

Arbeidstilsynets publikasjoner
best.nr. 590



Omstilling? Har du husket det viktigste?

Hva du kan gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser



Utgitt september 2008
Direktoratet for arbeidstilsynet
Statens Hus, 7468 Trondheim



Om veilederen

Dette heftet inneholder nyttig kunnskap om hvordan man forebygger helsebelastninger ved å sikre sunne omstillingsprosesser i samsvar med arbeidsmiljølovens krav. Veiledningen bygger på kunnskap fra samarbeidet mellom Arbeidstilsynet og NTNU i FoU-prosjektet *Sunne omstillingsprosesser*.

Veiledningen legger til grunn at kunnskap om hva som bidrar til kvaliteten på *prosessen*, er avgjørende for at virksomheten skal nå sine mål og at ansatte ikke skal utsettes for helsebelastninger på grunn av måten omstillingen gjennomføres på.

Omstillingsprosesser vil ha ulikt innhold og omfang og ulik varighet. Veiledningen gir forslag til tilnæringsmåter og virkemidler som kan brukes for å støtte og fremme de mange faktorer og forhold som i ulike faser av prosessen er viktige for å forebygge og redusere arbeidsrelaterte helsebelastninger.

Arbeidsmiljøloven stiller ved omstillinger følgende krav til arbeidsgiver:*

- I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon (§ 4–2 (2) bokstav e)).
- Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (§ 4–2 (3)).
- Under planlegging og gjennomføring av endringer i virksomheten vurderer om arbeidsmiljøet vil være i samsvar med lovens krav, og iverksette de nødvendige tiltak (§ 3–1 (2) bokstav d).

* Hovedavtalene med særavtaler mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene i både privat og offentlig sektor har bestemmelser om omstilling som aktuelle virksomheter må ta hensyn til.

Arbeidsmiljøloven stiller krav til arbeidsgiver ved omstilling



Innhold

Formålet med veiledningen	5
Innledning	6
Begrepene	6
Konsekvenser for arbeidsmiljø og helse	6
Mål, muligheter og medvirkning	6
Hvordan skape sunne omstillingsprosesser	8
Betydningen av omstillingsprosessen	8
De viktige faktorene	9
Risikovurdering og sunnhetsvurdering	18
Arbeidsmiljøloven	20
Litteratur	23
Notater	24



Formålet med veiledningen

Forskning og praksis viser at det er mulig å organisere og gjennomføre omstillinger på måter som gjør at langt flere opplever endringene som positive. Formålet med veiledningen er å gi et grunnlag for bedre praksis ved å øke bevissthet og kunnskap om hvordan virksomheten, ledere og ansatte kan møte og håndtere omstillingsprosesser. Veiledningen kan brukes som et utgangspunkt for å nå målet om sunne omstillingsprosesser.

Sunne
omstillings-
prosesser

Veiledningen tar utgangspunkt i kravene arbeidsmiljøloven* stiller til gjennomføringen av omstillinger (se s. 3 og s. 20). Den er et resultat av og formidler forskningsbasert kunnskap fra FoU-prosjektet *Sunne omstillingsprosesser*, et samarbeid mellom Arbeidstilsynet og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Forskning viser at flertallet av virksomheter ved omstilling mislykkes i å nå de mål de selv har satt for omstillingen. Alle virksomheter er unike. Behov, innhold og mål i forbindelse med omstillinger vil variere. Virksomheter må med utgangspunkt i sine forutsetninger, mål og behov, velge og prioritere sine virkemidler og tiltak i ulike faser av omstillingen.

Veiledningen gir innspill til hvilke forhold og faktorer som er særlig viktige å ta hensyn til for at omstillingsprosesser kan gjennomføres på en forsvarlig måte både for ansatte og for virksomheten.

*Arbeidsgivere som er forpliktet som avtalepart i hovedavtaler med særavtaler mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene, må også legge avtaleverkets bestemmelser om informasjon og medbestemmelse ved omstilling til grunn for hvordan omstillingen gjennomføres.

Hovedavtalene
stiller krav til
arbeidsgiverne
ved omstilling



Innledning

Begrepene

Omstillinger og endringer har alltid vært, og er i økende grad, en del av arbeidslivet. I dag skjer endringer hyppigere enn før, og det er ofte mer snakk om kontinuerlige prosesser enn om avgrensede og enkeltstående tiltak. Det finnes mange ulike typer: som eierskifte, endringer i antall ansatte, sammenslåinger, oppsplitting av virksomheter, omorganisering, ny teknologi, lederskifte, skifte av lønnsystem og innføring av nye produkter eller tjenester.

Omstilling brukes gjerne som et samlebegrep på flere ulike tiltak og prosesser, men forbindes ofte med nedbemanning og andre rasjonaliserings tiltak. Omstilling betyr å endre, å gjøre noe annerledes. Det kan oppleves belastende og ha negative konsekvenser, men kan også være nødvendige og positive utviklings- og fornyelsesprosesser.

Den siden ved omstillingen som er lettest å gjøre noe med, men som ofte undervurderes, er måten den gjennomføres på. Det er dette vi her kaller omstillingsprosess.

Sunne omstillingsprosesser betegner prosesser som gjennomføres slik at virksomhetene forebygger helseskader og hindrer utstøting.

