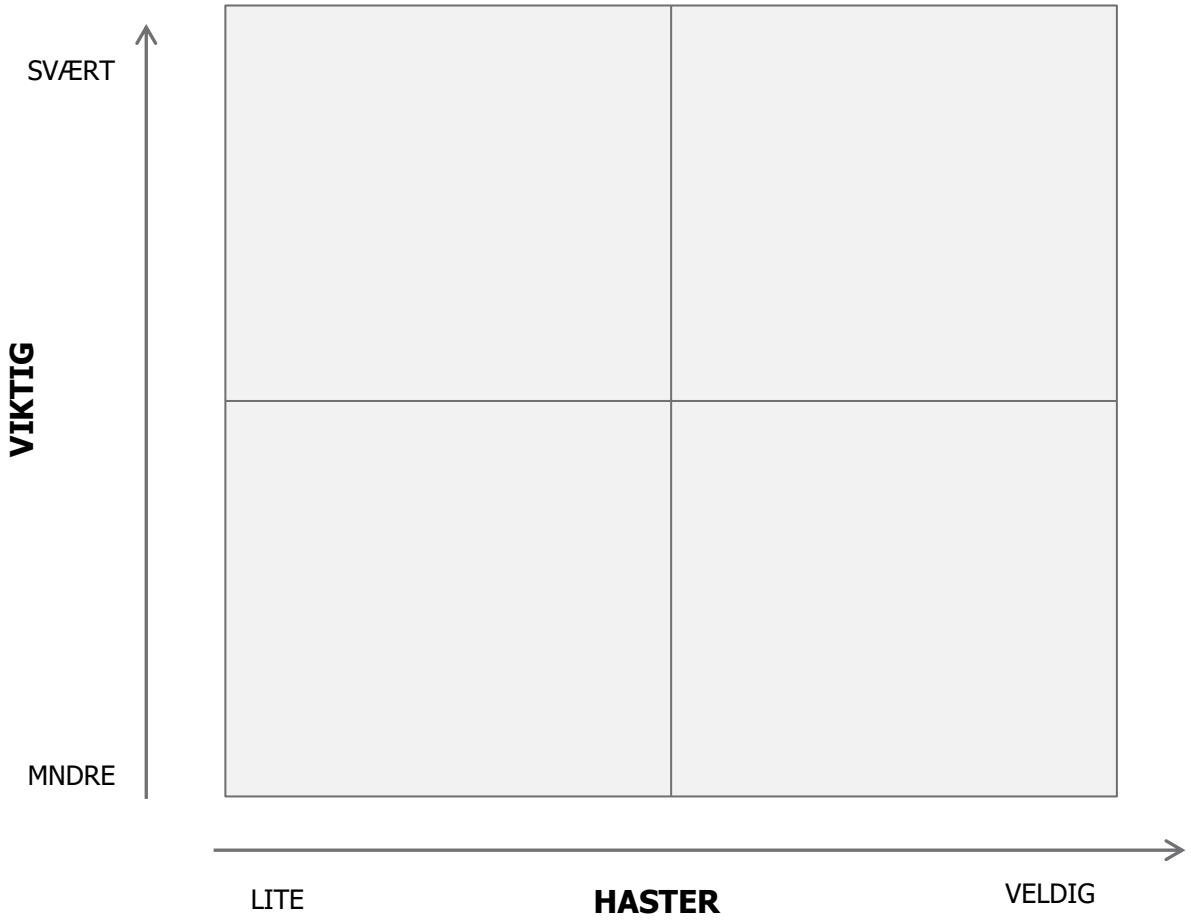
AIDER

Hva jobber du med og hva bør du **egentlig** jobbe med?

1. Reflekter over hva som avgjør hva som er viktig og mindre viktig for deg i din jobb, med de oppgaver, ansvar, roller og mål du har i jobben din.
2. Gjør en vurdering av hvordan du styrer din egen tid i forhold til å prioritere oppgaver.
3. Skriv inn i modellen slik du prioriterer i dag.

Refleksjonsspørsmål:

- Er det noe jeg må slutte å gjøre?
- Er det noe jeg må gjøre mindre av?
- Er det noe jeg må gjøre mer av?
- Er det noe jeg begynne å gjøre?
- Trenger jeg å avklare noe med min nærmeste leder eller kolleager?



AIDER

Lederferdigheter som utvikler selvledede medarbeidere

EGENVURDERING	1	2	3	4	5
Relasjonelle lederferdigheter					
Jeg jobber bevisst med min egen selvinnsikt og utvikling					
Jeg er praktiserer selvledelse					
Jeg er genuint opptatt av andre mennesker					
Maktdeling – fremme autonomi og tydeliggjøre rammebetingelser					
Jeg gir tydelig oppgaveansvar og delegere myndighet					
Jeg tydeliggjør handlingsrom					
Jeg klargjøre oppdraget (hovedoppgave og –mål)					
Motivasjonsstøtte – fremme motivasjon og engasjement					
Jeg oppmuntrer mine medarbeidere til å ta initiativ					
Jeg fokuserer på motiverende mål og oppgaver					
Jeg lytter aktivt og undersøker medarbeidernes perspektiv					
Jeg inspirerer mine medarbeidere til å se muligheter					
Utviklingsstøtte – fremme læring, kompetanseutvikling og -mobilisering					
Jeg er opptatt av mine medarbeideres mestringsopplevelser					
Jeg dyrker arbeidsplassen som en arena for hverdagslæring					
Jeg praktiserer coachende kommunikasjon					
Jeg er en god rollemodell					

Anbefalt prosess
Ta utgangspunkt i spørsmålene og gjør en egenvurdering av din dyktighet/ditt ferdighetsnivå. Med utgangspunkt i din egenvurdering skal du tenkte over dine utviklingsområder og styrker.

