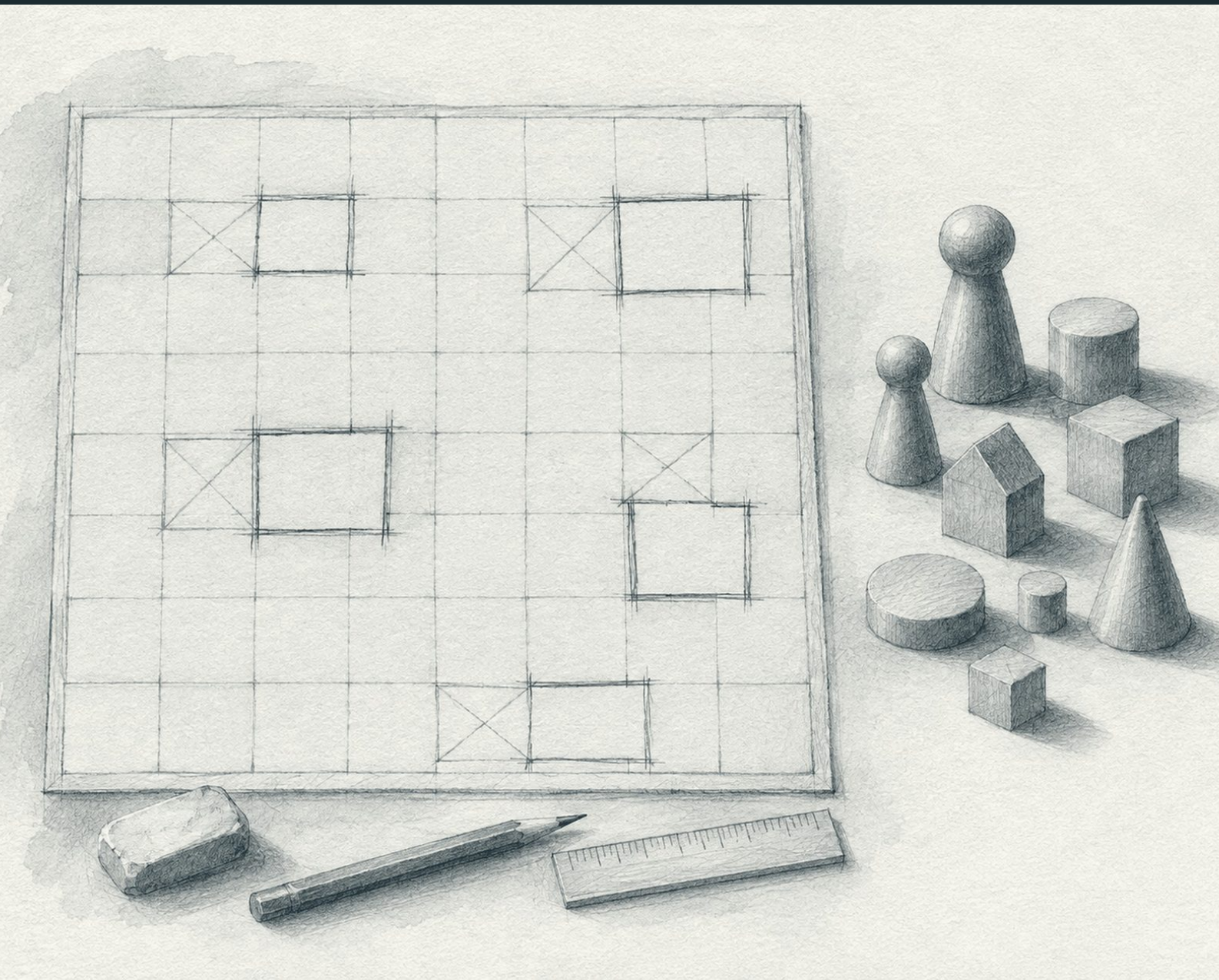
Lederbok om universell utforming i arbeidslivet

Sydera

Lederveien

Betraktninger om en arbeidsplass som virker uansett hvem som er leder

Nicolai Bjerknes Slinning



Innhold

Tre deler og en verktøykasse

Del 1	**Brettet**	3
	Inngang · Hvorfor sluttet listen der?	4
1	Oppdater brettet før dere inviterer flere brikker inn	8
2	Terskelfritt	14
3	Testen	20
4	Friksjonene	24
5	Personvern	30
6	Før dere kjøper	34
Del 2	**Kroppen følger med**	37
7	Mens og støtte	38
8	Arbeidsplassen	42
9	Overgangsalder	44
10	Språk og samarbeid	48
11	Tilrettelegging	52
12	Personvern i praksis	60
Del 3	**Standardene**	65
13	Hvorfor jeg sa ja	66
14	Fra individuelt til strukturelt nivå	70
15	Veileder eller kravstandard	74
16	Kartet: 45001, 45003 og 45010	78
17	Slik leser du et tilbud	82
18	Én forbedringssløyfe	84
	Tilbake til brettet	86
	Verktøy for mandag	89
	Ni verktøy, fra rollene til arbeidsarket	
	Kilder	98

Om boken

Jeg skriver i egen stemme. Roboten fra innledningen får en replikk her og der, der den faktisk ser noe vi mennesker overser.

Eksemplene

Det jeg forteller i første person, har jeg opplevd selv. Replikkene og eksemplene ellers er konstruert. De bygger på det andre har dokumentert, med kilde der det finnes.

Standardene

Boken arbeider med referanse til ISO 45010:2026, publisert 07.09.2026. Ingen ISO-tekst er gjengitt. Henvisningene er punktnumre og egne ord.

Interesser

Utgiverens konsern selger produkter på noen av områdene boken omtaler. Der det gjelder, står en stjerne.* Valg av produkt og leverandør ligger hos virksomheten.

1

Del 1

Brettet

Det vi vet om dem som jobber her, kan bygges inn før noen må spørre.

Første del handler om selve spillebrettet, altså arbeidsplassen slik den er utformet før noen har sagt noe om seg selv. Den starter med en robot, går innom en hagefest og et kjøpesenter, og ender med kjøpssjekken, fem spørsmål dere kan stille før dere kjøper noe som helst.

inn Hvorfor sluttet listen der?

1 Oppdater brettet

2 Terskelfritt

3 Testen

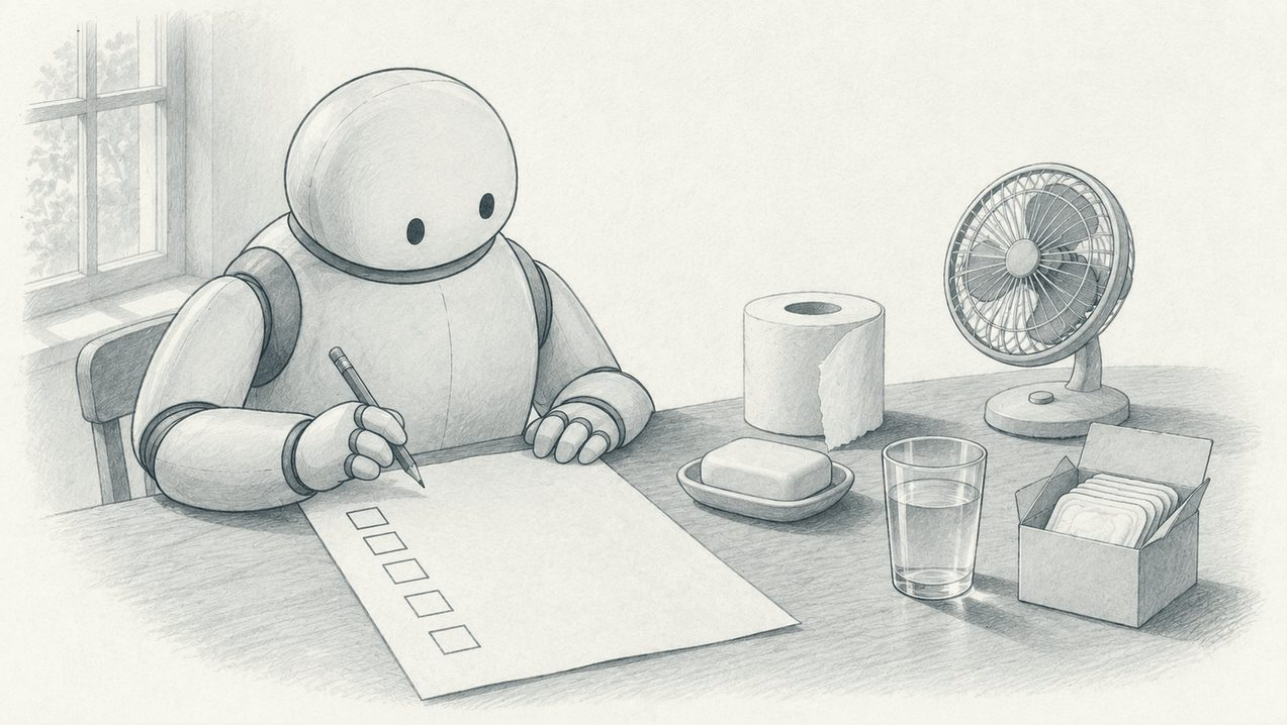
4 Friksjonene

5 Personvern

6 Før dere kjøper

Del 1 · Inngang

Hvorfor sluttet listen der?



Mens jeg skrev denne boken, gjorde jeg et lite forsøk. Jeg åpnet en anonym økt i en KI-chatbot, uten historikk og uten noe den visste om meg fra før, og skrev dette:

Ledeteksten, ordrett

«Du er en robot uten forhåndskunnskap om menneskelig biologi. Du skal bygge en arbeidsplass med 50 % kvinner og 50 % menn. Målet er at alle skal ha like gode forutsetninger for fysisk helse, velvære og produktivitet. Hva må du først finne ut, og hvordan vil du deretter utforme arbeidsplassen?»

Forsøket

Gjort 07.11.2026 i en anonym økt uten historikk. Leverandøren av KI-chatten er ikke navngitt. Du kan gjøre det samme forsøket selv. Ledeteksten står ordrett til venstre.

Roboten begynte med en grunnregel om at «lik behandling er ikke nødvendigvis det samme som like gode forutsetninger». Så satte den opp hva den måtte finne ut før den kunne bygge noe som helst: hormoner og reproduksjon, temperaturregulering, søvn, fysisk kapasitet, døgnrytme, pauser, lys og støy. Da den skulle utforme arbeidsplassen, la den inn menstruasjonsprodukter, gode sanitærforhold og et eget rom for amming, sammen med justerbare bord, vann og dagslys. Den ville heller ikke nøye seg med å telle at det var 50 kvinner og 50 menn. Den ville måle om folk faktisk hadde det bra.

Det er jo litt morsomt. En maskin som ble bedt om å starte uten forhåndskunnskap, gjør på noen sekunder det arbeidslivet ikke har fått til på flere tiår. Den legger kjent biologi inn i planen før første medarbeider kommer inn døra.

«En maskin som ble bedt om å starte uten forhåndskunnskap, gjør på noen sekunder det arbeidslivet ikke har fått til på flere tiår.»

Så kom det jeg synes er enda mer interessant. Roboten delte arbeidsplassen i tre nivåer: universell utforming for alle, «biologisk tilrettelegging» for menstruasjon og graviditet, og individuell tilpasning for resten. Den kalte bindene tilrettelegging. Det ordet har den nok lært av oss.

1 · Universell utforming	~~2 · «Biologisk tilrettelegging»~~	3 · Individuell tilpasning
For alle.	For menstruasjon og graviditet.	For resten.

Robotens tre nivåer, slik den satte dem opp. Ordet i midten har den lært av oss.

Jeg pekte på det. Da svarte roboten at det var den selv som hadde innført skillet, gjennom ordvalget. Den hadde planlagt behovene som en del av grunnlaget, men gitt dem navnet vi mennesker bruker når vi tilrettelegger innenfor en arbeidsplass som allerede er bygget. Den tok også et forbehold, og det er rimelig nok. Tilrettelegging kan godt være systematisk og forebyggende, og vi kan ikke si at alle arbeidsplasser er reaktive. Så stilte den spørsmålet denne boken handler om. Hvorfor skal en forutsigbar egenskap ved en stor del av arbeidsstyrken behandles som et avvik fra normalen, når den kunne vært en del av den normalen arbeidsplassen er bygget for?

Noen vil si at jeg ledet den, siden jeg nevnte kvinner og menn og like gode forutsetninger. Det er riktig. Men det er akkurat det arbeidsmiljøloven allerede krever, når den sier at arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig (§ 4-1). Gir du maskinen det målet, havner biologien i planen av seg selv. Du kan prøve det selv. Det tar et par minutter.

Loven

Arbeidsmiljøloven § 4-1: arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig, og virksomheten skal innrettes for arbeidstakere av begge kjønn.

Del 1 · Inngang

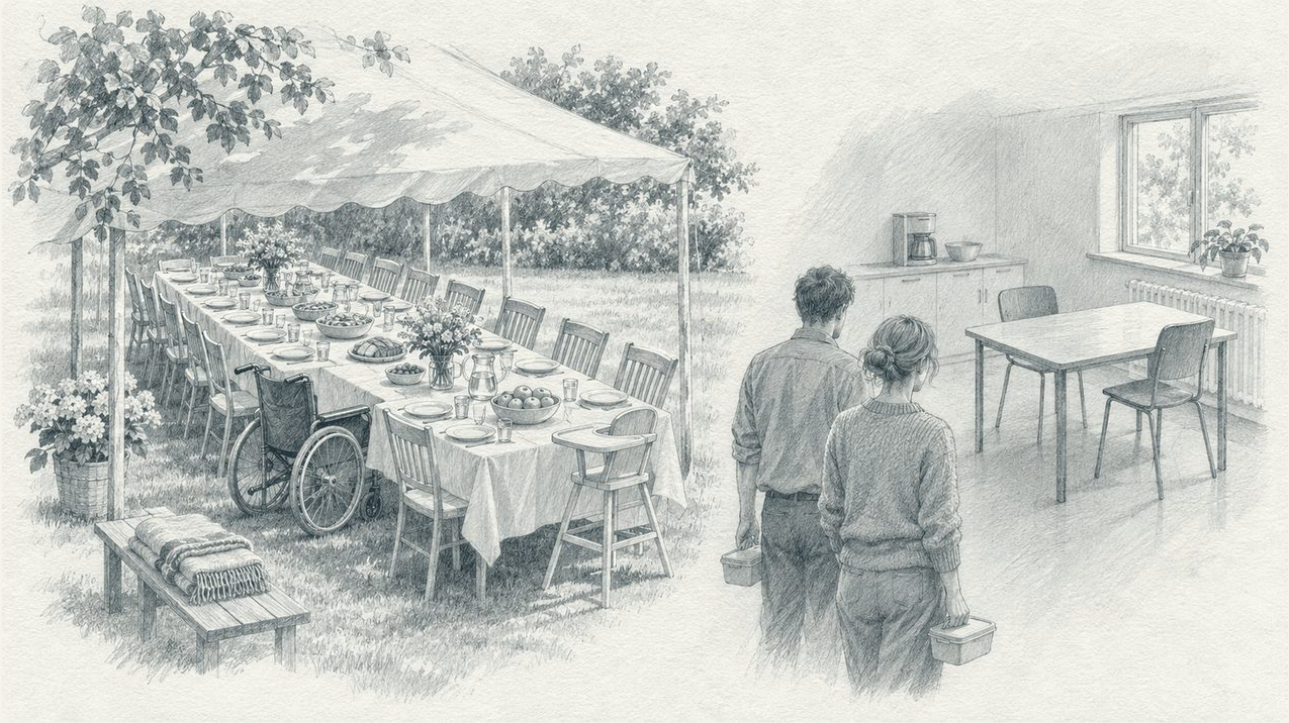
Dopapiret ligger allerede der, og såpa og det varme vannet. Ingen har måttet forklare noe for å få dem, og ingen kaller det tilrettelegging. Hvorfor sluttet listen der?



1

Del 1 · Kapittel 1

Oppdater brettet før dere inviterer flere brikker inn



Jeg har alltid likt å jobbe sammen med folk som er annerledes enn meg. Jeg har vært nysgjerrig på mennesker hele livet, på kulturer og bakgrunner, og for meg har det vært helt naturlig å begynne med å spørre, vise interesse og prøve å forstå. Så jeg trodde vel at jeg hadde skjønt det med mangfold.

Så leste jeg Kvinnehelseutvalgets rapport, NOU 2023:5. Det tok tid før det gikk opp for meg. Det vi kaller kvinnehelse, gjelder en stor gruppe mennesker og en stor del av arbeidsstyrken, og det de møter på jobb, er et utslag av en systemsvikt som ligger dypere enn hver enkelt sak. Etter hvert forsto jeg at det handler om mer enn kvinnehelse. Det berører hele mangfoldsbegrepet.

Vi har alle hørt «mangfold og inkludering», eller D&I på engelsk. Det gjentas nærmest som et mantra, og når man har hørt to ord sammen mange nok ganger, begynner man å tro at de hører naturlig sammen. Tar man innover seg hva mangfold betyr, ulike mennesker med ulike bakgrunner, kulturer, preferanser og behov, ser man at de to ordene er motpoler, omtrent som natt og dag eller lys og mørke. De kan ikke leve sammen uten at noen gjør noen grep. Det er mye lettere å få til en inkluderende arbeidsplass hvis alle som jobber der, er menn mellom 30 og 40 som har vokst opp i samme nabolag. Ønsker vi mangfold, må vi altså gjøre det som skal til for at alle likevel kan si at de er inkludert. Mangfold fordrer grep.

Kilde

NOU 2023:5 «Den store forskjellen». Om kvinners helse og betydningen av kjønn for helse.

«Mangfold fordrer grep.»

Hvem merker det først?

Tenk deg den arbeidsplassen. Så ansetter de to nye, en kvinne på 52 og en mann med ADHD.

Han kan godt være 34 og fra akkurat det samme nabolaget. Ingen ser noe på ham, og det kan godt hende det er han som blir et friskt pust i lunsjrommet, kommer med de gode innspillene i møtene og blir den mor-

somste på julebordet. At ingen ser det, betyr likevel ikke at arbeidsplassen passer ham. Det betyr bare at ingen merker det når han støter borti noe. Det er de usynlige barrierene som koster flesk.

Hun skiller seg ut fra første dag. Det er selvfølgelig personavhengig, men hun vil nok veldig lett føle seg utenfor. Det krever en sterk personlighet å stå støtt i en sånn gruppe, en som virkelig ikke lar seg pille på nesen. De finnes, absolutt. Men hvor mange kvinner på 52 kan fortelle en gjeng menn mellom 30 og 40 fra samme nabolag hvor skapet skal stå, og få full respekt for det? Det skal ikke jeg svare på, men jeg tror de er unntaket. Lunsjen, møtene og julebordet vil by på situasjoner som blir ubehagelige for henne, med mindre arbeidsplassen har satt seg inn i hvem hun er og rigget seg for det på forhånd. Det krever kunnskap, og det krever forberedelser på flere nivåer.

«Det er de usynlige barrierene som koster flesk.»

Hagefesten

Det rare er at vi kan dette fra før. Når vi inviterer barn i bursdag, tenker vi på gluten og nøtter. Skal vi ha et større selskap, slår vi kanskje på stortromma og leier et partytelt. Gjestene bekrefter at de kommer, og hva gjør vi da? Jeg tror de fleste svarer omtrent det samme. Vi finner ut om noen har allergier eller spesielle preferanser, og så handler vi inn slik at alle kan smake på alt og spise seg gode og mette. Vi sørger for bord og stoler og sitteplass til alle.

Inviterer vi venner med en annen bakgrunn, muslimer eller noen fra en helt annen kultur med andre tradisjoner, serverer vi ikke svineribbe. Vi setter ikke fram chicken curry til en som er vegetarianer. Er vi venner, vet vi noe om dem, og man liker jo å vise at man har lagt merke til detaljene. Det imponerer alltid. Vi har altså utformet festen, maten, plassen og alt det praktiske, for de gjestene vi faktisk har invitert. Det faller oss helt naturlig.

Et sted mellom hagefesten og arbeidsplassen forsvinner den logikken. På jobben inviterer vi et stadig større mangfold inn til å tilbringe en vesentlig større del av livet sitt enn noen timer i et telt, og noen steder er det for få stoler til alle. Det er interessant, for å si det diplomatisk.

Og det skulle man ikke tro, for vi lever i dataalderen, der alt skal være datadrevet. Markedsavdelingen vet nøyaktig hvordan den skal snakke til hver målgruppe. Men akkurat her slutter vi av en eller annen grunn å være datadrevet. Vi behandler det vi egentlig vet, som om det var en overraskelse, og så synes vi det er rart at det oppstår friksjon.

Må vi spørre alle?