Konsekvenser for arbeidsmiljø og helse

Virksomheter forsøker å tilpasse seg endringer i rammebetingelser som økt internasjonal konkurranse i åpne markeder, for å henge med i den teknologiske utviklingen, og for å bli stadig mer effektive. Samtidig skjerpes krav til kvalitet og kundeorientering i både offentlig og privat sektor. Endringer og omstillinger innebærer redusert stabilitet og kan gi særlige utfordringer for virksomhetenes arbeid med å forebygge og redusere helsebelastninger.

En omstillingsprosess har ulike faser med hensyn til arbeidsmiljøkonsekvenser og belastninger både for organisasjonen og den enkelte. Omstillinger må gjennomføres samtidig som ledere og



ansatte må ivareta løpende drift og arbeidsoppgaver. Etablert kunnskap viser at vanlige konsekvenser ved omstilling er økt usikkerhet og jobbstress, og nedgang i jobbtilfredshet, trivsel og motivasjon. Dette kan ha negativ virkning på arbeidsmiljøet og arbeidstakernes fysiske og mentale helse. Samtidig kan omstillingen være en positiv erfaring, særlig når det gjelder innflytelse over egen arbeidssituasjon, læring og ansvar.

Det arbeidsrelaterte sykefraværet påvirkes også av omstillinger, men i varierende grad – det kan både øke og reduseres. Omstillinger kan på grunn av nærværspress gi en midlertidig nedgang i sykefravær; ansatte går på jobb til tross for at de er syke på grunn av redsel for å miste arbeidsoppgaver eller rett og slett jobben. På lengre sikt kan derimot konsekvensen være økt arbeidsrelatert fravær.

Forskning viser tydelige indikasjoner på at jobbstress og jobbkrav øker ved omstilling. Virksomheter som setter av tilstrekkelig tid både til omstillingsprosessen og til ordinær drift i alle faser av omstillingen, vil bidra til å fremme sunne omstillingsprosesser.

Jobbstress og jobbkrav øker ved omstilling

Mål, muligheter og medvirkning

Virksomheten må ha en klar idé om målene med omstillingen og en overordnet strategi for å nå disse målene. Arbeidsgiver må gjøre målene kjent for sine ansatte.

Samarbeid og medvirkning bidrar til å øke kvaliteten på omstillingsprosesser og er derfor vesentlige for virksomhetens mulighet for å nå målet med omstillingen.

Samarbeid og medvirkning øker kvaliteten på omstillingsprosessene

Omstillingen kan brukes til å skape en bedre arbeidssituasjon både for ansatte og for virksomheten. En sunn omstillingsprosess vil kunne bidra til kompetanseutvikling og personlig vekst og til å utvikle relasjoner og arbeidsmiljø, i tillegg til å føre til økt produktivitet.

Arbeidsmiljøloven § 4–2 (3) stiller krav om at arbeidsgiver skal sørge for nødvendig medvirkning for å sikre et fullt forsvarlig



arbeidsmiljø under omstillingsprosesser.* Både ledere og ansatte skal ha mulighet til å være med på å påvirke prosessen. Arbeidsgivere og ansatte må, uavhengig av om omstillingen er pålagt eller selvvalgt, medvirke og påvirke beslutninger om hvordan omstillingen skal gjennomføres. Alle ansatte har et ansvar for å delta i de prosesser og tiltak som igangsettes.

Verneombud og arbeidsmiljøutvalg skal ha en sentral rolle i HMS-arbeidet

Verneombud og arbeidsmiljøutvalg skal ha en sentral rolle i det forebyggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet (HMS-arbeidet) ved både planlegging og gjennomføring av omstillingsprosesser. Arbeidsmiljøloven § 6–2 (4) stiller krav om at verneombudet skal tas med på råd både i planlegging og ved iverksettelse av tiltak innenfor det enkelte verneområde

Hovedavtalene og lokale omstillingsavtaler

* Hovedavtalene med særavtaler i både privat og offentlig sektor er rammeavtaler som gir retningslinjer og er grunnlaget for lokale omstillingsavtaler for virksomheter omfattet av avtaleverket.

Hvordan skape sunne omstillingsprosesser

Betydningen av omstillingsprosessen

Utgangspunktet for veiledningen er at kvaliteten på omstillingsprosessen er avgjørende for at virksomheten skal nå sine mål med omstillingen, og at de ansatte skal bli ivaretatt på en forsvarlig måte i alle faser av prosessen. Måten omstillingen gjennomføres på, bestemmer i stor grad hvorvidt omstillingen oppleves som positiv og utviklende eller negativ og belastende.

Det er vanlig å skille mellom omstillingen i seg selv og gjennomføringen av den. Omstillingens innhold – for eksempel nedbemannings og innføring av ny teknologi – får ofte mest oppmerksomhet. Mange omstillinger er uunngåelige, men det er ikke nødvendigvis en klar sammenheng mellom innholdet i omstillingen og hvordan den oppleves. Å konsentrere all oppmerksomhet og alle ressurser på innholdet kan være lite hensiktsmessig.



Arbeidsmiljøproblemer som rapporteres ved endringer, oppstår ofte på grunn av en dårlig gjennomført prosess. For virksomheten er prosessen dermed avgjørende for en vellykket omstilling.

Den enkelte virksomhet må velge tilnæringsmåter tilpasset sine forutsetninger, sin egenart og sine behov for å forebygge og redusere negative arbeidsmiljøkonsekvenser av omstillingen.

Følgende fem faktorer er særlig viktige å ta hensyn til for å støtte og fremme forhold som bidrar til sunne omstillingsprosesser:

- 1 Lokale normer
- 2 Arbeidsstokkens mangfold og variasjon
- 3 Leders tilgjengelighet
- 4 Tidlig rolleavklaring
- 5 Konstruktiv konflikthåndtering

De viktige faktorene

Med utgangspunkt i de fem faktorene følger her forslag til virkemidler for å forebygge helsebelastninger og fremme sunne omstillingsprosesser.

