

En veiledning for arbeidsgivere, tillitsvalgte og ledere

# Omstilling



- for et arbeidsliv som inkluderer

© Idébanken.org – for et arbeidsliv som inkluderer 2016

6.opplag 2016

Illustrasjoner av Remi Juliebø

Oppsett og design: SisteSkrik

Trykk: 07 GRUPPEN AS

Heftet kan bestilles på [www.idebanken.org/temahefter](http://www.idebanken.org/temahefter)



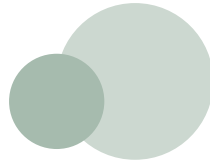
# Omstilling

Forord .....	5
Innledning.....	7
<b>1. Fra omstilling til løpende utviklingsarbeid .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Hvorfor trenger vi å omstille oss?.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Hva er omstilling? .....</b>	<b>17</b>
Hva endrer seg i dagens norske arbeidsliv?.....	19
Hva er det som skaper omstilling?.....	21
<b>4. Motstand mot omstilling og endring .....</b>	<b>23</b>
Dårlige tidligere erfaringer kan skape vegring mot omstilling ..	23
Tillit bygges sakte og ødelegges raskt.....	25
<b>5. Lov- og avtaleverk.....</b>	<b>27</b>
Lover og forskrifter .....	27
Avtaleverket .....	29
<b>6. Individuell og kollektiv mestring.....</b>	<b>31</b>
Mestring og tilpasning.....	31
Individuell mestring av omstilling.....	32
Individuell mestring og sykefravær.....	33

Kollektiv mestring av omstilling . . . . .	35
Mestring og medvirkning – konsekvenser for omstilling . . . . .	37
Viktige støttespillere i omstillinger . . . . .	41
<b>7. Sårbare grupper i omstilling . . . . .</b>	<b>43</b>
Omstilling og konsekvenser for arbeidstakerne . . . . .	43
Forskjellige typer omstilling og forskjellige konsekvenser . . . . .	43
Hva med dem som blir igjen? – «Overleversyndromet» . . . . .	44
Utdannelse gir robusthet . . . . .	45
Seniorpolitikk i omstillingstider - den siste aksepterte diskrimineringen . . . . .	46
<b>8. Avslutning . . . . .</b>	<b>47</b>
Både – og . . . . .	47
Vellykkede omstillingsprosesser forutsetter løpende kompetanseutvikling . . . . .	49
Tillit og den psykologiske kontrakten . . . . .	50
Hva er viktig i omstillingsprosesser? . . . . .	51
Litteratur . . . . .	55



## Forord



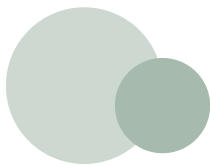
Omstilling er et begrep som brukes til å beskrive en rekke typer endringer i arbeidslivet. I dette heftet er ikke hovedhensikten å gi begrepet en entydig og presis definisjon. Jeg vil forsøke å gi det innhold gjennom beskrivelser av hva som endrer seg, og av hvilke konsekvenser de forskjellige typene endringer får for både virksomhetene og individenes evne til utvikling, samtidig som jeg ser på den enkelte arbeidstakerens behov for beskyttelse.

For mange er omstilling identisk med nedbemanning eller rasjonalisering. Jeg ser det som et viktig poeng å se omstilling som både muligheter og trusler. Under omstillinger er det prinsipper som er viktige for at omstillingene skal føre virksomheten til dens mål. Balansen mellom utvikling av virksomheten og beskyttelse av arbeidstakerne er grunnleggende og vil bli utforsket i heftet.

Det kan være gunstig å klargjøre et par avgrensninger i hva slags forskning og litteratur jeg støtter meg til i dette heftet. Jeg viser i så liten grad som mulig til engelskspråklig litteratur. Det skyldes først og fremst at det ikke er en selvfølge at alle leser faglitteratur på engelsk. En annen grunn er at mye av den omfattende amerikanske omstillings- og ledelseslitteraturen har preg av "bruksanvisning for ledere i vellykket omstilling". Den kan kanskje være interessant å lese, men dels er lov- og avtaleverket på arbeidsmiljøområdet dramatisk forskjellig i Norge og USA, og dels er samarbeids- og medvirkningstradisjonen som vi kjenner i Norge, ikke etablert på samme måte i amerikansk arbeidsliv. Det gjør at litteraturen er mindre relevant for norske forhold, der de ansatte naturlig hører hjemme i dialogen rundt omstillings- og utviklingsarbeid.

