

Klarhet som arbeidsmiljøtiltak: Ygora og de nye kravene til psykososialt arbeidsmiljø

Fra 1. januar 2026 er uklare og motstridende krav en egen risikofaktor i forskriften.

SAMMENDRAG

Fra 1. januar 2026 er det tydelig i lov og forskrift at arbeidsgiver skal sørge for et **fullt forsvarlig psykososialt arbeidsmiljø**, og arbeide systematisk og dokumentert med det. Uklare eller motstridende krav og forventninger er nå nevnt som en egen risikofaktor. Det gjør klarhet i arbeidet til et arbeidsmiljøkrav, ikke bare et ledelsesideal.

Tre hovedpoeng:

- 1. Klarhet er forebygging.** Tydelige roller, forventninger og beslutningslinjer reduserer rollekonflikt og rolleklarhet, to av de best dokumenterte psykososiale risikofaktorene.
- 2. Medvirkning og dokumentasjon henger sammen.** Når ansatte selv beskriver arbeidet og utfordringene i det, får virksomheten både bedre kartlegging og et spor som viser at arbeidet er gjort.
- 3. Teknologi må bygges rundt mennesker.** Før AI og automatisering tas i bruk, må det være klart hva menneskene skal gjøre. Ellers flyttes uklarheten bare til et nytt sted.

Ygora hjelper ledere å beskrive hva teamet er til for, hva hver enkelt faktisk gjør, hvem som bestemmer hva, og hvilke oppgaver som kan overlates til AI og automatisering. Resultatet er dokumenter teamet kan dele og kommentere. Ygora er ikke et verktøy laget for å oppfylle forskriften, men det kan dekke en viktig del av behovet: klarhet i hvordan arbeidet er organisert.

Bakgrunn: hva som endret seg 1. januar 2026

Regelverket ble endret for å gjøre kravene til det psykososiale arbeidsmiljøet lettere å forstå og følge opp. Ifølge Arbeidstilsynet gir endringene ingen nye plikter, men de gjør de eksisterende pliktene langt mer konkrete.

Forskriften nevner disse risikofaktorene som eksempler: uklare eller motstridende krav og forventninger, emosjonelle krav, arbeidsmengde og tidspress (også for lite arbeid), støtte fra ledere og kolleger, innflytelse over eget arbeid, integritet og verdighet, kontakt og kommunikasjon, trakassering, og vold og trusler.

De fleste av disse handler om hvordan arbeidet er organisert, ikke om enkeltpersoner. Det er her Ygora har sin rolle.

Hvorfor uklarhet er en risikofaktor

Når folk ikke vet hva som forventes av dem, eller får krav som trekker i hver sin retning, blir jobben en kilde til belastning, uansett hvor dyktige de er. Forskriften behandler derfor uklare og motstridende krav som en egen risikofaktor.

Uklarhet viser seg typisk på fire måter:

- **Rolleklarhet:** Den ansatte vet ikke hva som er hans eller hennes ansvar, eller hva som er godt nok.
- **Rollekonflikt:** Ulike ledere, kunder eller mål stiller krav som ikke kan oppfylles samtidig, eller ressursene mangler.
- **Uklare beslutningslinjer:** Ingen vet hvem som bestemmer, så saker blir liggende eller avgjøres flere ganger.
- **Uklar arbeidsmengde:** Oppgaver legges på uten at noe tas bort, eller arbeid som burde vært automatisert spiser tid.

Disse faktorene henger sammen med andre på listen. Uklare forventninger gir ofte høyere arbeidsmengde, mindre kontroll og flere konflikter mellom kolleger.

STAMIs medarbeiderundersøkelse for staten (MUST) måler flere av disse direkte i kjernen sin: rollekonflikt, jobbintensitet, kontroll over avgjørelser og ledelsesklima, med spørsmål om tydelige mål og forventninger. En undersøkelse viser at problemet finnes. Den sier lite om hvilke oppgaver, roller eller beslutninger som skaper det, og der må virksomheten gå videre.

Fra krav til praksis

Forskriften krever at arbeidsgiver kartlegger, risikovurderer, iverksetter tiltak og følger opp, som del av det systematiske HMS-arbeidet. Ansatte og verneombud skal medvirke, og arbeidet skal kunne dokumenteres.



Tiltak for hele teamet skal prioriteres foran tiltak rettet mot enkeltpersoner, og handlingsplanen skal vise mål, tiltak, hvem som berøres, ansvarlig og frist. Uklare roller og forventninger er et typisk område der slike kollektive tiltak virker.

Ygora er ikke laget for å gjennomføre denne prosessen, men kan gi grunnlag til flere av stegene. Når leder og team har beskrevet formål, roller, beslutninger og hvilke oppgaver teknologien kan ta, blir det lettere å se hvor uklarheten ligger, drøfte den med de ansatte og velge tiltak for hele teamet. Selve risikovurderingen, handlingsplanen, evalueringen og dokumentasjonen må virksomheten fortsatt gjøre i sitt eget HMS-arbeid, sammen med verneombudet.

Hvor Ygora kan bidra

Ygora tar lederen gjennom en serie spørsmål om arbeidet og lager et førsteutkast som lederen bekrefter linje for linje. Ygora foreslår, lederen bestemmer. Hvert nytt resultat bygger på det som allerede er besvart. Tabellen viser hvilke deler av det psykososiale arbeidet funksjonene kan gi grunnlag for.