1 Lokale normer

Endringer i markedsetterspørselen og inntoget av ny teknologi i bransjen var med på å gjøre virksomhetens problemer synlige, og det ble nødvendig å ta et oppgjør med etablerte normer. For at virksomheten skulle tilpasse seg endringene i omverdenen, måtte man finne ut hva man ville ta vare på, og hva som burde endres ved etablerte normer. Det ble etablert prosjektgrupper på tvers av enheter som skulle jobbe med temaet normer.

Eksempel fra kunnskapsvirksomhet
Arbeidstilsynets FoU-prosjekt *Sunne omstillingsprosesser*

Enhver organisasjon har sin kultur, ofte bestående av ulike delkulturer. Begrepet organisasjonskultur kan forstås som et mønster av antakelser som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på. Organisasjonens normer, eller



den «lokale teorien», er de oppfatningene og forklaringene som gjelder – «slik gjør vi det hos oss». De sosiale normene er sterkt knyttet til spesifikke sammenhenger, tid og rom, styrer ansattes handlinger og uttrykkes gjerne som «det som sitter i veggene».

Normene på arbeidsplassen reflekterer virksomhetens underliggende verdier og er med på å legge premisser for endringsprosessene. For å ha mulighet for å påvirke til endring er det avgjørende å forstå *hvordan* mennesker lærer gjennom sosialiseringprosessen i en organisasjon.

Man kan undersøke og forstå organisasjonskulturen på flere nivåer: som uttrykk og manifestasjoner (språk, teknologi, historier), som uttrykte verdier og normer (observerbar atferd og observerbare handlinger) og som grunnleggende antakelser (innlærte responser og erfaringsbaserte løsninger). Sosiale normer finnes på alle organisasjonsnivåer. Sosiale normer øker forutsigbarheten av sosial atferd og kan forhindre konflikt og egoisme, stabiliserer relasjoner, modererer maktbruk og gir struktur, men de kan også virke begrensende for individet.

Det er viktig å være klar over at det i større organisasjoner kan være ulike normer og utgangspunkt for diskusjoner i ulike avdelinger. De lokale normene har betydning for hva som er aksepterte og ikke aksepterte holdninger og handlinger i virksomheten. Lokale normer kan bygge opp et støttende fellesskap preget av samarbeid og på den måten etablere et velfungerende arbeidsmiljø, men kan også være så sterke og rigide at de begrenser individuell tenkning og hindrer personlig utvikling.

Det er heller ikke alltid den lokale forståelsen av en situasjon er den mest hensiktsmessige for å håndtere den nye situasjonen, og derfor må også nye holdninger og normer utvikles.

Å være bevisst de lokale normene er spesielt viktig for å skape felles verdier og for å bygge tillit. Virksomheter i omstilling må derfor ha kunnskap om disse normene. For å oppnå en sunn omstillingsprosess er det av avgjørende betydning å bli bevisst gjeldende normer og å evaluere dem i fellesskap. Om evalueringen viser at normene bidrar til et belastende og usunt arbeidsmiljø, kan nye normer forhandles frem.



Hva virksomheten kan gjøre

- Bli kjent med hverandre! Gjerne gjennom samlinger andre steder enn på jobb, kanskje med middag og overnatting slik at det sosiale vektlegges.
- Gjør en kartlegging av hva ansatte ser på som årsak til endringen, hva man tror resultatet vil bli, og hvordan prosessen oppleves mens den pågår.
- Gjør en kartlegging av hvordan de ansatte opplever arbeidsmiljøet og situasjonen generelt, hva som er bra og hva som er mindre bra. Det kan gjøres rett og slett ved å prate med folk, ved å arrangere åpne møter, ved å opprette arbeidsgrupper, eller ved å koble inn eksternt personell.
- Bring diskusjonen opp på et mer «abstrakt» nivå ved å tenke gjennom og bli enige om hvilke normer og verdier som reflekteres på arbeidsplassen. Er man trygge nok til å gjøre dette i ett eller flere møter på jobben? Legg gjerne frem resultatene fra den forrige gangen i starten av møtet og ta utgangspunkt i disse.
- Samlinger, eventuelt møter på arbeidsplassen, er gode forum for diskusjon av arbeidspraksis og vaner. Vurder disse og hvorvidt det er behov for å lage «nye» regler, spesielt sett i forhold til hvordan arbeidsplassen kommer til å se ut etter omstillingen: «Hvordan vil vi ha det på arbeidsplassen vår?» Dette skaper motivasjon og energi til å mestre nye utfordringer.
- Still krav til arbeidsgiver og arbeidstakere, ikke bare om fysisk tilstedeværelse, men om at de aktivt engasjerer seg og bidrar i diskusjonene.

2 Arbeidsstokkens mangfold og variasjon

De som var ivrigst til å diskutere endringen med lederen hadde forskjellig syn på endringen og gav ofte motstridende beskrivelser av situasjonen. Det ble derfor vanskelig å danne seg et inntrykk av stemningen blant de ansatte ut fra disse enkeltpersonene. Lederen valgte derfor i tillegg å innhente informasjon fra en anonym spørreundersøkelse.