I arbeidet med dette heftet har jeg fått verdifulle innspill fra flere. De faglige samtalerne med kolleger på Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har gitt viktig inspirasjon underveis i arbeidet. En særlig takk til Tian Sørhaug, som var faglig kvalitetssikrer av arbeidet da heftet først ble utviklet. Heftet ble vesentlig bedre som resultat av hans innspill. Eventuelle feil og mangler leseren likevel måtte oppdage, er utelukkende forfatterens ansvar.

Oslo, august 2009  
Anne Inga Hilsen



## Innledning

Dagens norske arbeidsliv preges av flere debatter på en gang. Den første handler om ivaretagelse av arbeidstakerne og nedfelles særlig i intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). IA-avtalen sier at sykefraværet og uføretilgangen skal reduseres og reell pensjoneringsalder i landet økes. Det skal skje gjennom forsterket samarbeid mellom partene på den enkelte arbeidsplassen, mellom virksomheter og det offentlige virkemiddel- apparatet og gjennom en rekke tiltak. Utgangspunktet for IA-avtalen er at norsk arbeidsliv har utviklet trekk som er utstøtende for stadig større grupper arbeidstakere, og at det krever samarbeid og en bevisst strategi for å snu denne utviklingen.

En annen debatt handler om å skape et konkurransedyktig næringsliv og en modernisering av offentlig sektor. I denne debatten ligger vekten på å gjøre virksomhetene mer effektive og produktive, og virkemidlene som diskuteres her, er å gi arbeidsgiverne adgang til større bruk av midlertidig ansettelse, liberalisering av arbeidstidsbestemmelsene og konkurranseutsetting av offentlige tjenester. I europeisk sammenheng viser man ofte til den danske "flexicurity"- modellen, der prinsippet er å kombinere større frihet for arbeidsgiveren med et offentlig sikkerhetsnett for arbeidstakerne ved oppsigelser (Gamperiene og Bull 2006).

En tredje debatt handler om overgangen til et kunnskapsbasert samfunn, der arbeidet stiller andre kompetansekrav enn tidligere. Det hevdes ofte at kompetanse er den viktigste ressursen i dagens arbeidsliv, og at kompetanse har forrang fremfor tradisjonell arbeidskraft, kapital og areal. Kombinasjonen av høy kompetanse blant de ansatte og vedvarende høy oppslutning om virksomhetens mål betegnes i dag ofte som en bedrifts intellektuelle kapital. Den enkelte må "selge inn" seg selv som kompetent arbeidskraft, på grunn av økende overgang til kunnskapsproduksjon og det at man må fremstå som individualistisk og synlig i arbeidet. Det holder ikke lenger å ha eksamenspapirene i orden eller å ha fått jobben (ansettelsestrygghet), men man må stadig bevise sin kompetanse overfor ledere, kolleger og kunder eller brukere. Løpende markedstilpasning øker også kravet til kontinuerlig forbedringsarbeid og utviklingsarbeid der ledelsen og de ansatte drar i samme retning.

Bedriften overlever ikke lenger bare med å ansette sterke hender (og rygger). Utviklingsarbeid forutsetter at hele mennesket med både armer og hode er med på jobb. Teknologiske endringer underbygger kunnskapsarbeidet med verktøy som stiller økende krav til digital kompetanse. Med datateknologien følger også krav om løpende utvikling og tilpasning til teknologiske endringer.