Betyr det at arbeidsgiveren skal spørre hver enkelt om tro, helse og diagnoser, slik vi spør gjestene om allergier? Nei. Her er arbeidsplassen enklere enn festen. Med noen titalls eller hundre ansatte forteller statistikken det meste på forhånd. Vi vet omtrent hvor mange som har mens, hvor mange som er i overgangsalderen, at noen ikke spiser svinekjøtt og at

«Med noen titalls eller hundre ansatte forteller statistikken det meste på forhånd.»

noen har ADHD, uten at en eneste person har sagt noe om seg selv. Det holder for å rigge arbeidsplassen. Hvorfor det er en fordel at ingen må fortelle, kommer jeg tilbake til i kapitlet om personvern.

Brettet

Jeg pleier å si at man må oppdatere spillbrettet før man inviterer flere brikker inn. Gjør man ikke noe med selve utformingen av arbeidsplassen, får man mangfold og friksjon, og så står ledelsen og lurer på hvorfor det er så mye friksjon, når de er så inkluderende og har så mye mangfold. Vi er flinke til å vifte med regnbueflagget og si happy Diwali, og det er fint. Men mangfold er noe som går svært mye dypere enn spesielle merkedager.

Prøv dette

Ta årshjulet for neste år og sett et kryss ved hver markering som også endrer noe på arbeidsplassen. Teller dere flere flagg enn kryss, vet dere hvor dere kan begynne.

Del 1 · Kapittel 1

Noe kan vi ikke forutse, og noe gjelder bare den ene. Det tar vi som enkeltsaker, og der hører den individuelle tilretteleggingen hjemme. Resten designer vi for på forhånd, ut fra det vi vet. Det krever design.

Satirisk prinsippskisse · Årshjulet

Kvinnedagen fikk et LinkedIn-innlegg. Dispenserne fikk en begrunnelse.



Det faglige under vitsen

Forutsigbare behov hører hjemme i utformingen av arbeidsplassen (arbeidsmiljøloven § 4-1). I skissen blir symbolet vedtatt, mens ordningen blir avvist. Markeringene og bedriften er fiktive eksempler.

Tegnet som blåkopi

Alle sju skissene i boken er satire over rutiner og ritualer og er med overlegg satt på spissen.



2

Del 1 · Kapittel 2

Terskelfritt



Jeg går ofte innom kjøpesenteret der jeg bor, rett utenfor Bergen. Det er et ganske stort og moderne senter, og for oss som er kunder, er det det jeg vil kalle terskelfritt. Er du dårlig til beins, kommer du deg rundt overalt. Det er heiser og rullebånd som går slakt opp og slakt ned. Det gjelder flere enn rullestolbrukerne. En ettåring i barnevogn har også mobilitetsutfordringer, og det har de eldre som går med gåstol. På toalettene er det knapper som åpner døra. Er du svaksynt eller blind, er det lyddesign og blindeskrift på knappene i heisen og på skiltene. Alt dette er bygget inn på forhånd.

Helt friksjonsfritt er det selvfølgelig ikke. Sitter du alene i rullestol og skal handle, kan varene på øverste hylle være uoverkommelige uten et verktøy eller en stol som kan heve seg, og da må du be noen om hjelp. Men i det store og det hele er det ganske sømløst å være kunde på et kjøpesenter, gjest på et hotell eller besøkende i et moderne kontorbygg. På de fleste flyplasser finner du stillerom og bønnerom, fordi de som driver flyplassen, vet at passasjerene har ulike behov.

Vi har altså vært flinke til å designe på forhånd for behov som er forutsigbare, og særlig for behov vi kan se. Det kalles universell utforming, og jeg vil kalle det et fysisk uttrykk for inkludering. Det er det det er.

«Det kalles universell utforming, og jeg vil kalle det et fysisk uttrykk for inkludering.»

Resepsjonen

Ved resepsjonen skifter kravene språk. Likestillings- og diskrimineringsloven krever universell utforming av det som er rettet mot allmennheten (§ 17). For dem som jobber der, snakker den samme loven om individuell tilrettelegging (§ 22). Selve bygget skal riktignok være universelt utformet for begge, med atkomst, dører og toaletter (byggteknisk forskrift § 12-1).

Men det er ingen automatikk i at det som er gjort for kunden, også er gjort bak disken. Kunden får universell utforming, og den ansatte får tilrettelegging.

Inne i bedriftene er noe likevel universelt utformet, selv om ingen kaller det det. Det er dopapiret, såpa og det rennende vannet, gjerne med varmtvann. Det er ventilasjonen, varmen og lyset, og førstehjelpsskrinet. Hadde arbeidslivet bestått av roboter, kunne de sikkert fungert fint i et hermetisk vakuum. Det kan ikke mennesker. Vi puster, vi trenger en viss temperatur, og vi trenger lys for å bruke øynene, enten vi er tannlege og skal treffe med boret eller står ved flytende stål.

Jeg kaller det grunnleggende vedlikeholdsbehov. De har ingenting med sykdom å gjøre. Det er det vi trenger for å holde ved like den helsen vi tar med oss dit vi går, til flyplassen, til kjøpesenteret og til jobben. Dopapiret er det tydeligste eksempelet. Vi lærer barna om tiss og bæsj, gjerne med en litt søt barnestemme, og når vi blir voksne, slutter vi å snakke om det. Det er bare helsepersonell som sier urin og avføring. Ingen må forklare noe for å få dopapir. Det ligger der.

Kanskje har noen tenkt at listen er komplett, fordi hundre prosent av oss bruker dopapir og puster.

Det som kommer når det kommer

Det finnes behov som er like forutsigbare, selv om de bare gjelder en del av oss. Så godt som alle som har livmor, har en menstruasjonssyklus store deler av livet. Livmoren er for øvrig grunnen til at det finnes en arbeidsstyrke i det hele tatt. De samme menneskene går gjennom store hormonelle påkjenninger når de er gravide og gjør den samfunnsnyttige innsatsen det er å være, sagt moderne, inkubator for en ny borger og en dag en ny medarbeider. Og de kommer i overgangsalderen, en overgang som kan vare i mange år.

Mens kan man ikke knipe igjen, slik man kan når man må tisse. Den kommer når den kommer. Det er derfor det står egne hyller med bind og tamponger i nesten hver eneste matbutikk i verden. Det er helt ordinære hygieneprodukter, og de koster lite. Det som koster, er når de ikke er der. Da er skaden et faktum. Med skade mener jeg at blodet renner nedover bena, at den hvite uniformen, buksa eller skjørtet skifter farge, og kanskje stolen også. Det er pinlig og belastende, og i de fleste tilfeller ender det med at personen går hjem og ikke kommer tilbake den dagen. Et bind til noen få kroner ville hindret det.

Lav terskel er ikke terskelfritt

Bindet hjelper bare hvis det ligger der, slik at den ansatte kan ta det selv, autonomt og verdig, uten å forklare sin egen biologi for noen. Må du be om det som et unntak, føles det som om du er et avvik. Jeg må innrømme

Loven

Likestillings- og diskrimineringsloven § 17: universell utforming av virksomhet rettet mot allmennheten. § 22: individuell tilrettelegging for arbeidstakere med funksjonsnedsettelse. Byggteknisk forskrift § 12-1 andre ledd: arbeidsbygninger skal være universelt utformet.

«Det som koster, er når de ikke er der.»

at jeg som mann aldri har måttet forklare noe om fordøyelsen min for å få dopapir. Å kalle mens, overgangsalder, ADHD eller annen nevrodivergens et avvik er i seg selv et avvik fra sunn fornuft og fra fakta.

Det siste året har jeg lest mye av det store selskaper skriver om seg selv, i årsrapporter, i code of conduct og i kravene de stiller til leverandørene. Der går det igjen at det er lav terskel for å si fra, og at de har en open door policy. Det høres kult og fjongt ut, moderne og corporate. Men hva betyr det egentlig? Slik jeg forstår det, betyr det at initiativet ligger hos den ansatte og ikke i systemet. Den ansatte må gå over den lave terskelen og selv be om en samtale med noen som angivelig har døra åpen. Vi mennesker er skrudd sammen forskjellig, og det er fint, det er en del av mangfoldet. Men det betyr også at kjemien ikke alltid er der med den som sitter bak den åpne døra, og da er det ikke lett å dele noe sensitivt. For noen er det dyrt å gå inn, for andre billig. Det er fortsatt en kostnad, fordi du må utlevere noe om deg selv. Så lenge det kreves en billett, har man et system som er det motsatte av universell utforming, selv om policyen heter open door.

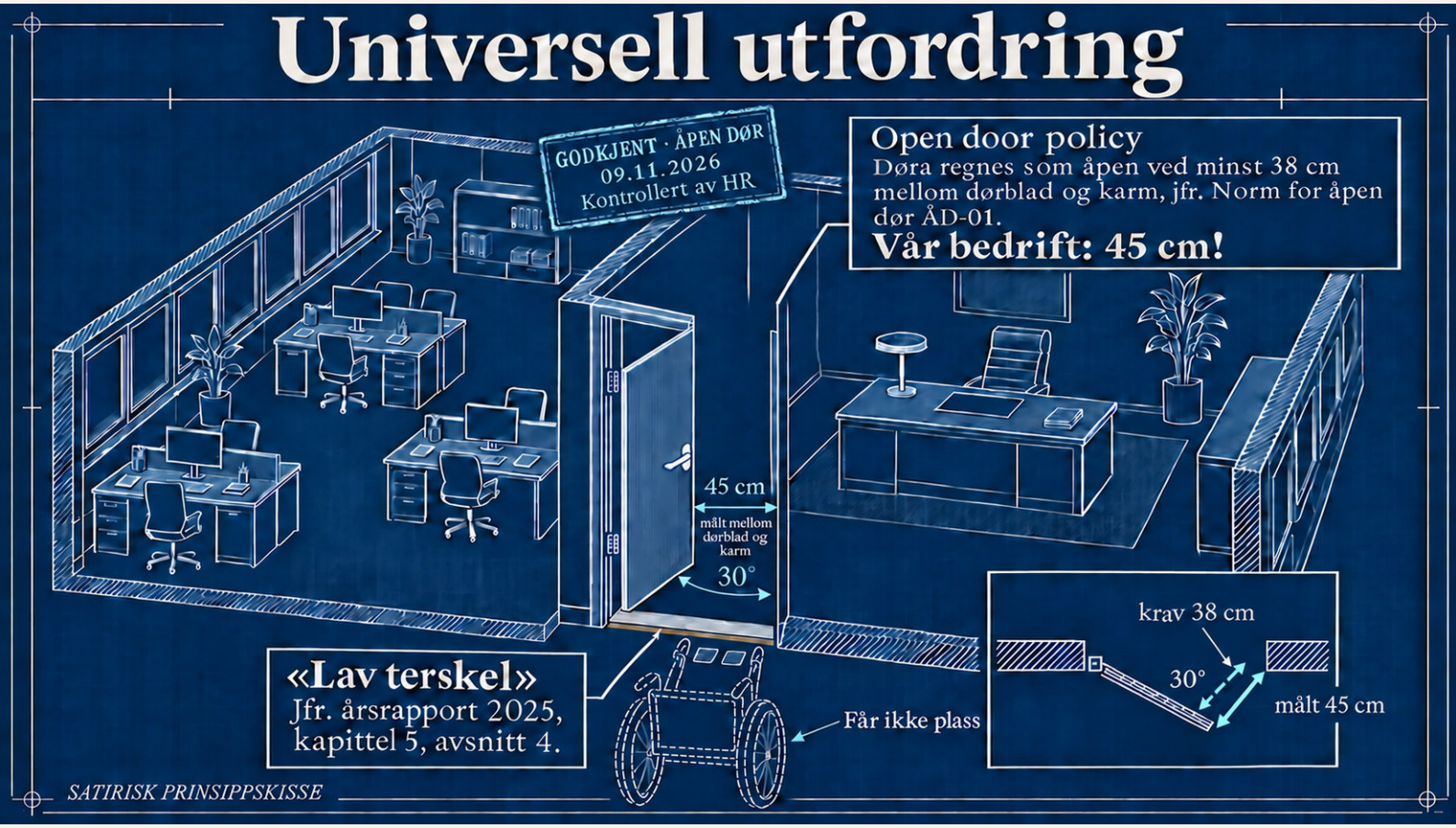
«Så lenge det kreves en billett, har man et system som er det motsatte av universell utforming, selv om policyen heter open door.»

For en rullestolbruker er lav terskel ikke sømløst og ideelt. Det som virker, er terskelfritt, og for dem fjerner vi tersklene bokstavelig talt. En ordning skal ikke være personavhengig. Den skal funke uansett om sjefen er en «drittsekk» eller en du kunne hatt som bestevenn.

Noen vil spørre om vi da skal slutte å snakke om mens og overgangsalder. Det skal vi ikke. Vi skal snakke om det, lære om symptomene og lære hvordan vi kan designe arbeidsplassen best mulig. Men for å få det som er forutsigbart, skal ingen måtte ta en samtale. Det er en bagatellmessig utvidelse av noe vi allerede gjør. Listen må bare bli litt lengre.

Satirisk prinsippskisse · Universell utfordring

Open door policy, godkjent med 7 centimeter margin.



Det faglige under vitsen

En åpen dør er fortsatt en dør noen må gå gjennom. Initiativet ligger hos den ansatte, og ordningen avhenger av lederen. Det er spørsmål 4 og 5 i testen i neste kapittel. Normen, målene og årsrapporten er oppdiktet.

Se også

Kapittel 2, «Lav terskel er ikke terskelfritt».



3

Del 1 · Kapittel 3

Testen

Hva har de ansatte tilgang til uten å måtte spørre noen? Det er egentlig hele syretesten for en arbeidsplass.



Svaret er sjelden langt. Vil dere finne ut hva som burde stått på listen, kan dere kjøre testen. Den har fem spørsmål om hvert behov og om den ordningen dere har for det i dag:

1	2	3	4	5
Er det vanlig, forekommer det ofte i statistikken?	Er det forutsigbart?	Koster det mer å be om det enn å ha det klart?	Må noen fortelle noe om seg selv eller sin egen helse for å få det?	Avhenger det av lederen?

De tre første handler om behovet. Er svaret ja på dem, hører behovet hjemme i hovedløsningen, sammen med dopapiret. De to siste handler om ordningen dere har. Er svaret ja på ett av dem, har dere en terskel å fjerne.

Brillene

Jeg kan ta et eksempel fra mitt eget arbeidsliv. Det er ikke spesielt dramatisk. En periode fikk jeg ofte en type migrene som forstyrret synet, og det viste seg at jeg trengte databriller. Ingen hadde fortalt meg at det fantes en ordning. Jeg måtte lese meg opp og fant ut at arbeidsgiveren har plikt til å tilby synsundersøkelse ved skjermarbeid, og til å dekke databriller når vanlige briller ikke kan brukes (forskrift om organisering, ledelse og medvirkning § 14-4). Så jeg måtte be om et møte med daglig leder for å få noe arbeidsgiveren allerede var pålagt å gi meg. Jeg fikk det innvilget.

Forskriften

Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning § 14-4: tilbud om synsundersøkelse ved jevnlig skjermarbeid. Spesielle briller dekkes av arbeidsgiver når vanlige ikke kan brukes.

Kjører vi testen på det, ser det slik ut. Er det vanlig? Ja. Er det forutsigbart? Ja, mange som jobber ved skjerm, kommer til å trenge briller. Kostet det mer å be om det enn å ha det klart? Ja. Samtalen tok kanskje et kvarter, men daglig leder måtte gå ut av andre oppgaver som var vesentlig mer innbringende for selskapet, og så tilbake igjen og finne tråden der han slapp. I realiteten kan det fort ha kostet en time effektiv tid fra en av de best betalte i bedriften. Daglig leder skal skape verdier for selskapet. En samtale med en ansatt om briller hører ikke med der. Måtte jeg fortelle noe om meg selv? Det er mulig jeg ikke måtte, men jeg valgte å si at jeg slet litt med migrene og trodde det hadde med synet å gjøre. Jeg delte altså noe om min egen helse i en samtale som var helt unødvendig. Avhang det av lederen? Kanskje ikke i mitt tilfelle, siden det er en lovpålagt plikt.

«Jeg delte altså noe om min egen helse i en samtale som var helt unødvendig.»

Prøv dette

Det hele kunne vært løst med en side på intranettet, et telefonnummer til en optiker og noen enkle kjøreregler, så de ansatte kunne ordne det selv.

Kontorlandskapet

Det andre eksempelet er vanskeligere å fortelle. Jeg fikk en ADHD-diagnose sent, etter en medisinsk prosess med tester, analyser og samtaler. Da jeg så tilbake på jobbene jeg hadde hatt, fant jeg et mønster. I stillinger der jeg ble målt på resultat, gjerne omsetning eller salg, presterte jeg vesentlig dårligere når jeg satt i kontorlandskap enn når jeg hadde cellekontor og kunne lukke døra når jeg trengte å jobbe konsentrert. Der jeg hadde eget kontor og stor frihet, uten mye mikrostyring ovenfra, leverte jeg i noen tilfeller resultater langt over snittet.

Diagnosen fikk brikkene til å falle på plass. Selv en dempet samtale i nærheten stjeler så mye fokus fra meg at jeg ikke klarer å stenge den ute, og det samme gjelder det jeg ser rundt meg. Jeg har heller lyst til å bli med i samtalen. Jeg har nok alltid blitt oppfattet som en jovial og sosial kollega som lett får folk til å le. Kollegene mine kunne hoppe inn og ut av småprat og så rett over i en salgssamtale. Den egenskapen har jeg aldri hatt, og det tok mange år å forstå det. I en av jobbene fikk jeg i tillegg stadig flere oppgaver uten at stillingsbrøken økte, og når en sånn hjerne skal sjonglere mange oppgaver og prioritere hva som skal gjøres først, kan den bli så overveldet at den de facto blir paralysert. Da sitter du der og lurer på hva du egentlig gjør der.

Der valgte jeg å være åpen med arbeidsgiveren. Det fantes ikke spesielt mye kunnskap om det på forhånd. Jeg fikk riktignok eget kontor da vi etter hvert byttet lokaler, men da hadde det allerede oppstått så mye friksjon at jeg sa opp. Arbeidsgiveren opplevde meg nok som upålitelig eller for treg, og det kan jeg forstå.

Jeg skal være ærlig nok til å innrømme at det kan være krevende å være arbeidsgiver her. Det krever kunnskap og tålmodighet, og det krever at den ansatte kjenner seg selv godt. Men lydfølsomhet er forutsigbart, og det som skal til, er enkelt: noen skillevegger, et headset med lyddemping og lov til å jobbe uforstyrret. En arbeidsgiver som knekker den koden, kan ende opp med en superressurs.

«En arbeidsgiver som knekker den koden, kan ende opp med en superressurs.»

Der testen sier tilrettelegging

Testen sorterer begge veier. Når Ole brekker foten og vil på jobb, er det sjeldent på arbeidsplassen, og ingen kunne forutse det. Da er individuell tilrettelegging det riktige, og det er der lederens tid gjør nytte.

Det som består testen, gjelder ofte mange. Kvinner utgjør halve arbeidsstyrken, og derfor har jeg begynt med kvinners arbeidshelse. Det er den største gruppen som rammes av den samme svikten, og det er de lavest hengende fruktene, som også gir de mest målbare resultatene. Men vi skal ikke stoppe der. En inkluderende virksomhet tenker på hudfarge, etnisitet, religion og kultur, og det skal den. Biologisk mangfold hører med i det samme arbeidet.

Del 1 · Kapittel 3

Når noe består testen, kan dere designe for det på forhånd. Det vil alltid være mer lønnsomt enn å ta kartleggingssamtaler med alle som skal bruke dopapir, eller å sitte med et dashbord som gir aggregert innsikt i arbeidsstyrkens fordøyelsesdata. Og ingen trenger å ta en eneste utleveringssamtale som billett for å få det.

4

Del 1 · Kapittel 4

Friksjonene



Arbeidslivet er mye mer enn et kontor i et moderne kontorbygg. Mange har en helt annen arbeidshverdag, i turnus, på byggeplass, bak en kasse eller i hvite og lyseblå uniformer på sykehus og sykehjem. Det er de heltene som gjør at du og jeg forhåpentligvis føler oss ivaretatt den dagen vi havner på sykehus.

Dette kapitlet går gjennom friksjonene, de stedene der arbeidsdagen gnisser mot kroppen. Hvilken diagnose noen har, trenger dere ikke å vite. En friksjon kan ramme hvem som helst, også en mann på 40, og den kan fjernes uten at noen må si hvorfor de trenger det.

Toalett og hygiene

Ta en nattevakt på et sykehus. Sykepleieren skal ta seg av mange pasienter, med alarmer her og der, og jeg hører stadig historier derfra. Har sykepleieren mens, kanskje med kraftig blødning og sterke smerter, er arbeidsbelastningen den samme. Det er lite rom for pauser, bindene kan være vanskelige å få tak i, og for ganske mange er smertene så sterke at de går ut over konsentrasjonen og funksjonsevnen. Mannen på samme vakt har det ikke stort bedre hvis han ikke får gå på do når han må. Jeg har ingen medisinsk utdanning, men de fleste forstår at kroppen må kvitte seg med urin og avføring når den trenger det, og at det gjør vondt å holde igjen.