Eksempel fra transportvirksomhet
Arbeidstilsynets FoU-prosjekt *Sunne omstillingsprosesser*

Det er normalt å reagere på endringer. Det er videre normalt at reaksjoner på endring varierer mellom individer og enheter i virksomheten. Virksomhetens ledere og ansatte vil ha ulik forståelse, bakgrunn og situasjon både på arbeidsplassen og privat.

Det er normalt å reagere på endringer, og å reagere ulikt



Arbeidsstokkens sammensetning og tidligere erfaringer med endring er av betydning for denne variasjonen.

Den offisielle versjonen trenger ikke være den sanne, men den som har vunnet frem. Det er lett å dra konklusjoner om hvordan en endringsprosess er, ut fra historien som noen individer – gjerne de samme hver gang – forteller, mens det kan være de som tier, som berøres mest. Virksomheter i omstilling må videre ta i betraktning eventuelle interessekamper mellom ulike parter og enheter i virksomheten.

Ta hensyn til mangfoldet i organisasjonen

Det er viktig å gå frem på måter og ta i bruk virkemidler som kan fange opp mangfoldet i organisasjonen, og ikke bare legge vekt på nøkkelpersoners fortellinger.

Hva virksomheten kan gjøre

- Vurder om det er behov for å innhente ekstern kompetanse på alle eller noen berørte områder under gjennomføringen av omstillingsprosessen.
- Vurder å innhente ekstern kompetanse til å snakke om naturlige menneskelige reaksjoner under omstilling.
- Ha fokus på spesielt sårbare grupper – de som trenger spesiell oppfølging eller tilrettelegging, eventuelt personlige samtaler.
- Gjennomfør møter i små grupper av ansatte hvor det legges opp til åpen dialog omkring endringsprosessen.
- Gjennomfør en spørreundersøkelse der ansatte svarer på spørsmål angående sin forståelse og opplevelse av endringen og prosessen.
- Stopp opp og kartlegg om prosessen er kommet like langt på alle nivåer i organisasjonen før man går videre.

3 Leders tilgjengelighet

Da ledelsen bestemte seg for å utvide til flere skift og ansatte mange nye medarbeidere, opplevde både ledelsen og produksjonsarbeidere at kontakten gikk tregere. Dette fordi ledelsen opplevde økt administrasjon og fordi skiftorganiseringen gjorde at noen produksjonsarbeideres arbeidstid var utenom kontortid. Problemet ble erkjent av begge parter og førte til at ledelsen besøkte skiftene ved produksjonslinjen mer systematisk og tiltak ble gjort for å få til flere samlinger.

Eksempel fra næringsmiddelvirksomhet
Arbeidstilsynets FoU-prosjekt *Sunne omstillingsprosesser*



Behovet for informasjon øker dramatisk under omstilling. Det er av avgjørende betydning at nærmeste leder er tilgjengelig og aktivt til stede i omstillingsprosessen.

Omstillingsprosesser stiller store krav til informasjon

Ved å være til stede øker ledere sin mulighet til forståelse av hvordan ansatte opplever prosessen. Lederen må være til stede i arbeidsmiljøet og åpen for alle typer henvendelser, aktivt undersøkende og lyttende om hvordan de ansatte opplever situasjonen. Medarbeiderne må få mulighet til å stille spørsmål til ledere om sin egen situasjon – også på en uformell måte og på eget initiativ, og til å få løpende, konkret og troverdig informasjon tilbake.

Det får uheldige konsekvenser hvis ledere, og særlig mellomledere, trekker seg unna for å skape kontroll over egen situasjon under prosessen. Mulighet til dialog med overordnet kan bidra til å redusere usikkerhet og stress. Ledere som deler informasjon med ansatte, gir inntrykk av at de betyr noe, og bidrar på den måten til å skape et grunnlag for tillit og åpen kommunikasjon.

Hvordan kommunikasjonen mellom leder og ansatte bør skje, avhenger av hva hensikten er og hva man vil formidle.

Faktainformasjon og lignende kan gis i medier som e-post og brev, men personlig informasjon bør gis ansikt til ansikt. Det sikrer dialog og mulighet for tilbakemelding og kan effektivt hindre misforståelser. I tillegg gir det opplevelsen av å bli sett og hørt. Den mest verdifulle informasjonsutvekslingen skjer ofte uformelt. Ledere kan på denne måten bidra til å hindre dannelsen av rykter og til å fange opp eventuelle rykter.

Ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er svært viktig i omstillingsprosesser. Å basere seg på å være effektiv ved i hovedsak å kommunisere ved hjelp av teknologiske hjelpemidler, kan fungere mot sin hensikt og heller bidra til økt negativt stress.

Kommuniser mest mulig ansikt til ansikt

Hva virksomheten kan gjøre

- Etabler felles møteplasser og sette av tid til dialog. Organiser møter mellom grupper av ansatte og nærmeste leder der det gjennom dialog kan gis informasjon om endringen, og der lederen kan fange opp ulike perspektiver og tolkninger blant de ansatte.



- Sikre at ledere får mulighet til å innhente den støtte de har behov for, ved å trekke inn andre ressurspersoner når de har behov for det med tanke på dialog, planlegging og gjennomføring av tiltak.
- Ha døren på gløtt: Ansatte må få entydig beskjed om at det er mulig å oppsøke nærmeste leder for spørsmål om egen situasjon. Hvis det er vanskelig å kombinere med den daglige driften, kan man bli enig om faste tider, eller ansatte kan be om avtale.
- Oppsøk de ansatte. I mange virksomheter kan det være mest naturlig og lettvinnt at nærmeste leder oppsøker medarbeiderne noen ganger per dag slik at ansatte lett kan ta opp spørsmål eller be om en prat ved behov.