Disse tre debattene, som foregår samtidig, understreker betydningen av å se behovet for utvikling og beskyttelse under ett. Den innsatsen som ivaretar utvikling på virksomhets- og samfunnsnivå, må også sikre den nødvendige beskyttelsen for arbeidstakerne. Hvis ikke kan effekten av vekt på utvikling og produktivitetsvekst bli et arbeidsliv som ikke klarer å forvalte de menneskelige ressursene tilstrekkelig, og som dermed blir mer kostnadskrevende og mindre effektivt på sikt. I og med at det legges stadig større vekt på kompetanse som den viktigste ressursen, er det god økonomi å forvalte denne ressursen på en måte som ivaretar bærekraftig utvikling også i arbeidslivet.

Tillit er en forutsetning for samarbeid om utvikling, på både virksomhets- og samfunnsnivå. Partene i arbeidslivet må ha en viss grad av gjensidig tillit som grunnlag for et slikt samarbeid. Tillit handler om delt risiko; begge partene tar en risk når de samarbeider. Tillit er dels noe som må forekomme i forkant for at man skal våge å ta sjanser, og dels noe som bygges opp gjennom erfaringene av at tilliten ikke misbrukes. Dermed er tillit kanskje den viktigste enkeltbetingelsen for samarbeid om utvikling og endring.

Som vi skal se i dette temaheftet, finnes det måter å samarbeide om utvikling og endring på som ivaretar både utvikling og beskyttelse, mens en dårlig prosess ødelegger mulighetene for å oppnå målene for endringene. Gode prosesser bygger tillit, som igjen gjør videre samarbeid lettere. Dette er en god spiral for endringsarbeid. Målet for dette temaheftet om omstilling er å beskrive disse gode spiralene. Kunnskap og erfaringer fra virksomheter og bransjer i omstilling kan hjelpe partene i arbeidslivet med å samarbeide om å skape et endringsdyktig norsk arbeidsliv og samtidig gi arbeidstakerne den nødvendige beskyttelsen som sikrer et inkluderende arbeidsliv i årene fremover.



## Fra omstilling til løpende utviklingsarbeid

Endringsprosessene kan beskrives ut fra grad av kontinuitet, der kontinuerlige omstillingsprosesser utgjør det ene ytterpunktet og sprangvise endringer det andre. Omstillinger kan organiseres som enkelthendelser (inkludert omorganiseringer eller fusjoner osv.), som utviklingsarbeid (organisasjonsutvikling eller bedriftsutvikling) eller som kontinuerlig forbedringsarbeid (der bedriften kontinuerlig følger opp og korrigerer produksjonen). Prosessene krever økende grad av medvirkning ut fra graden av kontinuitet eller diskontinuitet. Medvirkning vil styrke oppslutning om målene for enkelthendelser, men slike omstillinger kan også innføres med minimal medvirkning. I utviklingsarbeidet, og ikke minst i kontinuerlig forbedringsarbeid, er medvirkning helt nødvendig for å sikre at de ansattes kunnskap og erfaring trekkes inn i prosessen.

Enten endringene skjer som en gradvis prosess eller i sprang, kan de ses som bestående av faser som etterfølger hverandre. I kontinuerlig forbedringsarbeid er omstillingen en løpende og gradvis prosess. I denne typen endring er det derfor vanskelig å skille en fase fra neste. De glir gradvis og umerkelig over i hverandre. Omstillingene er snarere en utviklingsspiral, der slutten på en del av omstillingen utgjør starten på neste del.

Når man tenker på faser, er en vanlig inndeling å se omstillingen som bestående av en forfase, der omstillingen planlegges, selve omstillingsfasen, der endringene gjøres, og en tilpasningsfase, der organisasjonen etablerer seg i det nye mønsteret.