Kvinner er 47,3 prosent av de sysselsatte i Norge (SSB 2025). Kvinnehelseutvalget skriver at kunnskapen om menstruasjon og arbeidsevne i Norge er «så godt som fraværende» (NOU 2023:5). Det er likevel ingen grunn til å vente på mer forskning før bindene kommer på plass. Vi vet nok til å legge dem der dopapiret ligger, på alle toaletter og på alle skift.

47,3 %

av de sysselsatte i Norge er kvinner. SSB, tabell 03781, AKU 2025

Pause, hvile og forutsigbarhet

Nattevakten kan ikke ta en pause selv når kroppen trenger det, uten å be om lov. Det er den innebygde sikkerhetsventilen som mangler. Mangler ventilen, kan slitasjen bli så stor at det ender med sykmelding. Mens er ingen sykdom, og å måtte på do er det heller ikke. Men når arbeidsplassen ikke har ventilen, går folk til legen og får den der. Psykisk, psykososial og fysisk helse henger sammen.

Sykehuslederen vil si at det ikke finnes folk til å ta over. Det forstår jeg godt. Men da må regnestykket tas helt ut. En sykmelding er også en pause, bare lengre, dyrere og uten at noen har planlagt den. Det er rimeligere å bygge pausen inn i vaktplanen, med en fast avløser og en avtale om at den kan tas uten forklaring, enn å vente på den lange pausen hos legen.

Det samme gjelder forutsigbarhet. Når oppgavene hoper seg opp og ingen har sagt hva som skal gjøres først, kan en hjerne som min låse seg helt, og nattevakten med alarmer i alle retninger kjenner noe av det samme. Prioriteringen bør være gjort før vakten eller dagen starter, og vaktplanen bør ligge fast i god tid.

Temperatur

Rundt 419 000 sysselsatte kvinner er mellom 45 og 59 år (SSB 2025), altså i årene rundt overgangsalderen. 80 til 85 prosent av kvinner får hetetokter ved menopausen, og 30 prosent har plager som går ut over livskvaliteten (NOU 2023:5). Blir du overopphetet, kan det føles helt forferdelig å sitte på et kontor som holder 23 grader. En bordvifte til en hundrelapp kan i noen tilfeller redde arbeidsdagen. Den bør stå der fra før, slik at ingen må forklare hvorfor de vil ha den.

419 000

sysselsatte kvinner er mellom 45 og 59 år. SSB, tabell 03781, AKU 2025

Lyd og uro

For meg er det lyden. En dempet samtale ved pulten ved siden av stjeler fokuset, og det samme gjør alt som skjer i synsfeltet. I mitt eget arbeidsliv er det closed door policy som har gitt arbeidsgiverne mine de beste resultatene, for å sette det litt på spissen. Skillevegger, et rom man kan trekke seg tilbake til og headset med lyddemping kan ligge klart for alle, uten diagnose. Blant unge voksne mellom 18 og 30 har 6,1 prosent fått en ADHD-diagnose (FHI 2025). Lyddempingen hjelper langt flere enn dem.

6,1 %

av unge voksne 18–30 år har fått en ADHD-diagnose. FHI 28.05.2025

Mat, høytider og skikker

Friksjonen kommer i stort volum der bedriften tror at mangfold i seg selv gir inkludering, og den viser seg gjerne rundt de norske høytidene. Julematen er ganske innsauset i svinekjøtt og svinefett, og en stor del av befolkningen har en kulturell eller religiøs bakgrunn som gjør det helt uakseptabelt å spise den. Over 200 000 er medlemmer av islamske trossamfunn i Norge (SSB 2026), og mange jøder spiser heller ikke svin. Det koster ingenting å merke maten og alltid ha et alternativ, i lunsjen, på julebordet og på sommerfesten.

201 899

er medlemmer av islamske trossamfunn i Norge. SSB, tabell 06326, 01.01.2026

Mange har også andre høytider, som ramadan og diwali, og arbeidsdagen kan bli vanskelig uten rom for en bønnepause eller et stillerom å gå til. Flyplassene har skjønt det for lenge siden. Skikk og bruk hører med i den samme kunnskapen. Noen håndhilser av kulturelle eller religiøse grunner ikke på det motsatte kjønn, og klemmen vi gir en forretningsforbindelse, kan oppleves svært ubehagelig for en kollega med en annen bakgrunn. Friksjonen oppstår der arbeidsplassen mangler kunnskap om behovene, eller har kunnskapen uten å ha gjort noe med den. Det er hagefesten igjen.

Informasjon

Brillene viste det. En ordning som ingen vet om, fungerer omtrent som en ordning som ikke finnes, og da ligger initiativet hos den ansatte igjen. Ordningene bør stå der alle finner dem, på intranettet og på oppslagstavla i pauserommet, med et telefonnummer den ansatte kan ringe selv. Står ordningen ikke noe sted, må noen spørre, og da er vi tilbake ved den åpne døra.

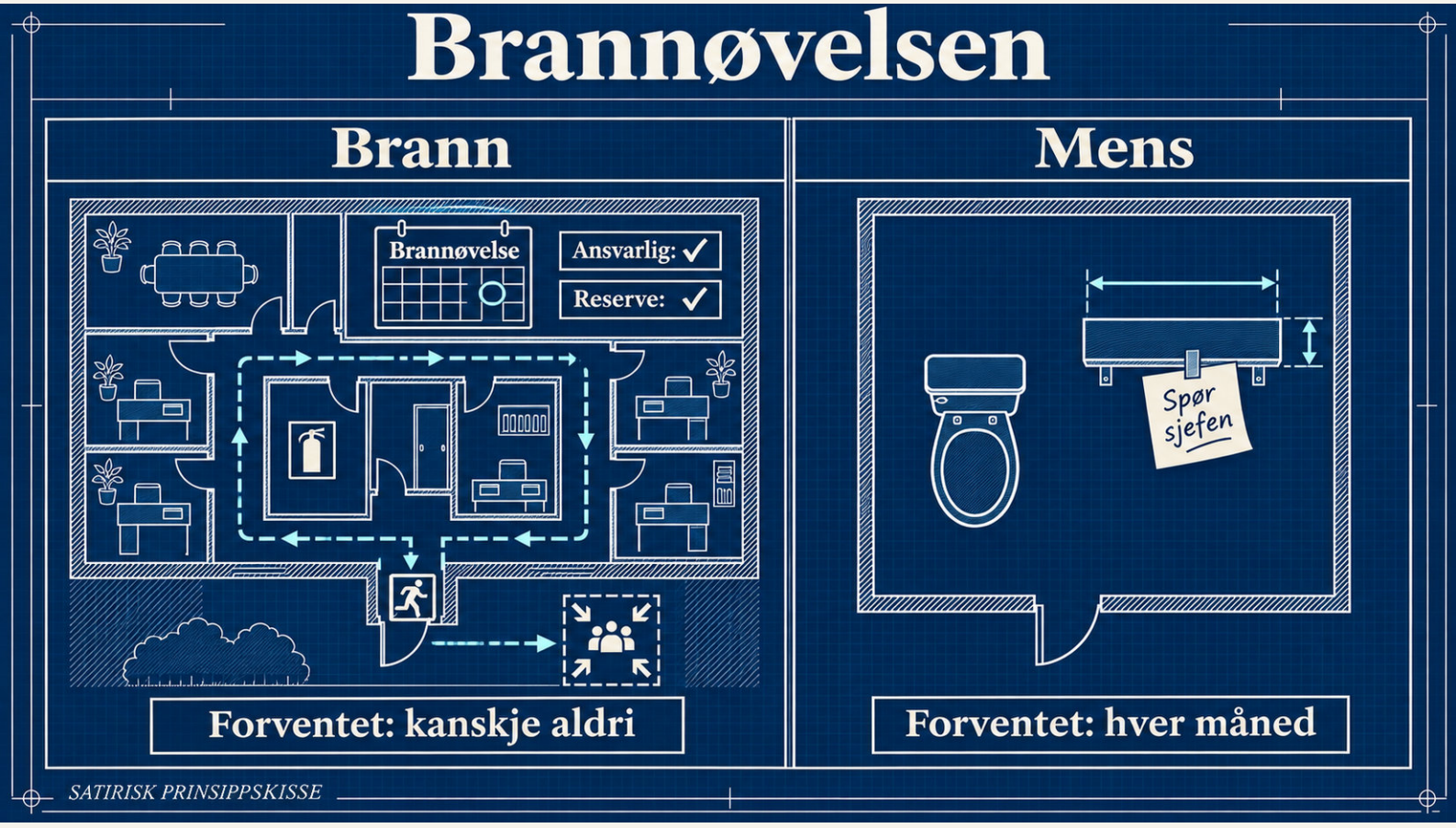
«En ordning som ingen vet om, fungerer omtrent som en ordning som ikke finnes, og da ligger initiativet hos den ansatte igjen.»

Det som ligger klart

Friksjon	Det som ligger klart	Hvem eier det	Slik ser dere at det virker
Toalett og hygiene	Bind og tamponger på alle toaletter, fylt på som dopapiret	Den som har ansvar for renhold og innkjøp	Er det påfylt på kveldsskiftet og i helgen?
Pause og hvile	Pause som kan tas uten forklaring, med avløser i vaktplanen	Den som lager vaktplanen	Blir pausen faktisk tatt på travle vakter?
Forutsigbarhet	Prioritering gjort før dagen eller vakten starter, vaktplan som ligger fast	Nærmeste leder	Hvor ofte endres vaktplanen på kort varsel?
Temperatur	Bordvifter som står fremme	Drift og eiendom	Kan viften hentes uten å spørre noen?
Lyd og uro	Skillevegger, stillerom og headset med lyddemping	Drift og eiendom	Er det ledig stillerom når noen trenger det?
Mat, høytider og skikker	Merket mat, alltid et alternativ uten svin, rom for bønn	Den som bestiller mat og arrangementer	Har julebordet et alternativ som ingen har måttet be om?
Informasjon	Alle ordningene på intranett og oppslagstavle, med telefonnummer	HR	Vet en nyansatt om ordningene etter første uke?

Satirisk prinsippskisse · Brannøvelsen

Brannen kommer kanskje aldri, og den har en øvelsesplan. Mensen kommer hver måned, og den har en åpen dør.



Det faglige under vitsen

Kontrasten gjelder styring: eier, plan, reserve og kontroll (internkontrollforskriften § 5). Skissen viser hvem som har en plan.

Se også

Verktøyet «Hvem gjør hva på mandag?».



5

Del 1 · Kapittel 5

Personvern



Jeg har fortalt to arbeidsgivere om min egen helse, den ene om migrenen og den andre om nevrodivergens. Jeg gjorde det for å få tilpasninger som kunne gi meg en bedre arbeidshverdag. En bedre arbeidshverdag gjør meg til en bedre og mer lønnsom medarbeider, og det ønsker de aller fleste av oss å være.

I dag kan jeg spørre meg hva som skjedde med de opplysningene etterpå. Det ærlige svaret er at jeg aner ikke. Om nevrodivergensen skrev jeg nok også en e-post, uoppfordret. Den kan fortsatt ligge i et e-postarkiv. Kanskje har arbeidsgiveren rutiner for å slette e-post, personalmapper og møtenotater. Hva som ble notert i møtene og etter dem, vet jeg ikke. Den gangen hadde jeg ikke den kunnskapen om personvern og GDPR som jeg har i dag, og i dag ville jeg gjort det annerledes.

«Det ærlige svaret er at jeg aner ikke.»

Det loven sier

Ifølge Datatilsynet har arbeidstakeren «en plikt til å gi opplysninger om sin arbeidsevne, men ikke om sykdommen sin». Arbeidstilsynet skriver at arbeidstakeren har «ingen plikt til å gi arbeidsgiveren medisinske eller andre private opplysninger». Og i et vedtak fra 2024 skriver Datatilsynet at informasjon om tilrettelegging «vil ofte avsløre helseopplysninger».

Det siste er verdt å tenke over. I det øyeblikket en velmenende leder skriver ned noe som lukter av en helseopplysning, i en e-post, et notat eller en sak i HR-systemet, er det gjort. Bang, så behandler arbeidsgiveren en særlig kategori personopplysninger etter GDPR artikkel 9, med alle kravene det fører med seg. Det er ingen som har gjort noe galt med vilje. Ordningen var bare bygget slik at noen måtte fortelle.

Samtidig forventer vi at arbeidsgivere skal jobbe systematisk og datadrevet med de ansattes helse, gjennom internkontrollen og etter hvert gjennom bærekraftsrapporteringen. Det er et paradoks. CSRD og GDPR er ikke bestevenner.

Kildene

Datatilsynet, «Kan arbeidsgiveren kreve å få opplysninger om helse?». Arbeidstilsynet, «Oppfølging av sykmeldte». Datatilsynet, vedtak 2024.

«CSRD og GDPR er ikke bestevenner.»

Når ingen må fortelle

Løsningen ligger i designet. Når det som er forutsigbart, ligger klart på forhånd, trenger ingen å fortelle noe for å få det. Da oppstår det heller ingen helseopplysninger som noen må lagre, beskytte eller slette. Bindet på toalettet, viften på kontoret og headsettet i skuffen etterlater ingen spor av hvem som brukte dem eller hvorfor. Det arbeidsgiveren trenger å vite, kan hentes fra statistikken, slik jeg viste i kapittel 1.

Jeg tror ikke jeg ville hatt det samme gode forholdet til sjefen min hvis jeg samtidig måtte fortelle ham alt om fordøyelsen min. Vi må slutte å bruke den enkeltes helse som billett for å få noe vi kunne designet for på forhånd.

Når noen forteller likevel

Noen vil fortelle uansett, slik jeg gjorde. Hadde jeg sittet på arbeidsgiversiden og fått en e-post fra en ansatt om en helsetilstand eller en diagnose, ville jeg gjort dette:

Jeg ville ikke latt e-posten bli liggende. Jeg ville fulgt rutinen vi har for opplysninger vi ikke har bedt om, og fått helseopplysningene slettet så fort rutinen tillater det. Har vi ingen sånn rutine, er det første jobb. Så ville jeg sendt en ny e-post, i en ny tråd, med en vennlig setning eller to: Jeg så e-posten din, og jeg kaller deg inn til et møte der vi prøver å finne en løsning. Så enkelt som det.

I møtet ville jeg sagt omtrent dette:

Slik kan det høres ut

«Du har ingen plikt til å fortelle meg om helsen din eller om diagnoser. Jeg setter veldig pris på at du har den tilliten til meg, men du bestemmer selv om du vil dele det. Det eneste vi trenger å vite, er hvordan arbeidsevnen din er i ulike situasjoner. Årsaken har heldigvis bare legen din noe med. Du kan gjerne slette e-posten fra sendte elementer også, for det er opplysninger som egentlig bare er dine. Neste gang kan du se i personalhåndboken. Der har vi et eget lite kapittel om tilpasninger, for dette tar vi på alvor.»

Det som skrives ned etter et sånt møte, er tiltaket og hvem som følger det opp. Årsaken hører ikke hjemme i notatet. Og står tiltaket på listen fra kapittel 3, er det et tegn på at det burde ligget klart for alle.

«Årsaken hører ikke hjemme i notatet.»



6

Del 1 · Kapittel 6

Før dere kjøper



De siste årene har det blitt stadig mer oppmerksomhet om kvinnehelse i arbeidslivet, og med den har det kommet et voksende marked av tjenester til bedriftene. Det er apper, dashbord, kartlegginger og målinger, og det er seminarer, kurs og fagstoff. Mange av dem behandler opplysninger om de ansatte, i ulik grad. Jeg har fulgt med på dette markedet siden 2023, og forskjellen på aktørene er stor, både i modenhet, i hvor godt de forstår loven, og i om det de lover, stemmer med det de gjør.

De fleste av oss har hørt om apper som sporer menstruasjonssyklus, fertilitet og graviditet, der leverandøren har sviktet og delt brukernes opplysninger med kommersielle aktører. Det har skjedd flere steder i verden. I nyere tid har jeg sett apper med to ansikter. Overfor den ansatte er det en personlig app som gir innsikt i syklus, overgangsalder eller fertilitet. Overfor arbeidsgiveren er det et dashbord med aggregert innsikt om de samme menneskene.

For bare et par år siden trodde jeg selv at det var veien å gå, at det fantes trygge måter å kartlegge helseopplysninger på og gi arbeidsgiveren innsikt. Jeg har gått helt bort fra det. Grunnen er GDPR. Når en arbeidsgiver skal behandle helseopplysninger, som er en særlig kategori etter artikkel 9, må det finnes et lovlig og avgrenset behandlingsgrunnlag, og alt rundt må være på plass. Det er unntaket, og det skal det være.

«Jeg har gått helt bort fra det. Grunnen er GDPR.»

Det som har fått meg til å stusse mest, er spriket mellom det tjenestene lover og det de faktisk gjør. I de verste tilfellene blir tjenesten presentert for bedriften som helt trygg og anonym, mens fasiten i vilkårene er at bedriften selv blir behandlingsansvarlig for de ansattes helseopplysninger. Å takke ja til det er risikabelt, for å si det mildt.

Jeg kommer ikke til å peke på enkeltaktører. Norge er et lite marked, og det er mer nyttig å si hva dere bør se etter. Jeg kaller dem kjøpssjekken, fem spørsmål å stille før dere kjøper:

Se også

Del 3, «Slik leser du et tilbud», om ord som «sertifisert» og «implementert».

Verktøyet «Før dere velger løsning», om fysiske løsninger.

1. **Hvilke opplysninger samles inn, og trengs de?** Be om en liste. Er det helseopplysninger på den, gjelder artikkel 9, og da må dere vite hvilket grunnlag som brukes.
2. **Hvor små grupper kan vises i rapporten?** I en avdeling med seks ansatte kan et «aggregert» tall peke rett på én person. Spør hvor grensen går, og hva som skjer når gruppen er mindre.
3. **Hvem er behandlingsansvarlig?** Det er den som faktisk bestemmer formålet og hvilke opplysninger som samles inn. Det er rollen som avgjør, uansett hva vilkårene og salgsmaterialet kaller den.
4. **Kommer samtykket før noe spores?** Et samtykke skal være frivillig, og det er krevende i et arbeidsforhold, der den ansatte er avhengig av arbeidsgiveren. Samtykket må komme før noe registreres, og det må kunne trekkes uten at det får følger.
5. **Hva står i rapporten til arbeidsgiveren?** Be om å få se et eksempel før dere signerer. Kunne dere kjent igjen én eneste ansatt i den, er svaret klart.

Står det «anonymt» eller «GDPR-compliant» i tilbudet, spør hva det betyr i praksis. Og er dere i tvil, så snakk med en advokat eller en jurist før dere i det hele tatt vurderer å takke ja.

Noen vil si at dere trenger data for å vite om ordningene virker. Det gjør dere, men den dataen finnes i ordningene. Er bindene brukt opp før påfyll? Blir pausen tatt på travle vakter? Er stillerommet ledig når noen trenger det?

Hvordan ordningene virker, måles i ordningene og ikke hos de ansatte. Det tryggeste tilbudet er det som ikke samler inn noe om noen, som bindet på toalettet.

> «Det tryggeste tilbudet er det som ikke samler inn noe om noen, som bindet på toalettet.»

Prøv dette

Finn det siste tilbudet dere har fått om en helse- eller trivselstjeneste. Søk etter «behandlingsansvarlig» i vilkårene, og sammenlign med det salgsmaterialet lovet.

2

Om graviditet

Graviditet hører med i det samme bildet. Det handler om livsfaser, fertilitet og reproduktiv helse, og det følger den samme logikken som resten av boken. Enten er ordningene tenkt ut på forhånd, eller så løses alt i det øyeblikket noen forteller at de venter barn.

Jeg har ingen erfaring med graviditet fra arbeidsgiversiden. Jeg har erfaring som far. Det jeg har sett, er at måten en arbeidsplass håndterer en graviditet på, henger tett sammen med hvor moden og hvor stor arbeidsgiveren er. Derfor går boken ikke inn i graviditet som eget tema. For det praktiske og det juridiske viser jeg til Arbeidstilsynets side «Graviditet og arbeidsmiljø». Også her handler det om ordningen står klar før noen må spørre.

Del 2

Kroppen følger med

Vi tar med oss kroppen på jobb hver eneste dag. Da får arbeidsplassen rigge seg for det.

Andre del går nærmere inn på det som skjer i kroppen gjennom et arbeidsliv, med mens, overgangsalder og de dagene ingen kunne forutse. Den handler også om ordene vi bruker, og om hva lederen skriver ned etterpå.

7 Mens og støtte
8 Arbeidsplassen
9 Overgangsalder
10 Språk og samarbeid
11 Tilrettelegging
12 Personvern i praksis

7

Del 2 · Kapittel 7

Mens og støtte

Et bind på toalettet løser blødningen, og for mange holder det. For andre kommer det smerter, tretthet eller en blødning midt i en vakt. Da holder det ikke med en kurv.