Utviklingsområder
Hva er dine to viktigste utviklingsområder og hvordan kan du sikre at utvikling finner sted?

Utviklingsområde 1.

……

……

Utviklingsområde 2.

……

……

Styrker
Hva er dine to viktigste styrker og hvordan bruke disse?

Styrke 1. ……

Svar:

Styrke 2. ……

Svar:

Inspirert av «Empowerment i arbeidslivet», Stein Amundsen 2019

AIDER

Kurs i endringsledelse

Vi ga i 2021 ut boken «Endringsnøkkelen – en praktisk håndbok i endringsarbeid for offentlig sektor». Hovedbudskapet i boken er betydningen av smart involvering og medvirkningsbaserte prosesser.
Boken er primært en praktisk bok og inneholder 40 ulike verktøy og metoder.
Vi har utviklet vår egen praktiske endringsmodell og tilbyr sertifisering i dette.

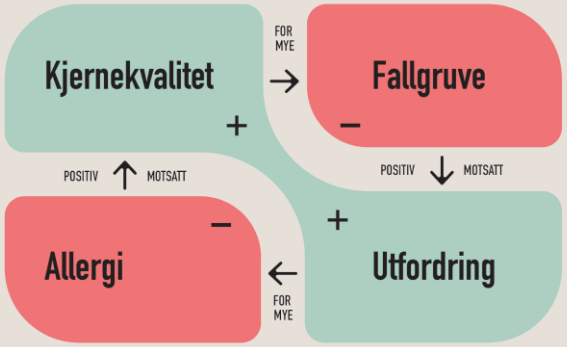
Les mer her: [Aiders program i endringsledelse]

Lederlappen

Du kan bli leder uten verken utdanning, kursing, sertifisering, eller nødvendig introduksjon til rollen. Dårlig ledelse fører til høyt sykefravær, høy turnover, dårlig arbeidsmiljø, lavt engasjement, økt konfliktnivå, dårlig effektivitet, sviktende kvalitet og selvsagt til dårlige resultater. God ledelse fører til det motsatte. Gjennom å ta Lederlappen vil du få kunnskap og praktisk trening i lederrollen som gjør at du blir en trygg og kompetent leder.

Les mer her: [Lederlappen]

Sertifiseringskurs, Kjernekvadranten



Kjernekvadranten ® er en enkel modell som kan bidra til økt selvinnsikt, bedre relasjoner og mer velfungerende organisasjoner. Den er utviklet av nederlenderen Daniel Ofman og brukes av ledere, konsulenter, coacher, psykologer, hr-ansvarlige og lærere i hele Europa. Aider AS har det eksklusive ansvaret for å sertifisere trenere i Norge i modellen.

Les mer her: [Sertifiseringskurs Kjernekvadranten]

AIDER

Aiders meny av digitale læringsøkter om ledelse

Samtlige læringsøkter inneholder et faglig teoretisk innspill, samt praktiske metoder eller øvelser. Læringsøktene varierer fra 15 til 25 minutter. Læringsøktene er kategorisert inn under de fire hovedoppgavene vi tenker ligger i rollen som leder.

Digital opplæring har flere bruksområder

- Som grunnlag for et helhetlig utviklingsprogram kombinert med fysiske eller digitale samlinger
- Som forlæringsoppgaver før samlinger
- Som oppspill til diskusjoner og erfaringsutveksling i grupper.
- Som tilbud til enkeltpersoner som ønsker å utvikle seg som leder, uavhengig av hvilken rolle de har
- Som tilbud til nye ledere eller tillitsvalgte
- Som tilbud til medlemmer eller tillitsvalgte vurdere å bli leder

Ledelse er å få jobben gjort	Ledelse er å forbedre måten jobben gjøres på	Ledelse er å utvikle egne medarbeidere	Ledelse er å utvikle eget lederskap
1. Ditt handlingsrom som leder 2. Ulike innfallsvinkler til hva god ledelse er 3. Fra mål til strategi 4. Fra strategi til resultat 5. Delegering 6. Utvikling av ønsket kultur	1. Innovasjon og nyskaping 2. Metodikk og prosess for evaluering av prosjekter og prosesser 3. Grunnleggende om endringsledelse 4. Metoder for problemløsning og kontinuerlig forbedring 5. Møteledelse og fasiliteringsteknikker 6. Oppfølging av medarbeider-undersøkelsen 7. Hvordan lykkes med organisasjonsutvikling ?	1. Hva motiverer folk? 2. Lederskap som utvikler aktivt medarbeiderskap 3. Grunnleggende om utvikling av grupper og team 4. Relasjonsledelse og coachende lederstil 5. Aktivt medarbeiderskap 6. Individuell oppfølging og tilbakemeldinger 7. Hvordan gjennomføre vanskelige samtaler? 8. Mål- og utviklingssamtalen 9. Konflikthåndtering 10. Dynamisk kompetanseledelse i praksis	1. Tillitsbasert ledelse 2. Selvinnsikt og livslang læring 3. Personlig lederplattform og utviklingsplan 4. Prioritering og personlig effektivitet 5. Formidling, retorikk og presentasjonsteknikk 6. Fjernledelse i hjemmekontorets tid 7. Deg i samarbeid med andre 8. Dine styrker, allergier og overslag – (kjernekvadranten) 9. Ledelse av generasjon Z 10. God seniorpolitikk og ledelse av seniorer

AIDER