Forfase	Omstillingsfase	Tilpasningsfase
Tine opp (unfreezing)	Flytte (change)	Fryse (refreezing)

For gjøre endringer må man tine opp eller løsne på de eksisterende strukturene, og i denne fasen er påvirkningsmulighetene størst. Derfor er det særlig viktig at de ansatte trekkes inn allerede her. I selve omstillingsfasen gjennomføres de endringene man har kommet frem til. I denne fasen er det viktig at man ivaretar de verdiene og de personalpolitiske satsningene som virksomheten ønsker å stå for. Hvis omstillingen gjennomføres på en måte som bryter med virksomhetens uttalte verdigrunnlag, kan det være vanskelig å bygge opp tilliten blant de ansatte i etterkant. Den siste fasen i omstillingsprosessen er tilpasningsfasen, der en skal følge opp konsekvensene av endringene som er gjort. Denne fasen kan gi opphav til ytterligere endringer når man ser hvordan omstillingen slår ut i daglig praksis.

Hvis man ønsker å utvikle endringsdyktige virksomheter, er kontinuerlig og balansert utviklingsarbeid et virkemiddel. Hvis endring organiseres som atskilte hendelser i en virksomhets liv, avløst av perioder med stillstand, vil både organisasjonen og individene vanskeligere mestre endringene. Kontinuerlig utviklingsarbeid som er integrert i det daglige arbeidet, sikrer løpende læring og bedret endringsdyktighet. Utviklingsarbeidet må gis en plass i det daglige, slik at det ikke konkurrerer med driften, men snarere kompletterer den. For å klare det må man organisere utviklingsarbeidet med samme omhu som driften. Det må settes av tid og organiseres felles møteplasser for dette arbeidet, og deltakelse i utviklingsarbeidet må få høy prioritet i virksomheten. Utviklingsorganisasjonen kan ses som et treningsrom for bred medvirkning, utvikling og læring.

Mange hendelsesorganiserte omstillinger kunne antakelig vært unngått hvis man hadde etablert utviklingsarbeidet i virksomheten, slik at endringene skjedde målrettet og gradvis. Omstillinger som drives av et behov for å komme bort fra en uønsket situasjon, kan lett bli mer omfattende og turbulente enn om man i stedet hadde etablert det løpende forbedringsarbeidet i virksomheten.

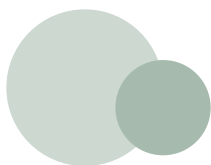
Samtidig skal det sies at noen typer endringer ikke kan løses gjennom løpende forbedringsarbeid. Noen ganger står virksomheter overfor situasjoner der det kreves at man gjør noe grunnleggende nytt for å overleve på sikt. En klassiker er historien om IBM, som begynte med å produsere regnemaskiner. På et tidspunkt innså man at teknologien sto foran et gjennombrudd som krevde nytenkning, og satset på utvikling av datamaskiner. Med gradvis forbedringsarbeid ville de ha produsert stadig bedre regne-



maskiner mens verden for øvrig beveget seg inn i dataalderen. Slike situasjoner demonstrerer behovet for omstillinger av det mer dramatiske slaget, samtidig som de fremdeles understreker behovet for å organisere prosessen slik at medarbeiderne forstår hva man vil oppnå, og hvordan.

Et norsk eksempel på denne typen omstilling er den prosessen Norsk Tipping var igjennom da de la om fra papirbaserte tippekuponger til online-tipping. For Norsk Tipping krevde dette en stor teknologisk omlegging av nesten revolusjonær karakter, hvis man skulle bli i stand til å møte fremtidens konkurranse. Omleggingen fra en teknologisk plattform til en annen kunne aldri vært gjennomført som gradvis forbedringsarbeid, men krevde omstilling av typen engangshendelse i virksomhetens liv (Hoel og Sørhaug 1999).

Hvis ledelsen og de ansatte er vant til å samarbeide om løpende utviklingsarbeid, er det større sjanse for at de kan overføre disse erfaringene til omstillingen. Etablerte samarbeidsrelasjoner kan gis forskjellig innhold etter hva slags endringer man står overfor. Det viktige er at relasjonene finnes, og at ledelsen og de ansatte har tradisjon for å samarbeide.