Ulike dager trenger ulik støtte

Det som blir vanskelig i jobben	Det som kan ligge klart
Å få skiftet i tide	Toalett i nærheten, produkter, avfallsbeholder i avlukket og tid til å bruke dem
Å jobbe gjennom smerter	Pause når det trengs, varmeprodukter som ligger fremme, og at alle vet hvem de kan gå til om de trenger mer
Å holde samme tempo hele dagen	Tydelige prioriteringer og variasjon i oppgavene
Et uventet behov	Et diskret sted å skifte, praktisk hjelp og en enkel avtale om hvem man kontakter

Spør heller hva i arbeidsdagen som gjør det vanskelig. Ingen skal måtte melde fra om datoer i syklusen for at ordningen skal gjelde dem. Noen kvinner menstruerer ikke, og noen som menstruerer, har en annen kjønnsidentitet. Derfor ligger bindene der for alle som trenger dem, akkurat som dopapiret.

«Derfor ligger bindene der for alle som trenger dem, akkurat som dopapiret.»

Naturlig betyr ikke at alt skal tåles

Sterke, nye eller langvarige plager hører hjemme hos legen. Lederens jobb er å sørge for at veien dit er kort.

Varme som råd

Varme har i alle år vært et velkjent førstelinjeråd mot menssmerter. Varmeflaske og varmt bad er noe apoteket, skolehelsetjenesten og legen har anbefalt i generasjoner. Og rådet blir brukt. I CAREs mensenundersøkelse fra 2024, som Respons Analyse gjennomførte blant drøyt 1 000 kvinner mellom 16 og 40 år, oppga en tredjedel av dem med syklusrelaterte plager at de bruker eller har brukt varme, som varmeflaske eller varmeteppe. En av fem oppga varmt bad eller dusj. Reseptfrie smertestillende var vanligst, med to av tre.

1 av 3

med syklusrelaterte plager bruker eller har brukt varme. CARE Norge / Respons Analyse 2024

Utfordringen med de gamle rådene er ganske innlysende. Varmeflasken passer dårlig sammen med de fleste jobber. Og ikke alle har lyst til å gå rundt med et skilt der det står «jeg har menssmerter i dag», for det er i praksis det en varmeflaske på arbeidsplassen blir.

Jeg skal være åpen om at konsernet vårt selger varmeplaster, og derfor sier jeg ingenting om merker.* Men det rare kan jeg ikke la være å peke på. Apoteket, helsesøster og legen har anbefalt varme i generasjoner, og en tredjedel av dem med plager bruker det. Hvor mange arbeidsplasser har varme liggende fremme? Jeg skal være presis på hva tallene sier. De viser at rådet blir gitt, at det blir brukt, og at smertene er vanlige. Hvor godt varmen virker, avgjør hver enkelt selv, eventuelt sammen med legen. Kjører du testen fra kapittel 3 på behovet, får du ja på de tre første spørsmålene. Det er vanlig, det er forutsigbart, og det koster mer å be om det enn å ha det klart. Da hører varmen hjemme ved siden av bindene, som et valg.

ISO 45010 sier det samme. Lett tilgjengelige varme- eller kuldepakninger er standardens eget eksempel på små tilpasninger som koster lite (merknaden i 5.5.2.2).

Overlegen bak en norsk kartlegging sa til NRK at en bedrift med et slikt fravær ville sett det som en krise. Kartleggingen er MINA-studien fra Oslo universitetssykehus og Universitetet i Oslo, der 987 elever på videregående skole svarte om menssmertene sine. Tre av ti oppga smerter på 8 eller mer på en skala fra 0 til 10. Blant dem hadde 85 prosent vært borte fra skolen på grunn av mensen, og bare seks av ti hadde oppsøkt helsehjelp, helsesykepleieren medregnet. Om få år er disse elevene våre kolleger.

85 %

av elevene med sterke menssmerter hadde vært borte fra skolen. MINA, Acta Obstet Gynecol Scand 2025

Smertene kan også følge med inn i voksenlivet. En britisk studie publisert i The Lancet Child & Adolescent Health i 2025 fulgte drøyt 1 100 deltakere fra de var 15 til de var 26 år. De som hadde moderate menssmerter som 15-åringer, hadde 65 prosent høyere risiko for kroniske smerter som voksne. For dem med sterke menssmerter var risikoen 76 prosent høyere. Smertene kom også i andre deler av kroppen enn bekkenet. Studien viser en sammenheng, og forskerne mener funnene styrker kravet om å behandle menssmerter hos unge som et folkehelsespørsmål.

+76 %

høyere risiko for kroniske smerter som voksen etter sterke menssmerter som 15-åring. Lancet Child Adolesc Health 2025

For arbeidsplassen er dette ganske enkelt. Varmen skal ligge der, og så velger hver enkelt selv om de vil bruke den. Ingen leder skal kreve at noen prøver varme før de tar en tablett, eller dele ut tabletter som svar på smerter. Det er fastlegen og apoteket sitt bord. Og den som har sterke eller vedvarende smerter, skal ha kort vei dit.

Fra kurv til skap*

Bind, tamponger og egnede varmeprodukter kan gjøres tilgjengelige på flere måter. Begynn med behovet, antall steder og arbeidstidene. Velg det dere kan holde i orden, og prøv det sammen med dem som skal bruke det.

En kurv eller hylle

Enkelt å komme i gang med. Velg en tørr og diskret plass, og ta vare på emballasje og bruksanvisning.

Noen må se etter og fylle på.

En dispenser

Holder produktene samlet og gjør påfyllingen lettere. Sjekk at riktig vare faktisk kommer ut, og at alle kan bruke den.

Spør hva den lagrer.

Et skap som følger med på beholdningen

Kan passe ved mange ansatte, flere steder eller mange varetyper, og kan varsle når noe må fylles på.

Se på drift, service og hva som skjer når strøm eller nett svikter.

Prøv dette

Kan en medarbeider hente det vedkommende trenger på kvelds-skiftet, uten å spørre en leder eller vente på en nøkkel? Gå og sjekk.

Det finnes flere tilbydere. Sammenlign løsningene ut fra samme behov og krav, også muligheten for å bytte produkter og leverandør. Verktøyet «Før dere velger løsning» bakerst i boken har spørsmålene.

Ulike regler for hver hylle

Bind, vernebriller og låneverktøy kan stå i nærheten av hverandre. De trenger ikke de samme reglene for hvem som får ta ut hva. Det er rimelig å ville ha et dyrt verktøy tilbake. Det er et annet formål enn å sørge for at noen får tak i et bind.

Hva skal være tilgjengelig?	Hva må ordningen kunne?
Mensprodukter og personlig støtte	Gi diskret tilgang uten å knytte uttaket til en bestemt ansatt
Verneutstyr	Gi riktig type og størrelse, med opplæring
Låneverktøy	Håndtere utlån der det trengs, adskilt fra uttak som kan røpe helsebehov

Noen må eie hylla. Avtal hvem som fyller på, hvem som overtar ved fravær, og hva som er reserven når noe svikter. Be leverandøren vise hvordan tilgang, logger og varsler faktisk fungerer. En adgangsbrikke som identifiserer ansatte, kan gjøre uttak sporbare. Skal uttak ikke kunne spores til en person, må det gjelde hele løsningen, også loggene og dataene bak skjermbildet.

Roboten har en kommentar

«Jeg sender varsel når hylla er tom. Hvem som får varselet, og hva de gjør med det, står ikke i programmet mitt.»

* Utgiverens konsern selger produkter på dette området. Boken omtaler behov og løsningsformer. Valg av produkt og leverandør ligger hos virksomheten og brukeren.

Kilder · Gravdahl m.fl., MINA, Acta Obstet Gynecol Scand 2025;104(4):746–754 · NRK 23.08.2024 · CARE Norge / Respons Analyse, Undersøkelse om menstruasjonssyklus, 2024, s. 3 og 20 · Reid-McCann m.fl., Lancet Child Adolesc Health, 31.08.2025 · ISO 45010:2026, 5.2, 5.5.2.2 og 5.7

8

Del 2 · Kapittel 8

Arbeidsplassen

Mange av dem som trenger ordningen mest, er aldri innom hovedkontoret.

Oppdrag hos en kunde · replikkene

1

«Vet du hvor nærmeste do er her?»

2

«Brakka er låst, og kunden har gått.»

3

«Og vi har tre timer igjen.»

4

«Da blir det bensinstasjonen. Neste gang spør vi først.»

To montører pakker sammen og kjører midt i arbeidstiden. Det hadde tatt to minutter å spørre da oppdraget ble bestilt.

Ta toalettet. En britisk intervjustudie publisert i BMC Public Health i 2023 snakket med 22 arbeidstakere som er på farten i jobben, blant dem sjåfører, omsorgsarbeidere og renholdere. De fortalte om toaletter som var vanskelige å finne eller i dårlig stand, og om toaletter de måtte be om lov eller betale for å bruke. Mange var avhengige av velviljen til folk de besøkte. Forskerne konkluderte med at regelverket ser ut til å være skrevet for dem som har en fast arbeidsplass, som et kontor. Det er kjøpesenteret fra kapittel 2 igjen, der kunden får heis og montøren får bensinstasjonen.

ISO 45010 sier det samme. Standarden nevner særskilt dem som jobber mobilt, langt unna eller på skift (5.2.2.1), og ber virksomheten tenke på underleverandører og dem som jobber alene (B.4).

Studien

Rutter, Madden og White, BMC Public Health 2023. 22 intervjuer med arbeidstakere som er på farten i jobben.

Kilder · «Challenges of accessing hygiene facilities when on the move», doi 10.1186/s12889-023-17465-y · ISO 45010:2026, 5.2.2.1 a) og B.4

Der folk faktisk er

Tenk gjennom arbeidsdagen der den faktisk foregår. Sender dere folk på oppdrag, kan den som tar imot bestillingen, avklare toalett, vann og avfall på forhånd. Står noen alene i en butikk, må vaktplanen ha en som kan ta over kassen i fem minutter. Og den som er på reise eller jobber hjemmefra, er fortsatt på jobb.

Ta med det samme blikket som på kjøpesenteret når dere sjekker ordningen. Henger dispenseren så høyt at den som har stiv skulder, ikke når den, er det en terskel. Står bruksanvisningen bare på norsk, er det en til.

«Hovedkontoret kan ha flotte toaletter. Det hjelper lite for renholderen på kveldsrunden, montøren hos kunden eller den som står alene bak disken.»

Prøv dette

Gå gjennom et faktisk skift eller kundeoppdrag. Ta med deltidsansatte, innleide og vikarer i avklaringene, og avtal ansvaret med riktig arbeidsgiver eller vert. Verktøy 2 bakerst i boken viser hvordan runden kan skrives ned.

9

Del 2 · Kapittel 9

Overgangsalder

Overgangsalderen er ingen enkeltdag. Den kan vare i mange år, og den kommer gjerne midt i den delen av arbeidslivet der folk har mest erfaring.



Et rom kan bestå målingen

For et par år siden hadde jeg ikke hørt ordet perimenopause. Det er den første delen av overgangsalderen, når hormonnivåene begynner å svinge mer. Mensen kan bli annerledes, og søvn, temperaturfølelse og konsentrasjon kan også påvirkes.

Noen merker nesten ingenting. Andre får hetetokter midt i et kundemøte, i årevis. Kjør testen fra kapittel 3, og svaret blir ja på de tre første spørsmålene. Det er vanlig, for rundt 419 000 sysselsatte kvinner er i årene rundt overgangsalderen. Det er forutsigbart. Og det koster mer å be om en vifte enn å ha den stående. Da hører vifta hjemme sammen med dopapiret.

Det lederen kan gjøre noe med, er rommet. Et kontor kan ha riktig temperatur på målingen og likevel være slitsomt for den som får hetetokter tre ganger i løpet av et møte. Hetetokter kan ikke styres på kommando. Men arbeidsplassen kan gi rom for å justere omgivelsene, velge en svalere plass og ta en pause.

> «Da hører vifta hjemme sammen med dopapiret.»

Roboten har en kommentar

«Termostaten viser 22 grader. Hetetoktene til dem som sitter i rommet, har den ingen sensor for.»

Kompetansen ble ikke borte i natt

Morgenmøtet · replikkene

1 «Det har blitt lite søvn i det siste. Jeg har fem saker som haster. Hvilken tar jeg først?»

2 «Kundeleveransen.»

3 «Og de to interne rapportene?»

4 «De kan vente til torsdag.»

Lederen trenger ikke vite hvorfor det har blitt lite søvn. Det medarbeideren ba om, var hjelp med rekkefølgen, og det tok ti sekunder å gi.

Kompetansen ble ikke borte i natt. Erfaringen med kunder og leveranser sitter der fortsatt. Det som trengte hjelp, var rekkefølgen. En dårlig natt kan for øvrig ha mange årsaker, så ingen skal stemples som «i overgangsalderen» fordi de har en viss alder eller glemte en avtale.

Snakk om oppgavene. Hva haster? Hva kan vente? Kan vi skjerme tid, kutte avbrytelser eller bytte rekkefølge? Og overgangsalderen kan komme tidligere enn mange tror, blant annet etter enkelte behandlinger. Ingen aldersgrense skal avgjøre hvem som får støtte.

«Ingen aldersgrense skal avgjøre hvem som får støtte.»

Prøv dette

Avtal ett konkret forsøk, og sett en dato for når dere ser på det igjen.

Det som kan stå klart på forhånd

Bygg inn valgmuligheter som mange kan ha nytte av. Snakk med de ansatte om arbeidsforholdene, uten å be dem forklare privat helse.

Område	Det dere kan se på
Luft, lys og temperatur	Ventilasjon, solskjerming og lokale justeringer. En kjøligere plass, eller en vifte som står fremme. Én innstilling passer sjelden alle.
Vann, toalett og pauser	Det skal være mulig å drikke, gå på toalettet og ta en pause også når tempoet er høyt. Avtal avløsning der noen må passe en stasjon, en disk eller en prosess.
Klær, skift og utstyr	Egnede klær, riktige størrelser og et sted å skifte diskret.
Arbeidsro og organisering	Støy, møtelengde og variasjon i oppgavene. En roligere plass når det trengs.

Følg med på det dere kan endre. Kan pausen faktisk tas? Er toalettet tilgjengelig? Blir feil i ventilasjonen rettet? Spør om ordningen fungerer, og pass på at sjekken ikke blir en kartlegging av hvem som har symptomer.

Noen trenger mer enn rommet kan gi. Da skal det være lett å be om en prat med leder eller bedriftshelsetjenesten, og avklart på forhånd hva som skrives ned. Jo mer som står klart for alle, jo lettere blir den praten.

Faglig veiviser · ISO 45010:2026, særlig 5.2, 5.5 og 5.6 · Helsenorge om overgangsalder



10

Del 2 · Kapittel 10

Språk og samarbeid

For noen år siden kunne jeg ikke uttale endometriose. Det sier litt om hvor jeg startet.



I et møte med ledere, tidlig i dette arbeidet, sa jeg «mensen». Jeg var ikke vant til å snakke om menstruasjon på jobb, verken med kvinner eller menn. Noen lo nervøst. Jeg rettet meg selv, sa «menstruasjon», og så ble det stille. Så nikket folk, og vi gikk videre. Neste gang ordet kom opp, var det ingen som lo. Det holdt å gjøre det én gang, så var isen brutt. Ordet hadde blitt et vanlig ord fordi noen hadde sagt det med vanlig stemme.

«Ordet hadde blitt et vanlig ord fordi noen hadde sagt det med vanlig stemme.»

Det har jeg tenkt mye på siden. Ordene vi bruker om kroppen på jobb, avgjør hvor problemet havner.

Individspråk og designspråk

Jeg har lenge delt språket i to. Individspråk legger problemet hos personen. Designspråk legger det i noe vi kan lage og endre.

Personen er saken

«Hun sliter med overgangsalderen.»

«Vi må tilrettelegge for henne.»

«Hun trenger spesialbehandling.»

Ordningen er saken

«Ordningen vår dekker ikke den livsfasen ennå.»

«Vi utformer arbeidsplassen for dem som jobber her.»

«Standardløsningen vår tar høyde for dette.»

I de tre første setningene har én person havnet i sentrum, og den personen er problemet. Hun blir saken, og hun blir den som må forklare seg. I de tre neste er det ordningen som er saken. Den kan vi gjøre noe med i morgen, uten at noen har fortalt noe om seg selv.

De fleste av oss snakker individspråk uten å vite det. Sånn lærte vi det, og det er ingen grunn til å skamme seg over det. Men det går an å legge det om.

Ordet tilrettelegging er et godt eksempel. Individuell tilrettelegging er riktig verktøy når noe uventet skjer, som en arm i gips eller en skade, og når én person trenger noe mer enn det som ligger klart for alle. Mens og over-

gangsalder kan vi planlegge for. Det er forutsigbart, og det gjelder en stor del av arbeidsstyrken gjennom store deler av arbeidslivet. Kaller vi det tilrettelegging, har vi sagt at det ikke var planlagt for, og at noen må be om det.

Loven bruker ordet om to ting. Den generelle plikten gjelder arbeidsplassen slik den er lagt til rette for alle som jobber der, og det er den jeg kaller utforming. Den individuelle plikten gjelder den ene. Når det står tilrettelegging i denne boken uten noe foran, mener jeg den individuelle. Kapittel 11 går gjennom begge.

ISO 45010:2026 er inne på det samme. Standarden anbefaler at virksomheten ikke omtaler mens og overgangsalder som «kvinneproblemer» eller som noe uhygienisk, og at den bruker nøytrale ord, for eksempel mensprodukter om det mange fortsatt kaller hygieneartikler (5.7.2.3 e og f). Den anbefaler også at virksomheten går gjennom ordene den bruker i eget materiell (E.1).

> «Kaller vi det tilrettelegging, har vi sagt at det ikke var planlagt for, og at noen må be om det.»

Ord som gjør jobben enklere

Prøv å unngå	Prøv heller
«Kvinneproblemer»	Det konkrete behovet: mens, overgangsalder, smerter, søvn
«Hva feiler det deg?»	«Hva fungerer, og hva blir vanskelig i jobben nå?»
«Da må du dokumentere det.»	«Ordningen er tilgjengelig for dem som trenger den.»
«Hun sliter med overgangsalderen.»	«Ordningen vår dekker ikke den livsfasen ennå.»
«Hygieneartikler»	«Mensprodukter»

Det er lov å si kvinne og kvinnehelse når det er presist. Tilgangen må likevel gjelde alle som har behovet.

Humor og grenser

Når noen kommenterer ordningen, trenger ikke lederen holde foredrag. «Dette er helt vanlige behov» holder. Det setter en grense uten å gjøre noens helse til tema i pauserommet, og uten å peke ut noen som «eksempelet» kollegene skal forstå.

Jeg bruker mye humor selv, også i denne boken, og det må være lov å le på jobb. Men blir alt som handler om kropp og biologi møtt med en vits i lunsjen hver eneste gang, setter det seg i veggene. Da blir det dyrt å være den som må be om en tilpasning. En enkelt spøk tåler de fleste. Gjentar det seg, eller er det alvorlig, må lederen ta tak i det gjennom virksomhetens egne rutiner.

> «Da blir det dyrt å være den som må be om en tilpasning.»

Og hvis nærmeste leder er en del av problemet? Da må det finnes en annen vei, og den må være kjent før den trengs: overordnet leder, HR, verneombudet eller varslingskanalen, avhengig av saken. ISO 45010 har en mal

for en felles erklæring (tillegg F) der virksomheten skriver inn hvem som er kontaktpunkt, og der den anbefaler at første samtale skjer uten avvisende kommentarer, spøk eller snakk om et «problem» (punkt 4.4 og 4.6).

Betyr det at alle må snakke åpent om helsen sin for at arbeidsplassen skal være inkluderende? Nei. Kunnskap kan deles i fellesskap: hva som finnes, hvor det er, og hvordan man melder fra når noe er tomt eller i stykker. Om noen vil fortelle om sin egen kropp, er deres valg. Malen i tillegg F sier det samme (punkt 4.2). Et personalmøte kan godt brukes til å forklare ordningen og be om innspill til arbeidsplassen, uten at noen blir bedt om å dele sin historie.

«Om noen vil fortelle om sin egen kropp, er deres valg.»

Stillingsannonsen

To kolleger i et byggmesterfirma leser sin egen stillingsannonse en gang til. «Vi søker en som tåler alt.» «Alt?»

Roboten leste den samme annonsen

«Jeg fant ingen avgrensning. Selv jeg har en grense.»

Det er en god kommentar. «Tåler alt» er et krav ingen kan oppfylle, og det sier ingenting om jobben. Skriv heller hva jobben faktisk krever: oppgaver, arbeidstid, belastninger og kompetanse. Mye av det som står i annonser, er kopiert fra forrige annonse uten at noen har spurt om det fortsatt stemmer.

Kandidatene bør få vite det praktiske før intervju og tester: hvor, hvor lenge, når det er pause, og hvem de kan kontakte om tilpasninger. Helseopplysninger holdes utenfor. Arbeidsmiljøloven § 9-3 setter grensen: arbeidsgiver kan bare be om helseopplysninger som er nødvendige for å utføre oppgavene i stillingen.