4 Tidlig rolleavklaring

Tidlig i prosessen var det særlig to ting som var uavklart: Hvem de skulle være på team sammen med og hvilket område de skulle ha ansvaret for å holde rent. Dette gjorde ansatte usikre og det var stor skepsis mot omstillingen. For å gi de ansatte mer klarhet fikk de komme med sine ønsker, skriftlig og i prioritert rekkefølge. Som renholdslederen sa: «Vi må ta høyde for det de har sagt at de ønsker, og vi må vise at vi hører på dem og tar dem på alvor.»

Eksempel fra renholdsenshet sykehus
Arbeidstilsynets FoU-prosjekt *Sunne omstillingsprosesser*

Ansatte kan ikke yte effektivt hvis de ikke vet hva som forventes av dem. Et grunnleggende behov ved omstilling er behovet for forutsigbarhet. Nye roller kan føre til usikkerhet rundt egen arbeids-situasjon, spesielt om omstillingen innebærer nye arbeidsoppgaver, ny tittel og ny arbeidsgruppe.

Avklar roller
tidlig

Nye og gamle roller, ansvar og oppgaver må derfor avklares tidligst mulig i prosessen, både i selve omstillingsprosessen og for den nye organisasjonen.

Før gjennomføring av omstillingsprosessen er det av særlig betydning å avklare og etablere støtte for mellomledernes rolle og oppgaver.

Det skapes ikke en ny forståelse av virkeligheten før alle har funnet sin plass i den nye organisasjonen. En tidlig avklaring hindrer usikkerhet om fremtiden og øker forutsigbarheten. Det bidrar til å gjøre den nye organisasjonen mer konkret og til å legge grunnlaget



for felles virkelighetsforståelse. Det kan også hindre at personkonflikter oppstår som resultat av uavklarte roller.

Oversikt over andres roller og oppgaver i organisasjonen er også viktig. Når roller og ansvar endres og arbeidsoppgaver faller bort eller omfordales, må alle som berøres, få informasjon om dette på et tidlig tidspunkt. Ved endringer som innebærer ny fordeling av ansvar og oppgaver, må arbeidsgiver ta hensyn til privatrettslige forhold. Arbeidsgiver kan ikke ensidig endre stillingsinnhold uten å vurdere de arbeidsrettslige konsekvensene med hensyn til arbeidsmiljølovens eller eventuelt avtaleverkets bestemmelser.* Virksomheten må også bidra til at de ansatte føler kompetansetrygghet i omstillinger. Det betyr at medarbeiderne får mulighet til å skaffe seg tilstrekkelig kompetanse til å kunne mestre sine nye arbeidsoppgaver.

Hovedavtalene og informasjon, medbestemmelse og drøfting

* Hovedavtalene med særavtaler har aktuelle bestemmelser om informasjon, medbestemmelse og drøftelse ved omlegging og oppsigelse, og om ansiennitet ved oppsigelse på grunn av innskrenkning og eierskifte.

Hva virksomheten kan gjøre

- Ha en klar og tydelig personalpolitikk i alle faser av omstillingsprosessen.
- Utarbeid kompetanseplaner og sett av ressurser til opplæring knyttet til prosessen og eventuelt til planlagte endringer i roller, ansvar og oppgaver etter omstillingen.
- Informer om hva som forventes både i det korte og det lange løp, selv om situasjonen er flytende og endres raskt. Vær tydelig på hva som forventes – én dag, uke eller måned frem i tid.
- Sørg for at de ansatte vet svarene på spørsmålene «hva er mine ansvarsområder?» og «hva er forventet av meg?».
- Gjør en kartlegging av hvilke arbeidsoppgaver som organisasjonen trenger, og hva de ansatte ønsker.
- Bruk uformelle læringsgrupper hvor de ansatte kan lære ferdigheter og kompetanse fra hverandre, i tillegg til formelle opplæringsarenaer. Åpen kunnskapsdeling bidrar til effektiv kompetanseutvikling.



5 Konstruktiv konflikthåndtering

Etter hvert som en reell dialog ble opprettet, ble det imidlertid klart at mye av motstanden egentlig handlet om en underliggende usikkerhet i forhold til det nye utstyret og til hvilken kompetanse ledelsen ville satse på i fremtiden. En grunn til at dette ikke umiddelbart kom til overflaten var at holdningene var splittet mellom yngre og eldre teknikere med forskjellig kompetanse og bakgrunn. Da dette ble klarlagt, ble det mulig for ledelsen å finne tilpassede løsninger ved å tilby kurs og andre tiltak og slik frigjøre energi og engasjement til endringene.

Eksempel virksomhet i underholdningsbransjen
Arbeidstilsynets FoU-prosjekt *Sunne omstillingsprosesser*

Før virksomheten beslutter og iverksetter en omstilling, må det utvikles en strategi for hvordan man skal gi rom for og håndtere ulike reaksjoner hos de ansatte. Når våre kjente og trygge omgivelser endres, får vi et behov for å revurdere vår atferd og forståelse av virkeligheten. Vi kan da oppleve savn på grunn av tapet av det kjente, frykt for det nye og frykt for å mislykkes. Omstillinger kan splitte opp og endre på relasjoner og bånd mellom ansatte, og det kan påvirke tradisjonene og normene som ledere og ansatte er vant til å forholde seg til. Det kan føre til at man opplever usikkerhet og utrygghet, som kan skape stress, som igjen kan forårsake motstand mot omstillingen.