YGORA-FUNKSJON	HVA DEN GIR	RISIKOFAKTOR DEN BERØRER	HVOR I ARBEIDET DEN KAN BIDRA
Teamcharter	Én side om hva teamet er til for, hvordan det jobber og bruker AI, og hvem som bestemmer	Uklare krav og forventninger	Kartlegging, informasjon til ansatte
Arbeidsbeskrivelser	Hva hver rolle faktisk gjør i dag, ikke bare hva stillingsannonsen sa	Rolleklarhet, arbeidsmengde	Kartlegging
Hvem bestemmer hva	Én beslutningstaker per beslutning, og synlige avhengigheter til andre team	Motstridende krav, manglende innflytelse	Kartlegging, valg av tiltak
Frigjør tid med AI	Peker ut repetitive oppgaver som kan flyttes til AI eller automatisering	Arbeidsmengde og tidspress	Valg av tiltak
Deling og kommentarer	Ansatte leser, kommenterer og påpeker utfordringer i oppgavene	Støtte, kontakt og kommunikasjon	Medvirkning, informasjon

Ygora er ikke et verktøy for å oppfylle forskriften, og erstatter ikke vernerunder, medarbeiderundersøkelser, virksomhetens HMS-system eller samarbeidet med verneombud og bedriftshelsetjeneste. Det dekker en del av behovet: et konkret og felles bilde av hvordan arbeidet er organisert, som kan brukes inn i det øvrige arbeidet.

Mennesker, AI og automatisering

AI og automatisering endrer hvilke oppgaver folk har, ofte raskere enn stillingsbeskrivelser, rutiner og beslutningslinjer blir oppdatert. Uten en tydelig arbeidsdeling mellom mennesker og teknologi oppstår akkurat de risikofaktorene forskriften peker på.

- **Uklare roller:** Hvem eier resultatet når en AI har gjort deler av jobben?
- **Motstridende forventninger:** Det forventes mer produksjon fordi verktøyet er der, men ingen oppgaver tas bort.
- **Tap av kontroll:** Endringer innføres ovenfra uten at de som gjør arbeidet, får si hva som faktisk fungerer.
- **Jobbusikkerhet:** Folk vet ikke hva som blir igjen av jobben deres.

En trygg innføring starter derfor med spørsmålet om hva menneskene skal gjøre. Deretter kan virksomheten bestemme hva teknologien skal ta, og hvordan den skal støtte folk. Ygora er bygget i den rekkefølgen: først arbeidet og rollene, så beslutningene, så hvilke oppgaver som kan flyttes til AI for å frigjøre tid til vurderinger og samarbeid.

Resultatet er et felles grunnlag for endringsarbeidet. Det viser hva som endres, hvorfor, hvem som er berørt, og hva de ansatte har sagt. Det grunnlaget kan virksomheten bruke i sin egen risikovurdering og tiltaksplan.

Slik kommer virksomheten i gang

Start med ett team, og bruk det dere lærer der, før dere går videre.

1. **Lag teamcharteret.** Lederen beskriver formål, mål, arbeidsmåte og bruk av AI, og deler utkastet med teamet.
2. **Beskriv arbeidet slik det er.** Lag arbeidsbeskrivelser for hver rolle, basert på hva folk faktisk gjør.
3. **Avklar hvem som bestemmer hva.** Én eier per beslutning, og synlige avhengigheter til andre team.
4. **La de ansatte si fra.** Del dokumentene og be om kommentarer: Hva er uklart? Hvor kolliderer kravene? Hvilke oppgaver tar unødvendig tid?
5. **Vurder risikoen.** Bruk kommentarene fra teamet sammen med resultater fra medarbeiderundersøkelser og verneunder. Ta verneombudet med.
6. **Velg og planlegg tiltak.** Prioriter tiltak for hele teamet, som tydeligere roller, færre motstridende krav eller automatisering av rutinearbeid. Sett ansvarlig og frist.
7. **Følg opp.** Sjekk om tiltakene virker, og ta en ny runde når arbeidet endrer seg.

Avslutning

De nye reglene gjør det tydelig at klarhet i arbeidet er arbeidsgivers ansvar, og at arbeidet med det skal være systematisk og dokumentert. Folk som vet hva de er ansatt for å gjøre, hvem som bestemmer, og hvordan teknologien støtter dem, har bedre forutsetninger for å trives og gjøre en god jobb. Ygora kan bidra til å gjøre denne klarheten konkret og delbar, som én del av virksomhetens arbeid med arbeidsmiljøet.

Dette dokumentet gir en oversikt over regelverket og er ikke juridisk rådgivning. Se Arbeidstilsynets veiledning og forskriften på Lovdata for de nøyaktige kravene.

Kilder

- [Arbeidstilsynet – Psykososialt arbeidsmiljø](#)
- [Lovdata – Forskrift om utførelse av arbeid](#)
- [Utdanningsforbundet – Nye regler om psykososialt arbeidsmiljø](#)
- [STAMI – Innhold i MUST](#)
- [STAMI – Psykososialt arbeidsmiljø](#)
- [Ygora](#)