Loven

Arbeidsmiljøloven § 9-3: arbeidsgiver kan bare be om helseopplysninger som er nødvendige for å utføre oppgavene i stillingen.

Første arbeidsdag er neste mulighet. Vis toalettene, produktene, pauserutinene og hvem man kontakter. Gi vikarer og innleide den samme introduksjonen. ISO 45010 anbefaler at introduksjonen for nyansatte forklarer hvilken støtte som finnes og hvor den er (tillegg D, D.6). Ingen skal måtte lete etter støtten i en mappe ingen har vist dem.

Del 2 · Kapittel 10

Stillingsannonsen er ofte det første styringsdokumentet en ny medarbeider leser. Den bør beskrive jobben.

11

Del 2 · Kapittel 11

Tilrettelegging



Hvor går grensen?

Jeg mener veldig bestemt at alt som er forutsigbart og vanlig, en del av den ordinære menneskelige variasjonen, hører hjemme i utformingen av arbeidsplassen. Det gjelder livsfaser og biologi, og egentlig all annen naturlig variasjon som inngår i livet og kan påvirke arbeidsevne, ytelse, helse, trivsel og fungeringsevne. Kan det forebygges, dempes eller kompenseres for med enkle grep, snakker vi om fasiliteter, infrastruktur og ordninger som den ansatte kan bruke selv når variasjonen oppstår.

Det er jo en gang sånn at de fleste av oss, nær sagt alle, ønsker å håndtere vår egen helse og vårt eget velvære så langt det lar seg gjøre. Autonomt, verdig og selvstendig, uten å blande inn flere enn nødvendig, og aller helst bare oss selv. I noen tilfeller går vi til legen.

Det som er forutsigbart og normalt, og som arbeidsplassen kanskje til og med har en ordning for, men som likevel krever at vi utleverer noe om oss selv, er nedverdigende. Det skaper friksjon, og det kan skade en ellers god, faglig og respektfull relasjon mellom kolleger. Går du fra å være en likeverdig kollega til plutselig å være den som står med lua i hånda, så taper du ansikt.

«Går du fra å være en likeverdig kollega til plutselig å være den som står med lua i hånda, så taper du ansikt.»

Det kan være like ubehagelig for lederen. Lederen ser en kollega som er likestilt og likeverdig, og som nå må utlevere ting lederen egentlig ikke ønsker å vite noe om, for å få tilgang til en ordning.

Da er det noe grunnleggende feil med systemet. Det er en alvorlig designfeil. Den skaper friksjon i alle ledd i virksomheten, den koster mye tid og penger, og den er en psykososial killerfaktor som virker alt annet enn oppbyggelig på arbeidsglede, inspirasjon og arbeidskapasitet.

Alt man kan ordne selv, autonomt og verdig, uten å ta fram lua, er med på å holde selvbildet sterkt, bildet av at man er en god forvalter av sitt eget liv. Å måtte tape ansikt er et angrep på det selvbildet.

Når er tilrettelegging riktig?

Vi har et lovverk i Norge som allerede er bra. Slik jeg leser det, bruker vi det i feil rekkefølge. Vi snakker stadig om den individuelle tilretteleggingsplikten i samtaler om nettopp det denne boken handler om, det som er forutsigbart og gjelder en stor del av befolkningen. Selv NOU 2025:5 gjør

det når den kommer til livsfasene, og det viser jeg i kapittel 14. Jeg tror ikke noen gjør det med vilje. Men drar vi inn den individuelle plikten der, går vi i motsatt retning av det bestemmelsen er til for, slik jeg forstår den.

At loven har en plikt til tilrettelegging, er en god ting. Det kan skje uforutsette ting med mennesker. Sånn er det med mennesker og helse. Funksjonsgraden vår varierer av helt naturlige og forutsigbare årsaker, og det er den naturlige variasjonen. Så har vi en uforutsigbar kategori, og det ligger i sakens natur. Det kan være hendelser i nærmeste familie eller kriser i livet som direkte eller indirekte berører medarbeideren, og som en periode kan ha stor effekt på arbeidsevnen. Man kan bli utsatt for en ulykke og brekke en fot eller en arm. Man kan bli syk og havne på sykehus. Barna kan bli syke, eller det kan oppstå et omsorgsbehov. Da er det helt nødvendig at arbeidsgiver og arbeidstaker setter seg ned og drøfter situasjonen.

Da er det åpenbart arbeidsevnen som er tema, og ikke årsaken. Noen ganger trenger arbeidsgiver likevel innsyn i opplysninger som er helseopplysninger etter GDPR artikkel 9. Da må virksomheten kunne dokumentere et lovlig grunnlag for å behandle dem. Målet er å finne en god løsning for en medarbeider som vil stå i arbeid, selv om ytelsen er endret for en periode, kanskje varig. Det er for slike situasjoner loven har sine individuelle spor, med den særskilte tilretteleggingsplikten når arbeidsevnen er redusert (arbeidsmiljøloven § 4-6) og egne regler om permisjon og fleksibel arbeidstid når noen har omsorg for syke barn eller andre nærstående. Det samme sporet gjelder den som har en funksjonsnedsettelse eller er gravid (likestillings- og diskrimineringsloven §§ 22 og 23).

Og loven har et trinn før det individuelle sporet. Den krever et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (arbeidsmiljøloven § 4-1), og Arbeidstilsynet beskriver en generell tilretteleggingsplikt, som betyr at arbeidet til enhver tid skal være lagt til rette for alle som jobber der. Det er der det forutsigbare og vanlige hører hjemme, og det er dette trinnet jeg kaller utforming. Den individuelle tilretteleggingen er en spesialordning for den ene, noe som ikke finnes som standard eller i designet. Den er helt riktig vei å gå når ingen kunne forutse situasjonen, eller når én person trenger noe annet enn det som ligger klart for alle, også om behovet er varig. Sender vi det forutsigbare og vanlige rett inn i det individuelle sporet, har vi hoppet over første trinn. For alt vi kan forutse, er en proaktiv tilnærming den rette metoden.

Loven

Arbeidsmiljøloven § 4-1: fullt forsvarlig arbeidsmiljø. § 4-2 (2) b: arbeidet tilrettelegges etter den enkeltes arbeidsevne, alder og øvrige forutsetninger. § 4-6: særskilt tilrettelegging ved redusert arbeidsevne, også langvarig. Likestillings- og diskrimineringsloven §§ 22 og 23: individuell tilrettelegging ved funksjonsnedsettelse og graviditet. Omsorg for syke barn og nærstående: arbeidsmiljøloven § 10-2 fjerde ledd og §§ 12-9 og 12-10.

«For alt vi kan forutse, er en proaktiv tilnærming den rette metoden.»

Værmeldingen

I Norge er vi forferdelig opptatt av været. Vi elsker å snakke om det, nesten som en sekundær statsreligion. Det er fordi været er dramatisk her, og det kan vi lære noe av.

Vi har fire tydelige årstider, og vi planlegger året etter dem. Noe gjør vi gjerne om våren som er utenkelig midt på vinteren. Det er stor forskjell på å åpne døra og møte minus 20 grader og snø som pisker sidelengs i ansiktet, og å gå ut i 27 grader, solskinn og fuglekvitter. Det er så forskjellige miljøer, med så forskjellige krav til forberedelse, som det er mulig å forestille seg. Og vi innretter livene våre etter det, helt naturlig.

Innenfor årstidene er det også variasjon som er mindre forutsigbar. Likevel er den ikke verre enn at vi kan se på værmeldingen og få en indikasjon på hvordan de neste dagene blir. Vi er vant til å hente inn informasjon på forhånd, så langt det lar seg gjøre, slik at vi kan planlegge for det som ellers ville skapt friksjon.

Vet du at det kommer til å pøsregne i morgen, og du skal på jobb eller i et møte og vil komme representativt, er det stor forskjell på å komme tørrskodd fram og å komme gjennomvåt. Det ene er en unødig slitasje, og det kan bli ubehagelig for dem rundt deg også, hvis det renner vann av deg. Derfor ser vi på værmeldingen. Vi finner fram paraplyen, regnjakken eller støvlene. Vi innretter oss etter de dataene vi har.

Og det er her vi feiler så grovt. Det kan virke som om vi bevisst snur oss bort fra ting som er enda mer forutsigbare enn både årstider og værmeldinger. Det som ikke er forutsigbart, er der vi skal bruke kreftene på individuell tilrettelegging. Vi må slutte å tappe virksomhetens tid og penger på å tilrettelegge enkeltvis for det forutsigbare.

«Vi må slutte å tappe virksomhetens tid og penger på å tilrettelegge enkeltvis for det forutsigbare.»

Like absurd

Stormen kommer, huset blir fylt av vann, og forsikringsselskapet lurer på hvorfor vinduene sto åpne. «Vi kunne jo ikke vite at huset skulle bli fylt av vann», svarer vi. Selv om det bare var å skru på radioen eller TV-en og få med seg værmeldingen.

Samtalen

Så kommer stormen ingen varslet. Ole brekker foten, eller noen hjemme blir alvorlig syk. Da kan en ryddig samtale tidlig være forskjellen på en tilpasset arbeidsdag og en sykmelding.

Hva skal lederen snakke om da? Jobben. Hva går greit nå, hva butter imot, og hva tror medarbeideren selv kan hjelpe? Det trenger ikke være mer komplisert enn dette:

Slik kan det høres ut

«Du trenger ikke fortelle meg noen diagnose eller hvorfor. Det jeg trenger å forstå, er hva som går greit i jobben nå, hva som er vanskelig, og hva du tror kan hjelpe. Du kjenner din egen hverdag best. Så ser vi på hva vi kan endre, og avtaler en ny prat om et par uker for å se om det virker.»

Noen vil likevel fortelle hele historien. Da lytter du ordentlig og takker for tilliten. Du kan være et menneske i den samtalen uten å stille et eneste medisinsk spørsmål, og uten å skrive ned det du hørte.

ISO 45010 har en egen veiledning for slike samtaler (tillegg B, B.1.1). Den anbefaler at medarbeideren får styre samtalen, og at det finnes en annen å snakke med for den som ikke vil ta det med nærmeste leder. Og den sier rett ut at leder eller HR aldri skal stille diagnose, gi medisinske råd eller foreslå behandling.

Poenget med å tilpasse tidlig er at det skal bli lettere å stå i jobb for den som vil og kan. Det skal aldri bli et press for å jobbe når kroppen trenger behandling, hvile eller sykmelding.

Notatet

Når samtalen er ferdig, skriver du ned det dere ble enige om, og lar resten være privat. Dataminimering høres ut som et tungt juristord. I praksis betyr det at du bare noterer det dere trenger for å gjennomføre tiltaket.

Slik kan notatet se ut

«Behov nå: kunne veksle mellom sittende og stående oppgaver. Vi prøver en annen oppgavefordeling i fire uker. Arbeidsleder ordner dette. Ny prat om to uker for å se om det virker.»

Avklar først hva dere trenger å dokumentere, og hva dere har lovlig grunnlag for. Så skriver du funksjon, tiltak, hvem som har ansvaret og når dere følger opp. Det medarbeideren forteller, holdes atskilt fra det dere har avtalt, og dere går gjennom notatet sammen før dere går fra hverandre.

Diagnoser, medisiner, behandling og intime historier holdes utenfor, også om de ble nevnt i samtalen. Det samme gjelder dine egne medisinske gjetninger. Det spiller ingen rolle om notatet er en gul lapp, en e-post eller et felt i HR-systemet. At systemet har et offisielt navn og krever innlogging, gjør ikke opplysningene mer nødvendige.

Også det korte notatet trenger vern, for opplysninger om funksjon og arbeidsevne kan røpe noe om helsen. Det skal ligge i virksomhetens godkjente løsning, med tilgang bare for dem som trenger det og en fast regel for når det slettes. Ingen private kopier i en mappe på skrivebordet.

GDPR artikkel 9 gir helseopplysninger ekstra vern. Nødvendig dokumentasjon av tilrettelegging kan likevel være lovlig, med et behandlingsgrunnlag etter artikkel 6 og et unntak etter artikkel 9, og når opplysningene håndteres sikkert. At noen forteller noe frivillig, betyr ikke at de har sagt ja til at det lagres og deles.

Grensen mot helse

Du trenger ikke vite hva plagene heter for å ta dem på alvor. Men du må vite hvor lederrollen slutter og helsevesenet tar over.

Se også

De to skissene etter kapitlet: «Rødblyanten» og «Vedkommende kan lese det».

«At systemet har et offisielt navn og krever innlogging, gjør ikke opplysningene mer nødvendige.»

Hvem	Hva de tar seg av
Lederen og medarbeideren	Oppgaver, tempo, arbeidstid, pauser og andre tilpasninger. De avtaler hva som skal prøves, hvem som gjør det, og når de følger opp.
Bedriftshelsetjenesten	Arbeidsforhold, funksjon og tilrettelegging. Bruk den når dere er usikre på belastninger eller på hvilke løsninger som er forsvarlige.
Fastlegen, psykologen eller annet helsepersonell	Helseplager og behandling. Fastlegen kan henvise videre. Som leder kan du vise vei og gjøre det mulig å få hjelp.

Når samtalen går utenfor lederrollen

«Takk for at du forteller meg dette. Den helsemessige biten kan ikke jeg vurdere, og den skal du ikke måtte stå i alene med meg. Jobben min er å rydde i arbeidshverdagen din. For selve plagene håper jeg du tar en prat med fastlegen eller bedriftshelsetjenesten, og jeg sørger for at du får tid til det. Hva tenker du selv er lurt?»

Må noe deles videre for at tiltaket skal fungere, avtaler dere hva, med hvem og hvorfor, og bare det som er nødvendig og lovlig. Tilliten gjaldt samtalen. Og finner dere en svikt som egentlig gjelder flere på huset, tar dere forbedringen inn i driften uten historien til den det gjaldt.

«Tilliten gjaldt samtalen.»

Kollegene som tar over

Når én medarbeider får tilpasset oppgavene sine, forsvinner ikke arbeidet. Det havner som regel hos en kollega, og den kollegaen har like mange timer i arbeidsdagen som før.

Roboten har en kommentar

«Jeg flyttet oppgaven fra Kari til Per på under ett sekund. Per har fortsatt sju og en halv time i arbeidsdagen.»

Derfor må lederen ta hele regnestykket. Flyttes noe over på andre, må noe annet vente, tas bort eller løses med ekstra folk. Kollegene trenger å vite hvem som gjør hva, og når dere ser på fordelingen igjen. Diagnosen eller den private grunnen har de ingenting med.

Endrer leveransene seg, se på arbeidsforholdene og de avtalte rammene før du trekker konklusjoner om innsats eller kompetanse. Følg også med på hvordan fraværs- og prestasjonsmålene slår ut. ISO 45010 anbefaler at virksomheten vurderer om slike målinger utilsiktet stiller noen dårligere, og om automatiske sanksjoner ved fravær bør brukes i det hele tatt (tillegg B, B.2).

Pass på at opplæring og utvikling ikke stopper opp mens tilpasningen varer. Byttes leder, overføres tiltakene som trengs. Helsehistorien blir igjen. Og virker ikke løsningen, prøver dere noe annet sammen.

Satirisk prinsippskisse · Rødblyanten

Notatet beskriver hva som virker i jobben. Aldri hvorfor.



Det faglige under vitsen

Notatet skal bære funksjon, tiltak, ansvar og dato for oppfølging. Årsaken hører hjemme hos helsepersonell (ISO 45010 B.1.1).

Se også

Kapittel 11, «Notatet» og «Grensen mot helse».

Satirisk prinsippskisse · Vedkommende kan lese det

Skriv notatet som om medarbeideren skal lese det.



Det faglige under vitsen

Innsynsretten i GDPR artikkel 15: den ansatte kan be om innsyn i opplysninger om seg selv, med visse unntak. En gjetning om helsen som skrives ned og knyttes til en person, kan bli en helseopplysning.

Figurene

Tegnet som ansiktsløse skalafigurer, så tegningen ikke kjønner noen.

12

Del 2 · Kapittel 12

Personvern i praksis

Kapittel 5 handlet om hvorfor ingen skal måtte fortelle. Dette kapitlet handler om alt som logger likevel.

«Ingen navn» er bare begynnelsen

Nesten alt på en arbeidsplass logger noe i dag. Adgangskortet registrerer hvilken dør som ble åpnet og når. Bestillingssystemet vet hvem som bestilte hva. Et skap kan telle uttak, og vaktlisten viser hvem som var på jobb.

Hver for seg kan opplysningene se harmløse ut, og navnefeltet kan være tomt. Men legg et nøyaktig tidspunkt og et sted ved siden av vaktlisten, så kan de peke ut én person på en liten arbeidsplass.

Samlet statistikk kan også bli avslørende hvis den deles opp i små nok biter. Ingen fast gruppestørrelse gjør en rapport trygg i alle tilfeller. Kan en person gjenkjennes, er det personopplysninger, og da gjelder personvernreglene fullt ut. Datatilsynet har en egen veiledning om anonymisering som er verdt å lese før noen lover at ingen kan spores.

Les først

Datatilsynet, «Anonymisering» (oppdatert 23.10.2026), om når opplysninger faktisk er anonyme.

ISO 45010 minner om det samme. Opplysninger om mens og overgangsalder kan regnes som helseopplysninger som kan knyttes til en person, og nasjonale regler kan stille egne krav til hvordan de samles inn, lagres og analyseres (5.9.1, merknad 2).

Mål hylla

Jeg er glad i data. Derfor spør jeg alltid først hva vi skal bruke dem til.

Skal vi fylle på, trenger vi å vite hva som mangler. Skal vi rette en feil, trenger vi å vite hvor ordningen svikter. Ingen av delene krever at vi vet hvem som har hentet noe. Ingen fører logg over hvem som bruker dopapiret. Den som gjør rent, ser at rullen er tom, og setter i en ny.

«Ingen fører logg over hvem som bruker dopapiret.»

Roboten har en kommentar

«For å bestille påfyll trenger jeg ett tall: hvor mange som er igjen på hylla. Navn står ikke i bestillingsskjemaet.»

Mål tilgjengelighet, påfylling og feil, og bruk innspill fra de ansatte til å gjøre ordningen bedre. Forbrukstall er til påfylling og drift. Helse, syklus og arbeidsevne holdes utenfor.

Trenger noen en individuell tilpasning, skal den samtalen starte fordi medarbeideren selv ber om den. Den skal aldri starte fordi en leder har lagt uttaksloggen ved siden av vaktlisten.

Bestill det dere trenger å vite

Før dere tar i bruk et system som logger, få avklart hva som faktisk lagres: i systemet, hos leverandøren og i rapportene. En pen oversikt uten navn sier lite om opplysningene som ligger bak. Begrens opplysningene og

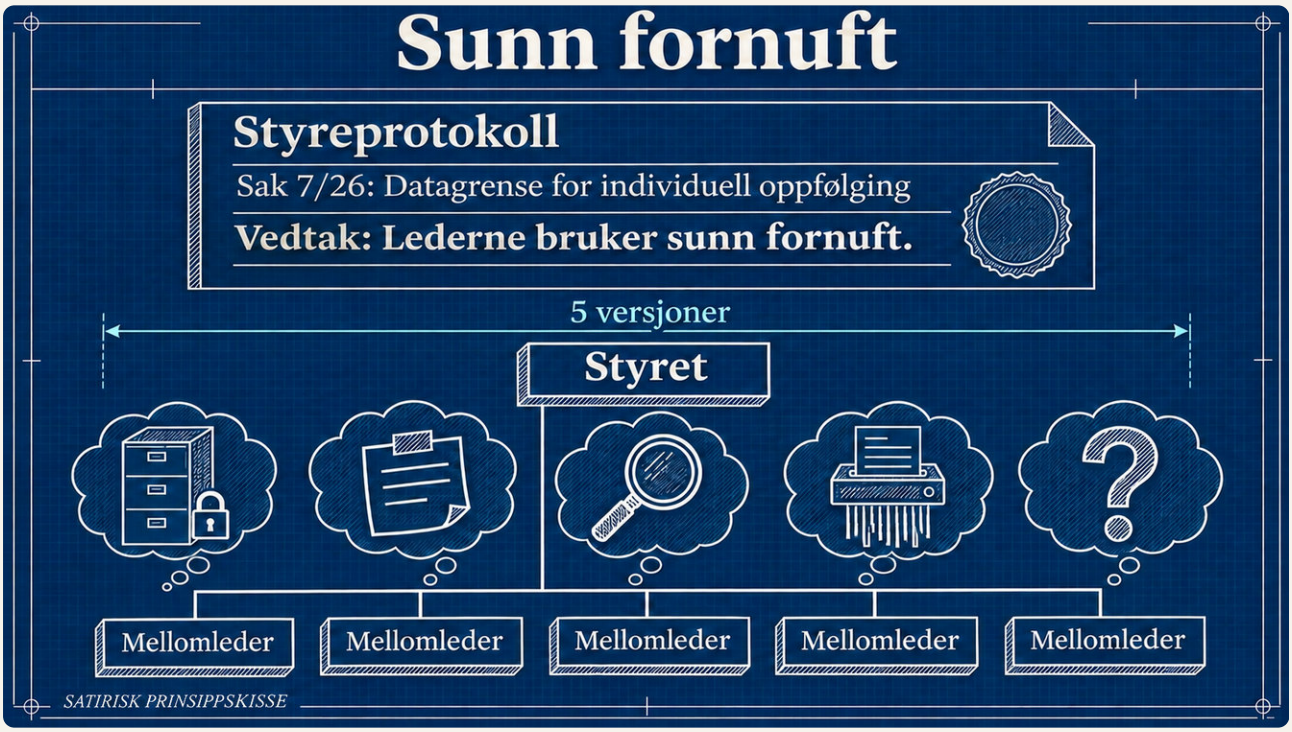
hvem som får dem, og avtal når data skal slettes. Ofte er en grov oversikt eller et varsel om påfylling nok.