Motstand er en naturlig reaksjon på endring

Motstand er en naturlig reaksjon på endring og må ikke betraktes som uttrykk for vanskelig atferd fra ansattes side. Motstand kan gjenspeile et uoppfylt behov og et ønske om kommunikasjon. Motstand mot forandringer kan skyldes at berørte ansatte ikke er trukket med i arbeidet med å definere prosessen og innholdet i det som skal endres.

De som står nærmest problemene, bærer på mye «taus kunnskap». Det er viktig å være klar over at både målet og planene for gjennomføring av omstillingen kan tolkes ulikt av ulike grupper og individer. Organisasjonen, gruppen og individer kan dermed være på forskjellige stadier eller faser i endringsprosessen. Motstand mot planer og mot prosessen kan også være uttrykk for uenighet om beslutningens eller prosessens faglige grunnlag eller bruk av virkemidler, eller det kan være uttrykk for profesjons-



og/eller interessekamp. Det øker derfor kvaliteten på løsninger og beslutninger å ta de berørte ansatte med på å utvikle løsninger og grunnlag for beslutninger.

Ved omstilling er det viktig å kanalisere energien og engasjementet som ligger i de ansattes reaksjoner, i en konstruktiv retning. Det er lett å bli så opptatt av hva det vil koste å løse konflikter og møte motstand, at vi glemmer å se kostnaden ved å *ikke* finne en løsning.

Gjennom å skape et klima for gjensidig respekt, samarbeid og dialog kan man finne løsninger på uenighet knyttet til omstilling. En konflikt blir en mulighet først når man behandler et problem eller uenighet som noe og ikke som noen. Oppmerksomheten må flytte fra «hvem gjorde eller sa hva?» til «hva gjør vi nå?».

Skap et klima for respekt, samarbeid og dialog

Hva virksomheten kan gjøre

- Ha rom for at de ansatte kan ha en utblåsning, og anerkjenn denne reaksjonen uten å vise motvilje. Det gir en god følelse å få gi uttrykk for sine meninger og tanker. Velg nøytral grunn for møter og dialog.
- Oppmuntre til åpenhet og se uenighet som et bidrag til forståelse og vekst. Få i stand en idédugnad for å få frem forskjellige ideer og meninger og finne alternative løsninger på det man er uenige om. Her er det viktig å være åpen og dele informasjon, og å lytte til så mange som mulig. Videre kan man prøve å få åpen konfrontering av forskjellene og en drøfting av alternativene. Samarbeid også for å finne kriterier for konfliktløsning.
- Gjennomgå prioriteringer og se om motpartene har noen felles interesser.
- Deltakelse kan skape selvtillit og øke forståelsen av endringsprosessen. Involver de ansatte ved å delegere oppgaver og lag grupper som skal komme opp med ideer på ulike tema knyttet til endringen – og som virkelig tas på alvor etterpå.
- Utforsk motstanden! Som leder er det viktig å teste ut ansattes antakelser og forstå hva de tenker, vet, ønsker og føler om situasjonen. Det kan også gi ansatte en følelse av involvering, mestring og kontroll. Gruppesamtaler er en god teknikk for å skape slike dialoger



Risikovurdering og sunnhetsvurdering

Virkemidlene for å redusere risiko for helsebelastende omstillingsprosesser er av forebyggende karakter og er laget for å bidra til utvikling i virksomhetene. Disse virkemidlene blir som regel mindre effektive hvis de blir tatt i bruk først når det brenner. De fem faktorer er viktige å ta hensyn til og vurdere for at en omstillingsprosess skal bli sunn, det vil si at prosessen i alle faser gjennomføres på måter som forebygger helseskader og hindrer utstøting.

Vurdering og tiltak skal omfatte forhold før, under og etter omstillingen. Tid er en kritisk faktor. Selv om det er ønskelig at omstillinger og prosessen som sådan skal iverksettes og gå så raskt som overhodet mulig, er det ikke alltid at en raskt gjennomført omstillingsprosess er et mål på verken effektivitet eller på om omstillingsprosjektet blir vellykket eller ikke. Det er viktig å kartlegge forhold og faktorer som kan bidra til helsebelastninger i forkant av omstillingen, og å sjekke virkeligheten underveis for å være forberedt på å forebygge og håndtere utfordringer i forkant heller enn i etterkant.

Ansatte blir i ulik grad utsatt for de mulige farene som finnes på en arbeidsplass. Arbeidsmiljøloven stiller krav om å risikovurdere arbeidsplasser og arbeidsprosesser. Uønskede konsekvenser av ulike forhold og faktorer vil være helseplager, sykdom og stress, og i verste fall invaliditet og død. Omstilling kan også være kilde til tap av motivasjon, jobbutilfredshet og usikkerhet knyttet til jobben og arbeidsplassen. De arbeidsrelaterte helseplagene vil medføre en rekke kostnader for virksomheten, for eksempel i form av konflikter, ineffektivitet og sykefravær.