## Hvorfor trenger vi å omstille oss?

Norsk arbeidsliv står overfor store utfordringer som følge av økende internasjonalisering og globalisering i produkt-, kapital- og arbeidsmarkeder. Multinasjonale selskaper har stadig økende betydning også i det norske arbeidsmarkedet. En økende andel av internasjonal handel skjer innenfor store konserner ved at produksjonsprosessen splittes opp og aktiviteter plasseres i de landene som har de beste kostnads- og kompetansemessige forutsetningene for å utføre dem (NOU 1999: 34). Slike endringer i markeder og samfunn skaper omstillingsbehov i virksomhetene. Utviklingen i dagens arbeidsliv kan beskrives som en overgang fra et samfunn hovedsaklig basert på produksjonsindustri til et samfunn der industriarbeidet er supplert med kunnskapsarbeid og arbeid med service og kundekontakt.

Arbeidsoppgavene forandrer seg også fra at man betjener maskiner og utfører pålagte enkeltoperasjoner til at man samler inn informasjon, løser problemer og driver med kreativ idéproduksjon. Det krever en evne til å reagere fleksibelt på nye situasjoner og til å tilpasse seg andre mennesker. Produktet av arbeidet er ikke først og fremst varer, men kunnskap og service, som skapes i møte med kunder, klienter, elever, studenter eller lignende. Tall fra levekårsundersøkelsene til Statistisk sentralbyrå tyder ifølge NOA (Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse) på at "minst åtte av ti sysselsatte forholder seg til kunder, klienter, elever og lignende på jobb. Mer enn halvparten av de sysselsatte rapporterer i høy grad å være styrt av kunder eller tilsvarende, og nær hver fjerde sysselsatte opplever ofte eller av og til dårlige forhold til kunder, klienter eller lignende" (NOA 2007).

Den store sysselsettingsveksten finner vi i denne typen arbeid, og i et slikt arbeidsliv er det naturlig at kompetanse får en sentral plass. Kompetanse er både en kollektiv ressurs som skapes og opprettholdes på organisasjonsnivå, og samtidig en individuell ressurs som personen tar med seg fra arbeidssituasjon til arbeidssituasjon. For å få de attraktive jobbene må arbeidstakerne synliggjøre at de kan mestre nye utfordringer, og de må

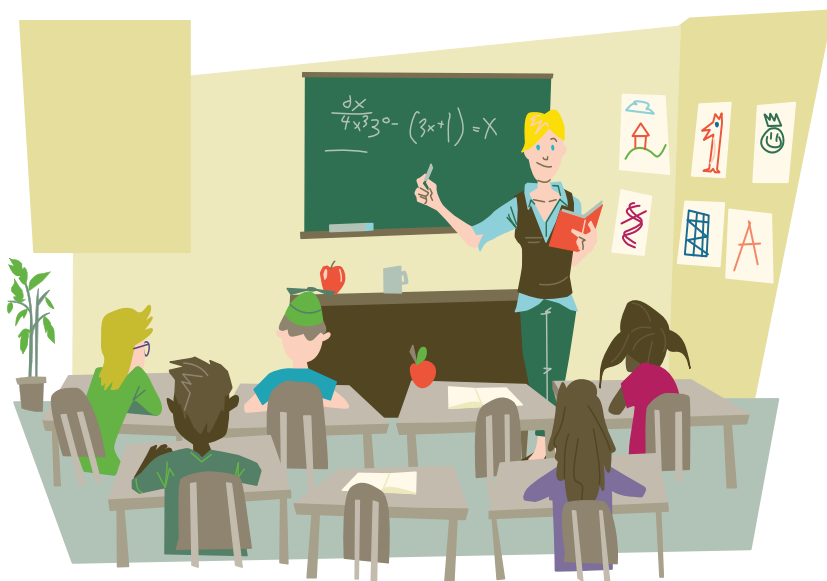
stadig utvikle kompetansen sin for å henge med i et arbeidsliv der jobbene endres kontinuerlig. En undersøkelse om arbeidsmiljø og omstilling (Grimsmo og Hilsen 2000) viste at hver fjerde norske arbeidstaker (26 %) måtte markedsføre seg selv i jobben for å få de oppgavene og prosjektene de ønsket. Omtrent hver tredje arbeidstaker (32 %) fortalte at de i nær fremtid måtte tilleggs- eller etterutdanne seg for å holde tritt med jobben. Det å utvikle økt kompetanse betyr ikke bare å få økt formalkompetanse og flere eksamenspapirer. Det betyr også å utvikle evnen til å omsette fagkunnskap, erfaringer og metodekunnskap og ferdighetene i sosial samhandling til ny handling (handlingskompetanse).