Personvernvurderingen må omfatte hele løsningen, også loggene og muligheten til å koble opplysninger sammen. Lover dere at ingen kan spores, må det holde i praksis.

Kilder · ISO 45010:2026, 5.9.1 merknad 2 · Datatilsynet, «Anonymisering», datatilsynet.no · GDPR artikkel 4 nr. 1, 5 og 9

Satirisk prinsippskisse · Sunn fornuft

Antall versjoner av sunn fornuft i bedriften: én per mellomleder.



Av 65 store virksomheter hadde ingen publisert en datagrense for individuell oppfølging.

Kilde · Sydera, Governance Blueprint nr. 01 (2026) · 65 virksomheter · 1 193 offentlige kilder · skjæringsdato 16.08.2026

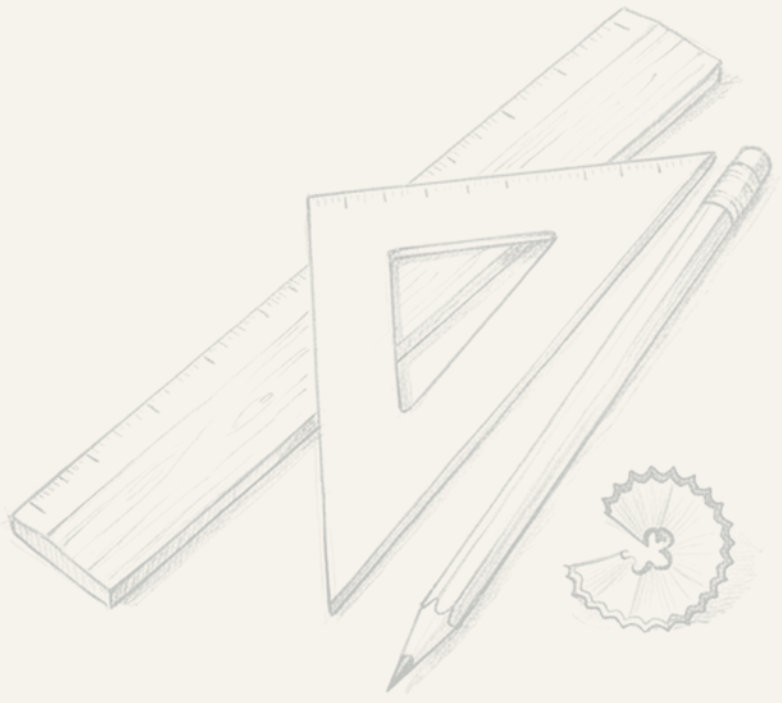
Det faglige under vitsen

En datagrense må være konkret nok til å styre praksis: hva, hvem, formål, nivå, tilgang og hvor lenge. GDPR artikkel 5 og 25.

Notater

Hvilke behov besto testen?

Ta med det dere fant i kapittel 3, og det Del 2 har lagt til.



3

Del 3

Standardene

Standardene gir arbeidslivet et felles språk. Loven kommer først.

Tredje del forklarer hva en standard er, hvordan ISO 45010 henger sammen med ISO 45001 og ISO 45003, og hvordan du leser et tilbud som bruker standarden. Den går også gjennom NOU 2025:5, utredningen som skulle handle om løsningen. Jeg skriver som en som har sittet i rommet og lyttet. Det er et tillitsverv, og boken selger ingenting med det.

13 Hvorfor jeg sa ja

14 Fra individuelt til strukturelt nivå

15 Veileder eller kravstandard

16 Kartet: 45001, 45003 og 45010

17 Slik leser du et tilbud

18 Én forbedringssløyfe

13

Del 3 · Kapittel 13

Hvorfor jeg sa ja

En systemutfordring kan bare løses på systemnivå. Det var det jeg skjønte i 2023, og det var derfor jeg sa ja da muligheten kom.

Allerede i 2023, da Kvinnehelseutvalget la fram NOU 2023:5 «Den store forskjellen», skjønte vi at det som omtales som kvinnehelse og kvinners arbeidshelse, var symptom på noe større. Feilen lå i systemet. Og en løsning som tar for seg ett og ett individ og den enkeltes helse, lar seg ikke skalere. Den er, og vil alltid være, personavhengig.

«Feilen lå i systemet.»

Og hva er systemet i Norge? Slik jeg så det, fantes det to veier hvis vi skulle påvirke på en troverdig måte, altså på en måte som både myndighetene, markedet og premissgiverne faktisk lytter til. Den ene var politikk. Den andre var standardisering. Partipolitikk er helt uaktuelt. Selskapet og jeg som privatperson tar ikke parti. Jeg ser heller verdien av å være en faglig ressurs for dem som til enhver tid sitter i beslutnings-, myndighets- og forvaltningsposisjon. Det er den rollen jeg har når jeg sier ja til en debatt, som den på Arendalsuka i neste kapittel.

Høsten 2024 fikk jeg tilsendt en nyhetsartikkel fra en kollega. Den kom fra det svenske standardiseringsinstituttet og fortalte at arbeidet med en ny internasjonal ISO-standard var i gang. Vi kjente allerede den britiske forløperen, BS 30416. Svenskene var svært imøtekommende, fortalte meg mer om arbeidet og rådet meg til å ta kontakt med Standard Norge.

Der hadde jeg en fin samtale med den som administrerer den norske speilkomiteen. Etter kort tid ble jeg tatt opp som medlem av komiteen, og deretter lagt til den internasjonale arbeidsgruppen. Jeg var usikker på hva jeg gikk til, og læringskurven var bratt. Faglig er det noe av det mest givende jeg har vært med på, noen gang.

«Faglig er det noe av det mest givende jeg har vært med på, noen gang.»

Hva standardisering er

De fleste har hørt om ISO. Det er den internasjonale standardiseringsorganisasjonen, International Organization for Standardization. Hver standard har et nummer, og standarder som hører sammen, danner en familie. Det finnes standarder for kvalitetsledelse og for informasjonssikkerhet, og det finnes en familie for ledelsessystemer for arbeidsmiljø, på engelsk occupational health and safety. Noen ISO-standarder kan virksomheter sertifiseres etter. Andre kan de ikke. Det kommer jeg tilbake til.

Innenfor ISO er arbeidet delt mellom tekniske komiteer, forkortet TC. ISO/TC 283 arbeider med ledelsessystemer for arbeidsmiljø, det vi i Norge kaller HMS. I Norge følger Standard Norge dette arbeidet gjennom en speilkomité, SN/K 551. Standard Norge er det norske standardiseringsorganet, og det er der de norske standardene lages, de som begynner med NS. Den som administrerer komiteen fra Standard Norges side, har en fasiliterende rolle. Selve tekstarbeidet internasjonalt skjer i arbeidsgrupper, forkortet WG etter working group. Den jeg kom inn i, er WG 10.

Den norske komiteen

`SN/K 551` under Standard Norge følger arbeidet herfra.

Den tekniske komiteen

`ISO/TC 283` har ansvaret for familien av standarder for arbeidsmiljø.

Arbeidsgruppen

`WG 10` er der teksten til ISO 45010 faktisk ble skrevet.

Å lage standarder handler sjelden om å være den som snakker høyest i klasserommet. Som oftest handler det om å være en god lytter. Alt som skjer, enten det er forslag til nye bestemmelser, merknader eller endringer, forutsetter at deltakerne gjør en innsats for å sette seg inn i hva som faktisk blir foreslått.

«Som oftest handler det om å være en god lytter.»

For meg har det vært ekstra viktig. I arbeidsgruppen har det sittet forskere, leger og professorer, og deltakere fra helsemyndigheter i andre land. Mange er høyt utdannede fagfolk innen HR og HMS. Selv har jeg verken forskningsbakgrunn, medisinsk bakgrunn eller bakgrunn fra tradisjonelt HR- eller HMS-arbeid. Da må jeg forstå hvordan de andre i rommet tenker, og hvorfor de sier det de sier.

Lytting gjør også noe med folk. Når du viser at du er interessert, at du vil lære og forstå, og at du er villig til å diskutere egne innspill på saklig grunnlag, legger det et bedre grunnlag for gjensidig respekt og tillit. Det tror jeg gjelder mellom mennesker generelt. I standardiseringsarbeid er det i hvert fall helt avgjørende.

Hovedstandarden i familien er ISO 45001. Den omtales ofte som den internasjonale gullstandarden for ledelsessystemer for arbeidsmiljø. Ifølge ISOs egen kartlegging for 2024 gjelder sertifiseringene over 900 000 arbeidssteder i hele verden. Det er en enormt stor standard, med deltakere fra mange land.

900 000+

arbeidssteder i verden er omfattet av ISO 45001-sertifiseringer.
ISO Survey 2024

Da er det forståelig at en ny veileder i samme familie, om to helt konkrete biologiske forhold i arbeidsstyrken, blir møtt med spørsmål. Menstruasjon og overgangsalder er naturlige sider ved livet til halve befolkningen. Kvinners helse i arbeidslivet har vært snakket om i mange år, og det finnes mye forskning og statistikk som viser at dette er et område med mye stigma og tabu, og med sider ved arbeidslivet som er svært modne for oppgradering. Når man skal røske opp i noe og gjøre noe nytt, møter man skepsis. Som regel handler det om helt ordinære måter å ta imot noe på som man selv kanskje aldri har sett et behov for.

Og her ligger noe viktig. Fordi kvinnehelse har vært så skam- og tabubelagt, har vi snakket lite om helt naturlige utfordringer. Da mangler kunnskapen i store deler av befolkningen. Og et slikt kunnskapshull kan bli en risikofaktor i arbeidslivet.

Jeg har jobbet med dette i over to år nå, og jeg har lært meg å sette stor pris på medlemmene i den norske speilkomiteen. Det er svært dyktige fagfolk, og de representerer viktige parter i arbeidslivet. Å få sitte tett på dem og høre gode, nyttige og av og til kritiske spørsmål fra flere hold er en del av arbeidet. Det er særlig der jeg har lært at det noen ganger er

klokest å la være å si noe. Av natur klør det gjerne litt, og jeg har ofte lyst til å si noe. Det mest verdifulle jeg kan gjøre, er likevel å være der som en interessert og lyttende samtalepartner.

I dag opplever jeg en sunn og god dynamikk i arbeidet. Jeg kan bare uttale meg om hvordan det er organisert under Standard Norge her hjemme, og der er erfaringen min utelukkende positiv. Det har lønt seg å være tålmodig og langsiktig.

Standardarbeid kalles konsensusbasert. Man kan kalle det en form for demokrati, for alle som deltar, har lik anledning til å kommentere, stille spørsmål og komme med forslag. Konsensus er likevel noe mer enn at flertallet vinner. Man leter etter en tekst som ingen vesentlig part fortsatt har tunge faglige innvendinger mot. Det betyr ikke at alle er enige i hvert ord.

«Konsensus er likevel noe mer enn at flertallet vinner.»

Sammenlignet med politikere som krangler på direktesendt TV, foregår det adskillig mer sivilisert. Det er klare kjøreregler, og alle skal følge ISOs etiske retningslinjer, Code of Ethics and Conduct. Som regel er det klokt å være en behersket, rolig, lyttende og kollegial deltaker. Når man sier noe i plenum, bør det være faglig relevant, gjennomtenkt og svare på det komiteen arbeider med akkurat da.

For oss har standardiseringsarbeidet gitt en helt unik innsikt i hvordan arbeidslivet fungerer i praksis, og i dynamikken mellom partene. Med partene mener jeg bedriftene selv, blant dem noen av landets aller største arbeidsgivere, og representanter for arbeidstakere og arbeidsgivere og organisasjonene deres. I Norge snakker vi om trepartssamarbeidet mellom myndighetene, arbeidstakerorganisasjonene og arbeidsgiverorganisasjonene. Så lenge jeg har vært med, har alle disse delene av arbeidslivet vært godt representert.

14

Del 3 · Kapittel 14

Fra individuelt til strukturelt nivå

På to år kom det to offentlige utredninger om kvinner og helse. Den første viste oss problemet. Den andre handler om løsningen, og den sier selv hvor den vil.

Problemet

Jeg har fortalt hva NOU 2023:5 gjorde med meg. Kvinnehelseutvalget, ledet av Christine Meyer, la fram «Den store forskjellen» 2. mars 2023. Utredningen viste at kjønn i liten grad ble tatt systematisk inn i kunnskapen og verktøyene, og at det kvinner møter på jobb, er et utslag av noe som ligger dypere enn hver enkelt sak.

Utvalget gjorde også noe mer. I tiltak 50 anbefalte det at det skulle settes ned et eget utvalg for kvinners arbeidshelse. Regjeringen fulgte rådet. Kvinnearbeidshelseutvalget ble oppnevnt 8. mars 2024, på selveste kvinnedagen.

Løsningen

NOU 2025:5 «Kvinners arbeidshelse» ble levert til Arbeids- og inkluderingsdepartementet 1. april 2025. Utvalget ble ledet av Nina Tangnæs Grønvold og hadde 16 medlemmer, blant dem representanter for partene i arbeidslivet. De sto samlet bak 47 tiltak.

Mye av den er systemspråk av beste sort. Utvalget mener det største potensialet ligger i å «forsterke det systematiske arbeidsmiljøarbeidet for kvinner i virksomhetene, hovedsakelig innenfor gjeldende krav og rammer». Det første tiltaket handler om nettopp det, og utvalget kaller det tiltaket med størst gevinstpotensial. Risikovurderingene skal ta utgangspunkt i forholdene på den enkelte arbeidsplassen, også de som særlig gjelder der mange kvinner jobber.

Utvalget har også tallene som viser hvorfor. Arbeidstilsynet fant brudd på kravene til systematisk arbeidsmiljøarbeid i 67 prosent av tilsynene i kvinnedominerte næringer. Og utvalget skriver rett ut at kjønn ikke har vært et kriterium for myndighetenes oppfølging på arbeidsmiljøområdet.

Og så er det en setning i utredningen som jeg skulle ønske ble lest høyt i hver eneste ledergruppe. Utvalget skriver at «samme sykdom eller funksjonsnedsettelse vil derfor kunne gi ulike grader av arbeidsuførhet pga. ulike jobbkrav». Det er jo tanken bak universell utforming, og nå står den svart på hvitt i en offentlig utredning.

Strukturelt nivå

Tre ganger skriver utvalget at problemstillinger som gjelder mange kvinner, skal «løftes fra et individuelt til et strukturelt nivå». Det står i sammendraget, i vurderingene og i tiltakskapitlet.

13. august 2025 sto jeg på samme scene som Tangnæs Grønvold under Arendalsuka, i en debatt SMB Norge arrangerte om hva nedsatt kvinnearbeidshelse koster. Hun gjentok budskapet der. Helt mot slutten fikk jeg ordet en siste gang. Da sa jeg at når vi snakker om biologiske realiteter som berører halve befolkningen, er det ikke lenger snakk om tilrettelegging, og så spurte jeg salen: Hvis jeg har tilgang på toalettpapir på ar-

Kildene

NOU 2023:5 «Den store forskjellen», Kvinnehelseutvalget, ledet av Christine Meyer. NOU 2025:5 «Kvinners arbeidshelse», Kvinnearbeidshelseutvalget, ledet av Nina Tangnæs Grønvold.

67 %

av tilsynene i kvinnedominerte næringer i 2014–2023 fant brudd på kravene til systematisk arbeidsmiljøarbeid. NOU 2025:5, s. 152–153 og 192

beidsplassen, er det tilrettelegging? Eller er det en del av universell utforming? Sanitetsproduktene burde ligge der på samme måte, uten at noen må banke på sjefens dør for å få dem. For det blir jo 1950.

Et år senere sto jeg på det samme stedet igjen. Da sa jeg at jeg ennå ikke var overbevist om at vi hadde truffet den retningen. Mye ligger fortsatt i det individuelle sporet, det som krever at noen sier noe til noen andre for å få hjelp.

Der løsningen stopper

Når utredningen kommer til livsfasene, skjer det noe. I tiltakskapitlet står setningen om strukturelt nivå rett før tiltakene for kvinners livsfaser. Setningen etter handler om at arbeidsgiveren skal tilrettelegge ved helseutfordringer. Tiltak 31 anbefaler virksomhetene å legge til rette for kvinners livsfaser og overgangsalder på arbeidsplassen, «der dette er relevant». Tiltak 35 foreslår nasjonalt veiledningsmateriell om overgangsalderen, med eksempler på tiltak som kan være aktuelle for tilrettelegging. Og et annet sted står det at åpenhet med arbeidsgiveren er avgjørende for å få til tilrettelegging som treffer.

Det er godt ment, og alt sammen stemmer så langt det rekker. Men se hvor ansvaret havner. Tilretteleggingen forutsetter at noen har sagt fra. Åpenheten forutsetter at noen forteller om helsen sin. Veilederen forutsetter at en leder har funnet den, lest den og fått tid til å bruke den. Det er fortsatt det individuelle sporet, bare bedre opplyst.

Noen ord er heller ikke med. Universell utforming nevnes ikke én gang i utredningen. Menstruasjon har ikke et eget tiltak. Blant tiltakene nevnes den bare i tiltak 35, som noe veilederen om overgangsalderen også kan omtale. Toaletter og mensprodukter finnes ikke i teksten. Det nærmeste er en henvisning til studier som viser at god tilgang på fasiliteter er viktig for å holde på arbeidskapasiteten. Helseopplysningene som må deles når åpenhet blir nøkkelen, og vernet de har etter personvernforordningen, er heller ikke tema.

Jeg tror jeg forstår hvorfor. Utvalget plasserer livsfasene blant helseforhold «som i utgangspunktet ikke er forårsaket av arbeidsmiljøet». Det er riktig. Jobben gir ingen mens og ingen overgangsalder. Men skal du bygge en arbeidsplass, er det noe annet du må spørre om. Er behovet forutsigbart? Og utvalget har selv gitt svaret. Samme tilstand gir ulik arbeidsuførhet etter hvilke jobbkrav den møter. Mensen kommer uansett hvor du jobber. Hvor mye den koster, avhenger av om bindet ligger der, om du kan ta en pause uten å forklare deg, og om du kan skru ned varmen.

Analogien ligger i utvalgets egen lovgjennomgang. For gravide finnes systemsporet allerede. Arbeidsgiveren skal risikovurdere og informere om fare for forplantningsskader. Ingen kaller det en personlig betroelse. Det er en del av HMS-arbeidet fordi vi vet at noen av de ansatte kommer til å bli gravide. Vi vet like sikkert at mange av dem har mens, og at mange kommer i overgangsalderen.



Arendalsuka, 13.08.2025. Fra venstre: Nicolai Bjerknes Slinning, Anette Talsnes Brown (WTW) og Nina Tangnæs Grønvold. Foto: STÖ GROUP.

«Det er fortsatt det individuelle sporet, bare bedre opplyst.»

«Universell utforming nevnes ikke én gang i utredningen.»

Lovgjennomgangen skiller også de to sporene. Den kaller § 4-1 andre ledd «et generelt tilretteleggingskrav», og den omtaler § 4-6 som en særregel for arbeidstakere med redusert arbeidsevne. Skillet står der. Det er bare ikke brukt når livsfasene skal løses.

Loven

Arbeidsmiljøloven § 4-1 andre ledd. NOU 2025:5 omtaler den selv som «et generelt tilretteleggingskrav». § 4-6 gjelder arbeidstakere med redusert arbeidsevne.

Det neste trinnet

Jeg ser på dette som et tomrom som kan fylles. Utvalget har allerede lagt verktøyet på bordet. Det er det systematiske HMS-arbeidet fra tiltak 1. Det som gjenstår, er å legge mens og overgangsalder inn i den samme sløyfen, slik at tiltak 31 er oppfylt før noen trenger å spørre. For en virksomhet kan det se slik ut:

1. Ta mens og overgangsalder med når dere risikovurderer, på samme måte som dere tar med tunge løft. ISO 45010 viser hvordan i tillegg B.4.
2. Legg det forutsigbare klart: bind på toalettene, en vifte på pulten og avløsning til pausen.
3. Bestem hva lederne ikke skal skrive ned.
4. Sjekk at ordningene virker på alle skift. Hvem som bruker dem, trenger dere ikke vite.