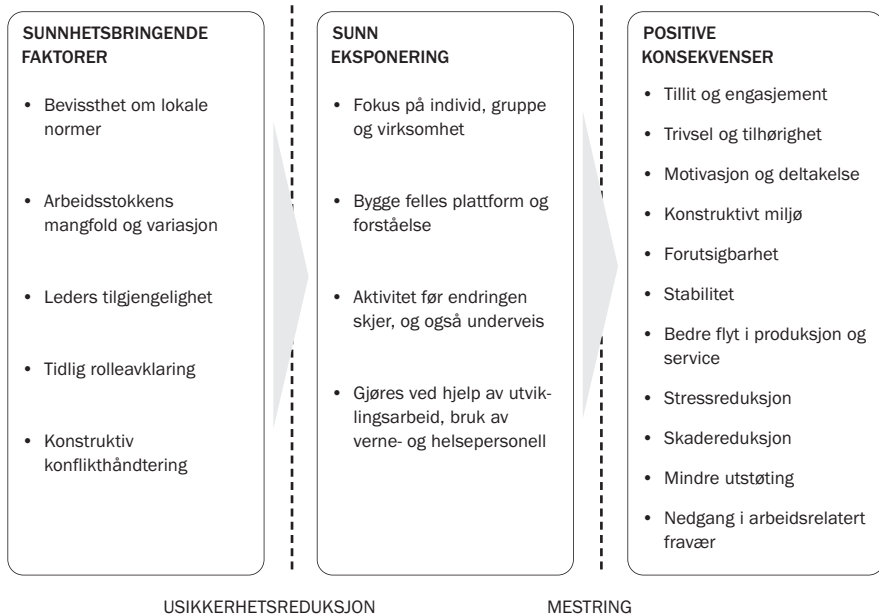
Forebygg og reduser risiko i forbindelse med omstillingen

Ulike forhold kan påvirkes av omstillingen. Virksomheten må gjennomføre en enkel risikovurdering av hva som kan skje, hvor alvorlige konsekvensene kan bli, hvor sannsynlig det er at noe går galt, og hva som kan gjøres for å forebygge og redusere risiko.

Her er en ny vurderingsmodell, som kan brukes som et supplement til risikovurdering. Modellen bygger på de fem faktorene



som støtter og fremmer de forhold og prosesser som bidrar til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Modellen kaller vi *Sunnheitsvurderingsmodellen*:



Virksomhetene kan ved å inkludere de fem faktorene i de virkemidler virksomheten tar i bruk i sitt forebyggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i alle faser av omstillingsprosessen, bidra til å redusere den usikkerhet som ofte oppstår hos ansatte. Det vil bidra til at berørte ansatte får et bedre grunnlag for å mestre de mange og ulike utfordringene som omstilling fører med seg.



Arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøloven skal bidra til å sikre trygge tilsettingsforhold og en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon for den enkelte arbeidstaker. Loven gir også grunnlag for at virksomhetene selv skal kunne løse sine arbeidsmiljøutfordringer i samarbeid med verne- og helsepersonale, arbeidslivets organisasjoner, og offentlig myndighet.

Virksomheter registrert i Norge er lovpålagt å etablere og utøve et systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i nødvendig omfang i samsvar med virksomhetens art, aktiviteter, risikoforhold og størrelse.

Ved omstillinger har både arbeidsgiver og arbeidstaker plikter

Arbeidsmiljøloven* pålegger både arbeidsgiver og arbeidstaker plikter. Arbeidsgiver har plikt til å informere og involvere arbeidstakerne i omstillingsprosesser og endringer som er av betydning for arbeidsmiljøet og ansattes arbeidssituasjon. Ansatte har plikt til å ta ansvar for å vurdere sin egen og kollegers arbeidssituasjon og å aktivt medvirke i arbeidet med å forebygge belastninger og forbedre arbeidsmiljøet.

Arbeidsmiljøloven har en rekke bestemmelser arbeidsgivere må sørge for å ivareta. I § 1–1 fastsettes det:

Lovens formål er

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet

Videre legger loven spesielt vekt på tilrettelegging av arbeidet, innflytelse, medvirkning og forebygging av skader og sykdommer gjennom informasjon om og opplæring i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid.

* Hovedavtalene med særavtaler har aktuelle bestemmelser om informasjon, samarbeid, medbestemmelse og drøftelse ved omlegging, ansiennitet ved oppsigelse pga. innskrenking og om eierskifte.



Flere av paragrafene i arbeidsmiljøloven er av særlig interesse ved omstilling. Det er arbeidsgivers plikt til å

... under planlegging og gjennomføring av endringer i virksomheten, vurdere om arbeidsmiljøet vil være i samsvar med lovens krav og iverksette de nødvendige tiltak. (§ 3–1.)

Videre skal arbeidsgiver sørge for at

Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.

... Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. (§ 4–2.)

Hvis omstillingen berører privatrettslige forhold knyttet til den enkeltes arbeidsavtale, kan lovens bestemmelser om vern mot usaklig oppsigelse (§ 15–7), om lønns- og arbeidsvilkår (§ 16–2), reservasjonsrett (§ 16–3) og vern om oppsigelse (§ 16–4) ved virksomhetsoverdragelse være aktuelle.

Lovens § 2–3 slår fast arbeidstakers plikt til å medvirke:

Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske HMS-arbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø.

I bedrifter med mer enn 50 ansatte skal det også være arbeidsmiljøutvalg som basert på § 7–2 skal behandle «... planer som kan få vesentlig betydning for arbeidsmiljøet». Loven fastslår videre at i bedrifter med mer enn 50 ansatte skal arbeidstakernes tillitsvalgte få informasjon om og drøfte beslutninger «... som kan føre til vesentlig endring i arbeidsorganisering og ansettelsesforhold» (§ 8–2).

Det finnes en rekke instanser på arbeidsplassen med funksjoner og oppgaver i virksomhetenes systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Disse instansene har oppgaver med hensyn til å overvåke, forebygge, bidra med råd og kontrollere virksomhetens syste-

matiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Verneombud, arbeidsmiljøutvalg og andre typer verne- og helsepersonell, for eksempel bedriftshelsetjenesten, har sine funksjoner og oppgaver hjemlet i arbeidsmiljøloven.* Det er viktig å merke seg at arbeidsmiljølovens bruk av begrepet tillitsvalgt omfatter både verneombud og andre tillitsvalgte.

Arbeidstilsynet har som sin primære oppgave å føre tilsyn med at kravene i arbeidsmiljøloven følges. Inspektørene fra Arbeidstilsynet har som hovedoppgave å bidra med veiledning og kontroll av virksomhetenes forebyggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstilsynet skal også bidra med gode eksempler på metoder og verktøy som virksomhetene har mulighet til å ta i bruk i sitt arbeid med å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Hovedavtalene og bedriftshelsetjeneste, arbeidsmiljøutvalg og medbestemmelse

* Hovedavtalene med særavtaler har for virksomheter som omfattes av avtaleverket, aktuelle bestemmelser om vernearbeid, verne- og helsepersonale, bedriftshelsetjeneste og om bedrifts- og arbeidsmiljøutvalg og medbestemmelse.



Litteratur

- Andersen, T.K. og P.Ø. Saksvik (2006). *Organisational norms and work-family conflict*. Paper presented at the EA-OHP Annual Conference, Dublin, Ireland, 8th to 10th November.
- Saksvik, P.Ø. og S. Tvedt (2007). Sunn endring i organisasjoner. *Psykologisk Tidsskrift 1*, 13–17.
- Saksvik, P.Ø., K. Nytrø og S. Tvedt (2006). *Sunn endring i organisasjoner*. Paper presentert på årskonferansen for Norsk Psykologforening 1. september.
- Saksvik, P.Ø., K. Nytrø, og S. Tvedt (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 3.
- Saksvik, P.Ø., S.D. Tvedt og K. Nytrø (2007). Healthy organizational change. S. McIntyre og J. Houdmont *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, vol. 2. Castello da Maia, ISMAI publishers.
- Saksvik, P.Ø., S.D. Tvedt, K. Nytrø, G.R. Andersen, T.K. Andersen, M.P. Buvik og H. Torvatn (2007). Guiding healthy organizational change. *Work & Stress*.
- Tvedt, S.D., P.Ø. Saksvik, M.P. Buvik, G. Andersen, T. Andersen, K. Nytrø og H. Torvatn (2006). *Guiding healthy change*. Paper presented at the EA-OHP Annual Conference, Dublin, Ireland, 8th to 10th November.
- Tvedt, S.D., P.Ø. Saksvik, K. Nytrø og M.P. Buvik (2006). *Healthy organizational change processes as a prerequisite for a good psychological work environment*. Paper presented at the EA-OHP Annual Conference, Dublin, Ireland, 8th to 10th November.
- Øyum, L., P.Ø. Saksvik og T.K. Andersen (2006). *Good leadership in healthy change processes – case studies on how managers have made the change process a positive experience for the employees*. Paper presented at the EA-OHP Annual Conference, Dublin, Ireland, 8th to 10th November.
- Øyum, L., T.K. Andersen, M.P. Buvik, G.A. Knutstad og K. Skarholt (2006). God ledelsespraksis i endringsprosesser. *TemaNord 2006:567*, Nordisk Ministerråd.



NOTATER:





Arbeidstilsynet

Kontakt Arbeidstilsynets svartjeneste
tlf. 815 48 222.

Fagfolk svarer på spørsmål om helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen, om arbeidsavtaler, arbeidstid, ferie, oppsigelse, kjemisk helsefare, ergonomi, kraner, maskiner, verneombud, mobbing, røyking på arbeidsplassen og mye annet.

Du kan også sende oss dine spørsmål på e-post.

Adressen er: svartjenesten@arbeidstilsynet.no

Besøk våre nettsider: www.arbeidstilsynet.no

Her kan du

- finne alle lover og forskrifter vi forvalter
- laste ned kommentarer, veiledninger og annet hjelpemateriell
- finne svar på vanlige spørsmål om arbeidsmiljø og HMS
- bestille publikasjoner og skjema
- lese om kampanjer og artikler om arbeidsmiljø
- se statistikk, pressemeldinger m.m.

Du kan også abonnere på nyheter. Da får du informasjon om regelverk og annet aktuelt stoff om arbeidsmiljø rett til din egen e-postkasse.

Abonner på vårt fagblad Arbeidervern

Her finner du aktuelle artikler om arbeidsmiljøet, om psykososiale forhold, omstilling og HMS. Emnene er belyst gjennom intervjuer og reportasjer. De faste spaltene «Arbeid og helse», «Forskning» og «Jus» tar opp nyttig og populært stoff fra arbeidslivet.

– Troverdige, interessant og viktig, sier våre lesere om bladet i en leserundersøkelse utført av MML.

Bladet kommer ut 6 ganger i året.

Telefon 815 48 222
www.arbeidstilsynet.no

Publikasjonene bestilles hos:

Gyldendal Akademisk
Postboks 6730 St. Olavs plass
0130 Oslo

Ordretelefon: 23 32 76 61

Ordrefaks: 23 32 76 98

Sentralbord: 22 03 43 00

E-post: kundeservice@gyldendal.no

Publikasjonene kan også bestilles over Internett:

www.gyldendal.no/arbeidsliv eller

www.arbeidstilsynet.no



Arbeidstilsynet Telefon: 815 48 222
www.arbeidstilsynet.no