Da kan veilederen fra tiltak 35 brukes på enkeltsakene ingen kunne forutse, og det er der den individuelle samtalen hører hjemme.

Utvalget ville løfte det som gjelder mange kvinner, fra et individuelt til et strukturelt nivå. Det har jeg aldri vært uenig i. Resten av denne delen handler om en internasjonal veileder som gjør det mulig i praksis, fordi den legger mens og overgangsalder inn i det HMS-arbeidet virksomhetene allerede har.

NOU 2025:5: hovedprioriteringen s. 11, tiltak 1 s. 196–197, tilsynene s. 152–153 og 192, kjønn som kriterium s. 201, jobbkravene s. 66 og 186, strukturelt nivå s. 13, 184 og 205, åpenhet s. 126, fasiliteter s. 120, gravide s. 142, § 4-1 s. 138, tiltak 31 s. 205 og tiltak 35 s. 206. Tiltak 50 i NOU 2023:5 er omtalt i NOU 2025:5 s. 21.

Del 3 · Kapittel 14

Mensen kommer uansett hvor du jobber. Hvor mye den koster, bestemmer arbeidsplassen.

15

Del 3 · Kapittel 15

Veileder eller kravstandard

ISO 45001 og ISO 45010 er på ingen måte det samme.

ISO 45001 er et ledelsessystem, et styringssystem for helse og sikkerhet på arbeidsplassen. Det er også en standard en bedrift kan sertifiseres etter. Mange virksomheter, i Norge og i utlandet, trenger det sertifikatet, fordi enkelte innkjøpsprosesser krever at leverandøren kan dokumentere et høyt nivå på HMS-arbeidet. Er du et mindre firma som skal selge til et stort, vil du oppleve å bli avkrevd sertifikatet før visse typer avtaler kan inngås.

Førerkortet

Sertifikatet har litt samme funksjon som et førerkort. Når politiet stopper deg i en rutinekontroll, slipper du å ta en ny oppkjøring der og da. Du viser førerkortet. Det dokumenterer at du har gått gjennom en prosess, tilegnet deg kunnskap og blitt prøvd av en uavhengig sensor etter bestemte kriterier, og at du klarte det så godt at du fikk det utstedt.

Et ISO 45001-sertifikat fungerer på samme måte. Det betyr at en uavhengig sertifisør har revidert styringssystemet deres mot kravene i standarden og funnet at det holder.

ISO 45010 er en veileder. Den er bygd opp med råd, verktøy og en kunnskapsdel som forklarer det man i dag er enige om er god praksis. Språket er valgt for å nå flest mulig lesere og brukere i landene som er med i ISO-samarbeidet.

For dem som styrer etter ISO 45001, vil ISO 45010 oppleves som en slags tilleggsmodul. Den er skrevet med en logikk som er velkjent for HMS-folk, og den er åpenbart lett å ta inn for en virksomhet som allerede har 45001 på plass. Men jeg vil være helt tydelig på at den står helt fint alene. Den kan tas inn i et helt ordinært norsk HMS-arbeid, regulert av arbeidsmiljøloven og internkontrollforskriften.

«Men jeg vil være helt tydelig på at den står helt fint alene.»

Rekkefølgen

Ingen standard eller sertifikat kan overstyre lovene i landet virksomheten befinner seg i. Loven kommer alltid først. Å sertifisere seg er frivillig.

ISO 45010 er en veiledningsstandard og kan ikke sertifiseres. Det finnes ikke noe sertifikat for den, og ingen virksomhet kan bli sertifisert etter den. Det man i høyeste grad kan, er å ta prinsippene i veilederen inn i det styringssystemet man allerede har.

Forskjellen synes i verbene

ISO skriver standardene sine etter faste redaksjonelle regler, og der betyr «shall» et krav og «should» en anbefaling. ISO 45001 er full av «shall». I ISO 45010 er det nesten bare «should». På norsk blir det «skal» og «bør».

Derfor er det upresist å si at ISO 45010 «krever» noe. Standarden anbefaler. Det som krever, er loven, eller en kravstandard virksomheten har valgt å sertifisere seg etter. Av samme grunn passer «i henhold til ISO 45010» dårlig. En veileder inneholder anbefalinger man velger å følge.

232 : 1

«should» mot «shall» i den engelske utgaven av ISO 45010:2026. Det ene «shall» står i forordet og handler om ISO selv. `Telt av Sydera 09.11.2026`

Del 3 · Kapittel 15

Det presise er å si at man arbeider med referanse til ISO 45010:2026.



16

Del 3 · Kapittel 16

Kartet: 45001, 45003 og 45010

De tre standardene hører til samme familie, og de henger sammen på hver sin måte.



Under alt: loven. Arbeidsmiljøloven, internkontrollforskriften og personvernforordningen (GDPR).

ISO 45010 er knyttet til ISO 45001 så tett som en veileder kan bli. I punkt 2 står ISO 45001:2018 som normativ referanse. Det betyr at begrepene og definisjonene fra 45001 gjelder når du leser 45010. Bakerst ligger tillegg G, en tabell som viser hvordan anbefalingene i veilederen kobler seg til punktene i 45001. Og når 45010 forklarer hvordan en virksomhet kan ta menstruasjon og overgangsalder med i risikovurderingen, i B.4, bygger den på fremgangsmåten fra 45001.

Betyr det at du må ha et 45001-system for å bruke 45010? Nei. Standarden sier selv i punkt 1 at den kan brukes av enhver virksomhet, uansett størrelse og bransje. Begrepene er lånt fra 45001. Styringssystemet er ditt eget.

«Begrepene er lånt fra 45001. Styringssystemet er ditt eget.»

ISO 45003 er veilederen for psykososialt arbeidsmiljø, altså hvordan virksomheten håndterer psykososial risiko på jobb. Den står ikke som normativ referanse i 45010. Den er nevnt i fire merknader og står i litteraturlisten:

- I 5.5.1, om jobbutforming, viser 45010 til 45003 for håndtering av psykososial risiko.
- I B.1.1, om samtalene mellom leder og ansatt, viser den til 45003 for hvordan man skaper et psykologisk trygt miljø.
- I B.4, om risikovurdering, viser den to ganger til 45003. Første gang som videre lesning sammen med 45001, andre gang om psykososiale risikoer som kan gjøre plager knyttet til menstruasjon og overgangsalder verre.
- I bibliografien står 45003 som kilde nummer 6.

Når jeg sier at 45010 bygger videre på 45003, er det altså min lesning. Standarden bruker ikke de ordene selv. Jeg mener likevel at lesningen holder, og jeg har fire grunner.

1 **Rekkefølgen.** 45003 bygger på det som kalles kontrollhierarkiet: Fjern faren der det lar seg gjøre. Går ikke det, styrer du risikoen. Organiseringen av arbeidet kommer før tiltak rettet mot den enkelte. 45010 gjør det samme. Arbeidsbelastning, fleksibilitet og hvordan jobben er utformet kommer først. Den individuelle samtalen kommer etterpå.

2 **Hvilke opplysninger virksomheten trenger.** 45010 møter spørsmålet i de individuelle samtalene og i avtalene om tilpasning. Standarden slår fast at opplysninger om menstruasjon og overgangsalder kan regnes som identifiserbare helseopplysninger, og at nasjonale regler kan gjelde for hvordan slike opplysninger samles inn, lagres og analyseres (merknad 2 i 5.9.1 og merknad 2 i B.1.2). Hvor grensen går, og hva som er lovlig grunnlag for å behandle opplysningene, overlater standarden til lovverket i hvert land. I Norge gjelder personvernforordningen, GDPR, som norsk lov gjennom personopplysningsloven. Helseopplysninger er en særlig kategori personopplysninger etter artikkel 9, og Datatilsynet fører tilsyn med at reglene følges. 45003 møter det samme spørsmålet når virksomheten kartlegger og følger med på det psykososiale arbeidsmiljøet, og den har et eget punkt om konfidensialitet, 7.5.2. I begge standardene handler det om hva dere trenger å vite for å gjøre jobben, og hva dere bør la være å samle inn.

3 **Lederrollen.** I B.1.1 sier 45010 rett ut at leder og HR aldri skal stille diagnose, gi medisinske råd eller foreslå behandling. Lederen skal støtte og legge til rette. Og det er akkurat der, i samme punkt, at 45010 viser til 45003 for et psykologisk trygt miljø.

4 **Utgangspunktet for tilpasningen.** Tilpasningene i 45010 tar utgangspunkt i hva den ansatte trenger for å gjøre jobben sin. Det ligner måten 45003 beskriver rehabilitering og tilbakeføring til arbeid på, i punkt 8.3. Diagnosen er den ansattes egen sak.

Så hvis vi tegner kartet, er ISO 45001 styringssystemet. ISO 45003 og ISO 45010 er veiledere som hjelper deg å fylle det med innhold, den ene for det psykososiale arbeidsmiljøet og den andre for menstruasjon og overgangsalder. Har du ikke 45001, kan du likevel bruke 45010 i det HMS-arbeidet du allerede har.

Rettigheter

Standarder er opphavsrettslig beskyttet. Denne boken gjengir ingen ISO-tekst, bare punktnumre og egne ord.

NS-ISO 45010 på norsk

ISO 45010:2026 ble fastsatt som Norsk Standard 18. september 2026, under navnet NS-ISO 45010:2026. Foreløpig finnes den bare på engelsk. Det er bestemt at den skal oversettes til norsk, men datoen er ikke gjort kjent pt. Oversettelser av standarder får mye flid. Det stilles strenge krav til språk og fagterminologi, og det er grundig og kostbart arbeid.

Standarder er opphavsrettslig beskyttet. Likevel kan du lese den engelske teksten gratis, for ISO har lagt hele ISO 45010 ut i lesemodus på Online Browsing Platform (OBP). Vil du laste den ned eller ha den på papir, må du kjøpe den, og kopiering eller deling av teksten krever tillatelse. Den norske utgaven blir ikke gratis.

Til den norske utgaven er ute, må alle som jobber med standarden, forholde seg til den engelske teksten. Den som tilbyr hjelp med implementering før den tid, har derfor et særlig ansvar for at oversettelsen og forståelsen er korrekt.



17

Del 3 · Kapittel 17

Slik leser du et tilbud

Etter to år med standardarbeid leser jeg tilbud med andre øyne enn før. Standardarbeid lærer deg å være presis i formuleringene. Da begynner du også å forvente et presist språk fra leverandører, og du leser vilkår, tilbud, påstander og dokumentasjon strengere. Det gjelder like mye for hvordan vi selv kommuniserer. Når man er med på standarder som berører arbeidslivet i mange land, er man mer eksponert. Det er et tillitsverv, og jeg tar det på største alvor.

«Det er et tillitsverv, og jeg tar det på største alvor.»

Det jeg ser etter, er først og fremst substans i påstandene. Deretter ser jeg på ordlyden. Så lenge den norske utgaven av NS-ISO 45010:2026 ikke er ute, fortjener fire ord ekstra oppmerksomhet:

1	2	3	4
«i henhold til»	«sertifisert»	«godkjent»	«implementert»

«Sertifisert» og «godkjent» er de enkleste. ISO 45010 er en veileder. Sertifikater utstedes mot kravstandarder som ISO 45001. Står det i et tilbud at virksomheten kan bli sertifisert eller godkjent etter ISO 45010, bør du spørre hvem som utsteder dokumentet, og etter hvilke kriterier. Svaret sier deg mye.

«Implementert» krever litt mer forklaring. Skal noe implementeres, må det som skal implementeres, være tilgjengelig. ISO 45010 finnes i dag bare på engelsk. Den kommer på norsk, men frem til da bør du stille noen spørsmål til en norsk leverandør som tilbyr å implementere den:

1. Hvilken versjon av standarden bygger tjenesten på?
2. Forutsetter tjenesten at dere selv har den engelske utgaven? Å lese den på ISOs nettsider er gratis. Å laste den ned, skrive den ut eller kopiere fra den krever kjøp eller tillatelse.
3. Hvem har oversatt innholdet, og hvem har gått gjennom oversettelsen faglig?
4. Er begrepene avstemt mot ISO 45001, som allerede finnes som norsk standard (NS-EN ISO 45001:2023)?

Det siste spørsmålet er viktigere enn det ser ut. ISO 45001 er normativ referanse for 45010. Begrepene derfra gjelder også for den som bruker 45010 uten et 45001-system. På norsk er det etablert konsensus om hvordan disse begrepene skal forstås og brukes. Kjenner ikke oversetteren til det, er risikoen stor for at oversettelsen bruker begreper og innhold som skiller seg fra den etablerte praksisen. Da kan dere ende opp med å jobbe etter begreper som ingen andre i Norge bruker.

Trenger dere hjelp med temaet før den norske utgaven er ute, er det tryggere å kjøpe rådgivning om menstruasjon og overgangsalder i arbeidslivet, solgt som nettopp det. Jeg ville vært forsiktig med alt som selges i ISO 45010-drakt, så lenge standarden ikke finnes på norsk.

Husk rekkefølgen

Loven kommer først. Så kommer det standarden anbefaler. Leverandørens egne råd kan være gode, men de er leverandørens. Et godt tilbud viser tydelig hva som er hva.

18

Del 3 · Kapittel 18

Én forbedringssløyfe

ISO 45001 er bygd rundt en sløyfe: Man planlegger, gjennomfører, sjekker og forbedrer. Den samme sløyfen kan bære én enkelt ordning fra 45010.

1	2	3	4
Avklar med de ansatte hvordan det skal fungere	Prøv det i noen uker	Sjekk om ordningen virker, på alle skift	Endre det som stopper, og prøv igjen

Ta nattevakten fra kapittel 4. Vi bestemmer at sykepleierne kan ta en kort pause uten å forklare hvorfor. Da må det også være noen som tar alarmene.

Først avklarer vi sammen med de ansatte hvordan det skal fungere. Så prøver vi det i noen uker.

Etterpå spør vi: Får folk faktisk tatt pausen? Kommer avløseren? Fungerer det på alle skift? Det trenger vi ingen oversikt over enkeltpersoners bruk eller helseplager for å finne ut av.

Hvis det fungerer på dagvakt, men stopper opp om natta fordi ingen kan ta alarmene, har vi funnet noe konkret å forbedre. Da endrer vi bemanningen eller oppgavefordelingen og prøver igjen.

Det er sløyfen i praksis. Vi dokumenterer hva som hindrer ordningen i å fungere, og hva vi gjør med det. Det vi følger med på, er om ordningen virker, og det kan vi se uten å vite hvem som bruker den.

I ISO 45001 hører de tre stegene hjemme i punktene om medvirkning fra arbeidstakerne (5.4), om oppfølging og måling (9.1) og om kontinuerlig forbedring (10.3).

> «Det vi følger med på, er om ordningen virker, og det kan vi se uten å vite hvem som bruker den.»

Satirisk prinsippskisse · To desimaler

Styret kjenner sykefraværet med to desimaler. Ingen har bestemt hva lederne ikke skal skrive ned.



Det faglige under vitsen

Datagrensen kommer før dashbordet. Bestem hva som ikke skal registreres om enkeltpersoner, før dere bestemmer hva styret skal se.

Tallet

5,87 prosent er bedriftens eget, oppdiktede tall.

Avslutning

Tilbake til brettet

Roboten brukte noen sekunder. Den ble bedt om å starte uten forhåndskunnskap, fikk et mål fra arbeidsmiljøloven og la bindene inn i planen før første medarbeider kom inn døra.

Vi har hatt den samme kunnskapen hele tiden. Den står i NOU-ene, i tallene fra SSB og i en internasjonal veileder som nå er publisert. Det som har manglet, er at noen flytter den ut av rapportene og inn på brettet, der arbeidsdagen faktisk foregår.

Det trenger ikke være et stort prosjekt. Slik kan mandagen se ut:

1. Skriv listen over det som allerede ligger klart hos dere. Dopapiret, såpa og det varme vannet står øverst.
2. Kjør testen fra kapittel 3 på behovene dere vet finnes.
3. Flytt det som består testen, over på listen.
4. Gi listen en eier, en reserve og en dato for neste sjekk.
5. Bestem hva lederne ikke skal skrive ned, før noen trenger en samtale.

«Det som har manglet, er at noen flytter den ut av rapportene og inn på brettet, der arbeidsdagen faktisk foregår.»

Betyr det at vi skal slutte å snakke sammen? Nei. Det betyr at samtalen kan handle om jobben. Ingen må betale for et bind med en historie om sin egen kropp, og lederen slipper å bli den som må ta imot den. Den tiden kan heller brukes på foten som brakk, krisen i familien og den dagen alt går galt på en gang, alt det ingen kunne forutse. Der er samtalen gull verdt.

«Der er samtalen gull verdt.»

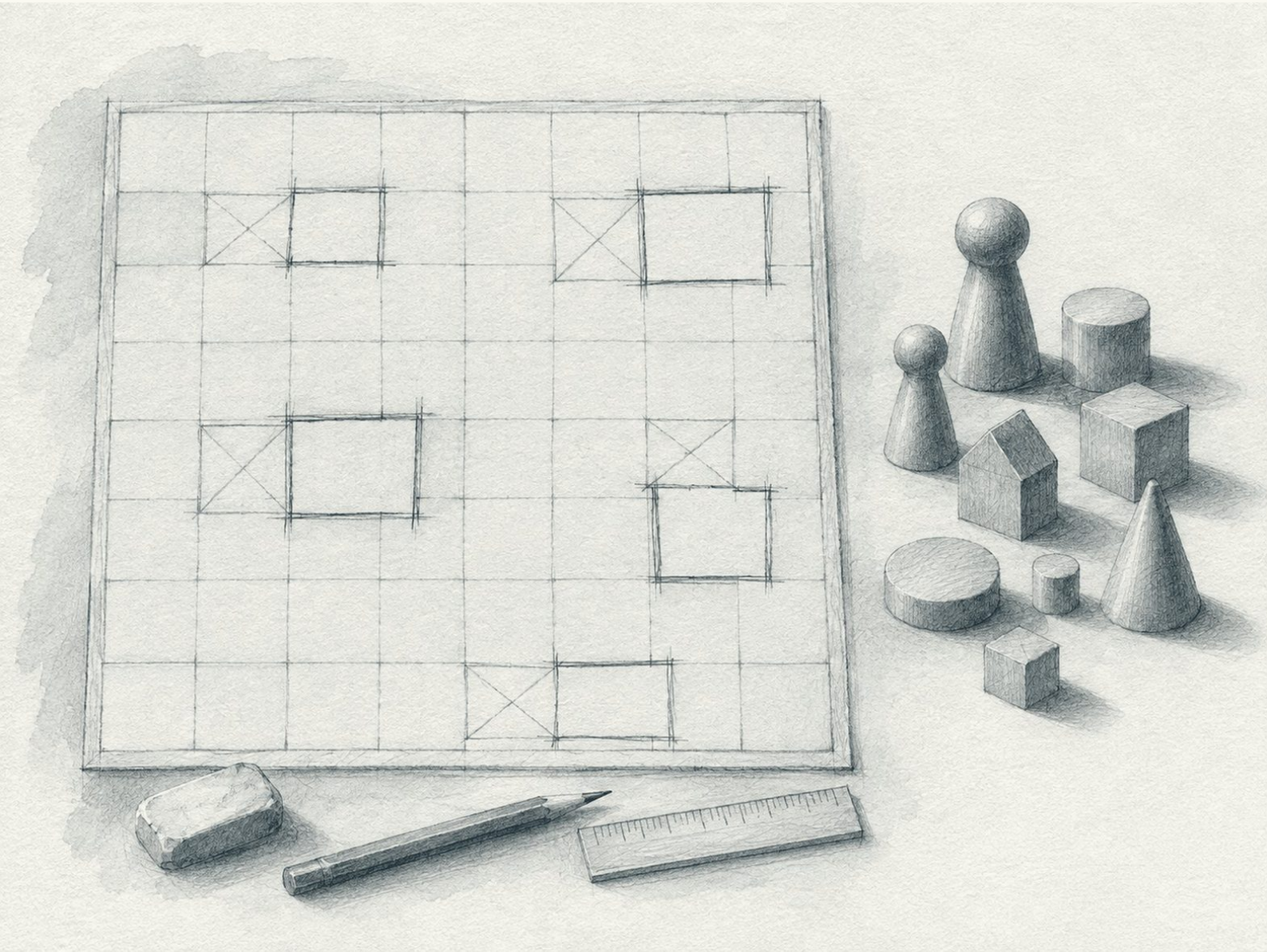
Brettet blir aldri helt ferdig. Nye mennesker kommer inn, og noen har behov dere ikke har tenkt på ennå. Da oppdaterer dere brettet igjen, slik dere gjorde sist. Poenget er at det er brettet som blir oppdatert, og at ingen brikke må forklare seg for å få stå der.

Prøv dette

Gjør forsøket fra innledningen selv. Åpne en KI-chat uten historikk, lim inn ledeteksten og se hva maskinen legger på listen. Sammenlign med det som faktisk ligger klart hos dere i dag.

Avslutning

Dopapiret ligger der allerede. Listen må bare bli litt lengre.



9

Verktøy

Verktøy for mandag

Ni verktøy dere kan ta i bruk uten å kjøpe noe og uten å samle inn noe om noen.

Ingen av dem krever et nytt system. De bygger på HMS-arbeidet dere allerede skal gjøre, så det er bare å kopiere, skrive i dem og gjøre dem til deres egne. Tar dere ett av dem i bruk på mandag, har dere kommet lenger enn mange som har en veileder liggende i en skuff.

1 Hvem gjør hva på mandag?
2 Gå en runde og finn det som stopper opp
3 Spør om arbeidsplassen
4 En kort vei gjennom personvernet
5 Før dere velger løsning
6 Vis hva dere har fulgt opp
7 Slik henger ansvar og regler sammen
8 Du trenger ikke begynne med blankt ark
9 Fra «vi burde» til «det virker»

Notater

Hva gjør dere på mandag?

Ett tiltak, én eier og en dato holder for å begynne.

Verktøy 1

Hvem gjør hva på mandag?

Bruk HMS-systemet dere allerede har. Det som trengs, er en beslutning, noen som har ansvaret, tid og et budsjett.

En felles beslutning kan være så kort som dette:

> **Beslutningen**
>
> «Hos oss skal det vi vet at mange trenger, ligge klart på arbeidsplassen uten at noen må be om det. Trenger noen mer enn det, tar vi en ryddig prat om arbeid og oppgaver, og ingen må fortelle om helsen sin for å få den. Vi følger med på om ordningene virker. Hvem som bruker dem, holder vi utenfor.»

Rolle	Oppgave i ordningen
Daglig leder	Bestemmer rammer og ressurser, og følger opp når noe mangler
Driftsansvarlig, med en reserve	Plassering, påfylling og feilretting
Nærmeste leder	Tilpasser arbeidet i dialog med den ansatte og kjenner veiene videre
Ansatte og verneombud	Bidrar med erfaring om arbeidsforholdene og forslag til løsninger
Bedriftshelsetjenesten og andre fagfolk	Bistår når det trengs en faglig vurdering

Samme person kan ha flere roller, og i en liten bedrift er det gjerne slik. Avtal alltid hvem som tar over ved fravær. I et konsern trengs det også noen som har ansvaret lokalt.

Før dere starter, bestem hvor ordningen skal være, hva den får koste, og hvem som følger den opp. Fortell alle hvordan de melder fra om noe som mangler, uten å oppgi noe om helsen sin.

`Bygger på ISO 45010:2026, 5.3-5.4 og tillegg F`

Verktøy 2

Gå en runde og finn det som stopper opp

Gå ut på et faktisk arbeidssted, på et faktisk skift, sammen med ansatte eller verneombudet. Se på de fysiske forholdene, og se på tempoet, om folk styrer pausene sine selv, og hvilken støtte som finnes. Runden er en

del av den samlede risikovurderingen dere allerede skal ha.

Funn	Risiko og prioritet	Tiltak og oppfølging
Ingen avtalt avløsning i butikken	Toalettbesøk blir utsatt. Avklar en løsning raskt	Leder avtaler avløsning og reserve. Sjekk neste uke at ordningen faktisk brukes
Solvarmt møterom	Rommet er vanskelig å tilpasse. Vurder forholdene og hvilke oppgaver som blir berørt	Sjekk solskjerming og ventilasjon. Avtal hva dere gjør lokalt, og når dere sjekker igjen
Ingen toalett innen rimelig avstand på anleggsplassen	Toalettbesøk blir utsatt eller tar lang tid. Prioriter høyt	Avtal tilgang hos kunden eller en nabo, eller sett opp toalett med vask. Sjekk at det finnes på alle skift

Skriv ned forholdet, tiltakene dere allerede har, hvor stor risikoen er, hva dere bestemmer, hvem som har ansvaret og fristen. Prioriter etter hvor alvorlig og hvor sannsynlig det er i deres arbeid. Rett åpenbare feil med en gang, også før skjemaet er fylt ut.

Les mer · Arbeidstilsynet, «Risikovurdering», arbeidstilsynet.no/hms/risikovurdering · ISO 45010:2026, B.4

Verktøy 3

Spør om arbeidsplassen, og gjør noe med svaret

Inviter folk fra ulike oppgaver og arbeidstider. Et skjema på e-post er sjelden nok. Fortell etterpå hva dere lærte, hva dere bestemte og hva som gjenstår.

Spørsmålene gjelder arbeidsplassen, og helsen til de ansatte holdes utenfor. På en liten arbeidsplass kan selv et svar uten navn avsløre hvem som svarte. Unngå derfor fritekstfelt der folk kan skrive om private forhold. Spørrerunden har fem spørsmål:

1. Kan du få tak i det du trenger der du jobber?
2. Kan avtalte pauser faktisk tas?
3. Vet du hvordan du melder fra når noe mangler?
4. Er plassering og informasjon lett å forstå og lett å bruke?
5. Hva ved ordningen ville du endret?

Vis ordningene i en kort felles introduksjon, når dere starter og når noe endres: hvem som fyller på, hvordan man melder feil, og hvem man kan snakke med om mer tilpasning. La lederne øve på en tenkt samtale og et kort notat.

Det dere sier tilbake

«Dette tok vi tak i. Dette prøver vi nå. Dette kan vi ikke løse slik det ble foreslått, og her er grunnen og alternativet.»

Bygger på ISO 45010:2026, 5.3–5.4 og tillegg E

Verktøy 4

En kort vei gjennom personvernet

Situasjonen	Neste steg
Dere lager en generell ordning	Bruk kunnskap om behov og arbeidsforhold. Unngå å samle private helsehistorier.
En medarbeider trenger individuell støtte	Avklar nødvendig informasjon om funksjon, lovlig grunnlag og riktig tilgang. Bruk den godkjente oppfølgingsrutinen.
Noen forteller eller sender mer enn nødvendig	Ikke send dem videre. Følg rutinen for opplysninger dere ikke har bedt om, og få slettet det overflødige, sammen med den som har ansvaret for personvernet. Har dere ingen slik rutine, er det første jobb. Offentlige arbeidsgivere må også følge arkivreglene. Der kan riktig rutine være å arkivere og skjerme opplysningene i stedet for å slette dem.
Noe må deles for å gjennomføre et tiltak	Forklar hva, med hvem og hvorfor. Del bare det som er nødvendig og lovlig, gjennom riktig kanal.
En rapport blir for detaljert	Reduser detaljer, tilgang og muligheten til å koble opplysninger. Vurder om varsler om påfylling er nok.

Et notat om funksjon kan også inneholde helseopplysninger. Behandling av helseopplysninger krever både grunnlag etter GDPR artikkel 6 og et relevant unntak etter artikkel 9. Samtykke er ingen automatisk snarvei i et arbeidsforhold.

Når noe går galt

Ved feilsending eller urettmessig tilgang følger dere virksomhetens rutine for personvernavvik. Følg rutinen også for sletting, og lov bare det rutinen kan holde. Individuelle notater hører hjemme i den godkjente oppfølgingsrutinen, med tilgang bare for dem som trenger dem.

Les mer · Datatilsynet om personalmappe og om personvernavvik · GDPR artikkel 6, 9 og 33

Verktøy 5

Før dere velger løsning

En enkel løsning kan være helt riktig. Flere funksjoner koster mer i innkjøp og drift, og de må gi en nytte dere faktisk trenger.

Still de samme spørsmålene til alle leverandører, så kan dere sammenligne svarene.* Prøv gjerne i liten skala først. La de ansatte vurdere hvordan løsningen fungerer i hverdagen, uten at noen registrerer hvem som bruker hva.

Tema	Spørsmålet
Tilgjengelighet	Kan alle som trenger det, hente det diskret, på alle skift og alle steder?
Innhold	Passer utvalget, emballasjen og bruksinformasjonen til dem som skal bruke det?
Betjening	Er høyde, åpning og bruk lagt opp slik at folk med ulike forutsetninger kan bruke løsningen?
Drift	Hvem fyller på, hvem får varsel om feil, og hvem tar over ved fravær?
Reserve	Hva skjer når lageret er tomt, når noe går i stykker, eller når strømmen eller nettet faller ut?
Personvern	Hva lagres i selve løsningen, i adgangssystemet, hos leverandøren og i rapportene?
Kostnad	Hva koster varer, service, abonnement og drift over tid?
Valgfrihet	Kan dere bytte produkter eller leverandør uten å begynne på nytt?

Be om å få se det

En demonstrasjon av påfylling, feilvarsling og hva som faktisk lagres, sier mer enn en brosjyre. Et skjermbilde uten navn viser lite om dataene bak, slik kapittel 12 beskriver.

* Utgiverens konsern selger produkter på dette området. Spørsmålene gjelder alle leverandører, også konsernets egne.

Verktøy 6

Vis hva dere har fulgt opp

Velg noen få forhold dere kan gjøre noe med. Avtal når dere ser på dem, og hva som utløser en endring.

Følg med på	Hva dere kan gjøre
Tilgjengelighet i de avtalte kontrollene	Rette tomme hyller og steder som ikke er dekket

Følg med på	Hva dere kan gjøre
Feil, og hvor lang tid det tar å rette dem	Endre ansvar, reserve eller serviceordning
Om pauser og avløsning fungerer	Endre bemanning, oppgaver eller rutine
Innspill til ordningen	Prioritere forbedringer og gi tilbakemelding
Avtalte tiltak som er gjennomført	Undersøke praksis og følge opp det som gjenstår

Slik kan statusen høres ut

«Ordningen er etablert på de avtalte stedene. Kveldsskiftet manglet påfylling. Reserveansvaret er nå avklart. Neste kontroll følger opp om endringen fungerer.»

Gjør en enkel intern gjennomgang: beslutning, gjennomføring, erfaring og neste tiltak. Et dokument alene viser ikke praksis. Forbrukstall viser heller ikke hvem som har plager, eller om helsen er blitt bedre.

Mål ordningen

Lag ingen personlige syklusprofiler, og bruk aldri produktuttak som mål på arbeidsevne. Små grupper og detaljerte perioder kan gjøre samlet statistikk identifiserende.

ISO 45010:2026, 5.9 og tillegg C, gir mer veiledning

Verktøy 7

Slik henger ansvar og regler sammen

Utgangspunkt	Hva det betyr her
Arbeidsmiljøloven og internkontrollforskriften	Arbeidsgiver har ansvar for forsvarlige forhold og systematisk oppfølging. Arbeidstakerne skal medvirke.
Regler om tilrettelegging og diskriminering	Individuelle behov og evner vurderes konkret, uavhengig av kjønn, alder eller helse.
Personvernreglene	Begrens innsamling og deling. Også nødvendig individuell oppfølging trenger lovlig grunnlag og vern.
ISO 45010:2026	Veiledning som kan brukes av små og store virksomheter. Den er ikke norsk lov, og den godkjenner ingen produkter.
Eksemplene i denne boken	Forslag dere tilpasser eget arbeid.

Verneombudet ivaretar arbeidsmiljøinteressene. Tillitsvalgte kan bistå medlemmer i arbeidsforholdet. Bedriftshelsetjenesten gir arbeidshelsefaglig bistand, og helsepersonell vurderer helse og behandling. Ingen av

disse rollene overtar arbeidsgiverens ansvar for arbeidsplassen.

Så skal jeg være ærlig om hva denne boken ikke er. Den erstatter ikke risikovurderingen dere skal ha, sikkerhetsrutinene i yrker med egne krav eller oppfølgingen av sykmeldte. Der gjelder reglene dere allerede har, fullt ut. Jeg sier det én gang, her, så slipper du å lese det på hver side.

Les mer · Arbeidstilsynet om internkontroll og tilrettelegging · Likestillings- og diskrimineringsombudet · Datatilsynet om personvern i arbeidslivet

---

Verktøy 8

Du trenger ikke begynne med blankt ark

ISO 45010 er en veileder, og den har med seg en verktøykasse. Her er noen steder å begynne i den publiserte utgaven fra 2026.

Det dere skal gjøre	Her finner dere hjelp
Begynne i en liten bedrift	5.8: råd til små og mellomstore virksomheter, blant annet om gratis ressurser og om å bygge på det dere allerede gjør
Støtte ledere i hverdagen	Tillegg B: lederverktøy for den individuelle samtalen og for å vurdere arbeidsplassen
Se hva som er på plass	Tillegg C: eksempel på sjekkliste for intern gjennomgang
Se på veien inn i jobben	Tillegg D: rekruttering og hvordan dere kan senke tersklene
Forankre en felles retning	Tillegg E og F: tiltak for å endre kulturen, og en mal for en felles erklæring
Koble til HMS-systemet dere har	Tillegg G: hvordan standarden henger sammen med ISO 45001
Lære mer om kroppen	Tillegg A: mer kunnskap om mens og overgangsalder

Velg det som passer dere. Bruk rutinene dere allerede har, og gjør dem bedre litt etter litt. Personvern og deling av opplysninger står i 5.6, og oppfølging og måling står i 5.9.

En viktig forskjell

Min inngang er å bygge mest mulig av støtten inn i arbeidsplassen, slik at færrest mulig trenger å be om noe. Standarden går bredere. Den omfatter også den individuelle oppfølgingen av enkeltpersoner, der opplysninger om den enkelte noen ganger må deles og behandles. Begge deler trengs. Det som kan ligge klart på forhånd, bør ligge klart, og den som trenger mer, skal få en god samtale.

Verktøy 9 · Arbeidsark

Fra «vi burde» til «det virker»

Velg ett forhold dere vil forbedre. Ta runden med ansatte eller verneombudet, og skriv rett i boken.

Beskriv ordninger og roller, uten navn eller andre personopplysninger. Individuell oppfølging hører hjemme i virksomhetens godkjente rutine. Arbeidsarket har fem felt.

1 Hva fungerer ikke godt nok, og hvor?

2 Hva skal være på plass, også på de andre skiftene?

3 Hvilken rolle har ansvaret, og hvem tar over ved fravær?

4 Når skal det være gjort? Hva gjør vi hvis noe svikter?

5 Hvordan sjekker vi om det virker, og når?

Eksempel

Det mangler en rutine for påfylling i brakkeriggen. Driftsansvarlig får oppgaven, med en avtalt reserve. Dere sjekker tilgjengeligheten ved de faste rundene og følger opp tomme hyller.

Kilder og videre lesning

Alle tall og sitater i boken står her. Lenkene er kontrollert 08.–09.11.2026.

Lover og forskrifter · lovdata.no

Arbeidsmiljøloven §§ 3-1, 4-1, 4-2, 4-6, 9-1, 9-3, 10-2 fjerde ledd, 12-9 og 12-10.

Likestillings- og diskrimineringsloven §§ 17, 22 og 23.

Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning § 14-4.

Internkontrollforskriften § 5 og byggteknisk forskrift (TEK17) § 12-1.

Personvernforordningen (GDPR) artikkel 4, 5, 6, 9, 15, 25 og 33, gjennomført i personopplysningsloven.

Offentlige veiledere og statistikk

NOU 2023:5 «Den store forskjellen». regjeringen.no

NOU 2025:5 «Kvinners arbeidshelse. Kunnskap og tiltak». Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 01.04.2025. regjeringen.no

SSB, tabell 03781, Arbeidskraftundersøkelsen 2025: sysselsatte etter kjønn og alder (47,3 prosent kvinner, 419 000 kvinner 45–59 år). ssb.no

SSB, tabell 06326, medlemmer i tros- og livssynssamfunn utenfor Den norske kirke, 01.01.2026 (201 899 i islamske trossamfunn). ssb.no

Folkehelseinstituttet, ADHD-diagnoser blant unge voksne, publisert 28.05.2025 (6,1 prosent, 18–30 år). fhi.no

Datatilsynet, «Kan arbeidsgiveren kreve å få opplysninger om helse?». datatilsynet.no

Datatilsynet, «Anonymisering», oppdatert 23.10.2026. datatilsynet.no

Datatilsynet, vedtak 2024. datatilsynet.no

Arbeidstilsynet, «Oppfølging av sykmeldte» og «Tilrettelegging». arbeidstilsynet.no

EDPB, Guidelines 07/2020 om behandlingsansvarlig og databehandler, v2.0. edpb.europa.eu

Arbeidstilsynet, «Risikovurdering». arbeidstilsynet.no/hms/risikovurdering

Arbeidstilsynet, «Graviditet og arbeidsmiljø». arbeidstilsynet.no/arbeidsmiljo/graviditet-og-arbeidsmiljo

Helsenorge om menssmerter og om overgangsalder. helsenorge.no

Forskning og undersøkelser

Gravdahl m.fl., «Menstrual-related symptoms as red flags for school absenteeism among Norwegian adolescents (MINA)». Acta Obstet Gynecol Scand 2025;104(4):746–754. doi 10.1111/aogs.15062

NRK, «Ny forskning viser at 8 av 10 har store menssmerter», 23.08.2024.

CARE Norge / Respons Analyse, Undersøkelse om menstruasjonssyklus. Datafangst 23.04–03.05.2024, 1 015 kvinner 16–40 år, s. 3 og 20.

Reid-McCann m.fl., Lancet Child & Adolescent Health, publisert 31.08.2025. doi 10.1016/S2352-4642(25)00213-5

Rutter, Madden og White, «Challenges of accessing hygiene facilities when on the move». BMC Public Health 2023. doi 10.1186/s12889-023-17465-y

Sydera, Governance Blueprint nr. 01 (2026). 65 virksomheter, 1 193 offentlige kilder, skjæringsdato 16.08.2026. Ingen virksomhet er navngitt.

Standarder

ISO 45010:2026, Occupational health and safety management. Publisert 07.09.2026, gratis i lesemodus på OBP. iso.org/standard/64365.html

NS-ISO 45010:2026, fastsatt som Norsk Standard 18.09.2026, foreløpig på engelsk. standard.no

ISO 45001:2018 med tillegg A1:2024. Norsk utgave NS-EN ISO 45001:2023.

ISO 45003:2021, veiledning om psykososial risiko.

BS 30416, britisk forløper om menstruasjon og overgangsalder på arbeidsplassen.

ISO Survey of Management System Standard Certifications 2024. iso.org

Boken gjengir ingen ISO-tekst. Henvisningene er punktnumre og egne ord, kontrollert mot den publiserte engelske utgaven.

Om forfatteren

Nicolai Bjerknes Slinning



Nicolai Bjerknes Slinning er daglig leder i Sydera og arbeider med arbeidshelse, universell utforming og systemdesign. Han har fulgt markedet for helsetjenester til arbeidsplassene siden 2023.

Han deltok som arbeidsgruppeekspert i ISO/TC 283/WG 10, arbeidsgruppen som utarbeidet ISO 45010:2026, nominert av Standard Norge. Han deltar også som arbeidsgruppeekspert i ISO/TC 283/WG 6, som arbeider med revisjonen av ISO 45001, og er medlem av Standard Norges komité SN/K 551 Ledelsessystemer for arbeidsmiljø.

Spørsmålet han kommer tilbake til i arbeidet, er hva som skal være på plass før noen må spørre. I denne boken har han gjort det om til et spillebrett som ledere kan oppdatere selv.

Boken er hans egen vei og egne betraktninger, utgitt av Sydera. Den er ikke utgitt eller godkjent av ISO eller Standard Norge.

Kolofon

Lederveien. Betraktninger om en arbeidsplass som virker uansett hvem som er leder.

Tekst: Nicolai Bjerknes Slinning

Utgiver: Sydera.io Technologies AS

Illustrasjoner: blyant og lavering, laget inhouse ved hjelp av KI. Satiriske skisser: blåkopier laget etter Syderas briefer, inhouse ved hjelp av KI.

Skrift: Schibsted Grotesk, DM Sans og JetBrains Mono (SIL Open Font License).

`Versjon 3.17 · november 2026`

Replikkene og eksemplene er konstruert. Det jeg forteller i første person, har jeg opplevd selv. Robotforsøket i innledningen ble gjort 07.11.2026 i en anonym økt.

Boken arbeider med referanse til ISO 45010:2026, publisert 07.09.2026.

* Stjernen markerer steder der utgiverens konsern selger produkter på området. Boken omtaler behov og løsningsformer. Valg av produkt og leverandør ligger hos virksomheten.

Sydera.io Technologies AS er et heleid datterselskap av STÖ GROUP AS.

hello@sydera.io

Sydera

Dopapiret ligger der. Ingen må forklare seg for å få det. Hvorfor sluttet listen der?

«Lederveien» er Nicolai Bjerknes Slinnings egen vei inn i et spørsmål de fleste ledere kjenner igjen. Boken handler om mens, overgangsalder og annen forutsigbar variasjon, om personvern i praksis og om to år i standardarbeidet bak ISO 45010:2026. Den ender i en arbeidsplass som virker uansett hvem som er leder.

Versjon 3.17 · november 2026