I servicearbeid og i kunnskapsproduksjon kan man si at kompetanse er den viktigste ressursen, men utviklingen i industrivirksomhet trekker i samme retning. Kundetilpasning og kompetansekrevede produksjon er de fortrinnene Norge kan konkurrere med på et verdensmarked der arbeidskraft er billigere i de fleste andre land. Dette reflekteres også i høyere kompetansenivå blant norske arbeidstakere. I den tidligere refererte undersøkelsen (Grimsmo og Hilsen 2000) fortalte 70 % av arbeidstakerne at de hadde deltatt i kompetansehevede tiltak siste to år. Hver tredje arbeidstaker sa at de måtte tilleggs- eller etterutdanne seg for å holde tritt med jobben. Det er ingen grunn til å tro at dette tallet har sunket siden 2000. Økende kompetansenivå stiller andre krav til organisering av arbeidet. Det får ulike konsekvenser for ulike typer arbeid og arbeidstakere. Vi ser tegn på en polarisering av arbeidslivet, der en stor del arbeidstakere har fått økt kontroll og selvstendighet i arbeidet, samtidig som andre opplever at kravene øker uten at det fører til noen større handlefrihet.

Dagens arbeidsliv krever utvikling for å møte stadig endrede krav og utfordringer. I tillegg er det å utvikle seg et gode, så sant det skjer på en måte som gir individet mulighet til å mestre den nye situasjonen.

Behovet for og retten til læring og utvikling finner vi nedfelt i arbeidsmiljøloven § 4–2:

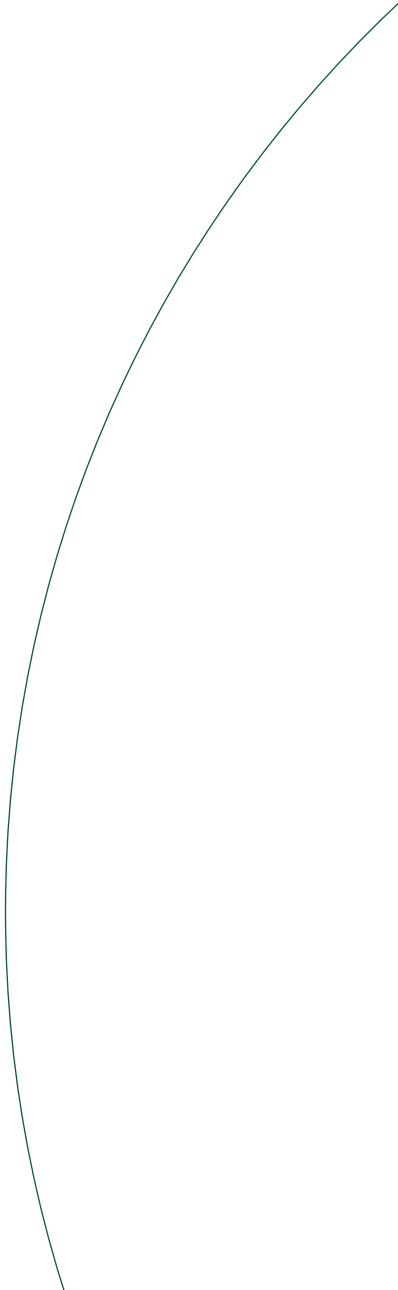
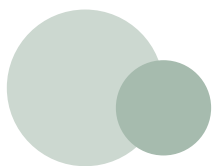
(2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal: a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid.



At utvikling er å forstå som et gode, bygger på forskning om organisering av arbeidet, produktivitet og jobbtilfredshet (Thorsrud og Emery 1969). Erfaringene fra samarbeidsforsøkene<sup>1</sup> på 1950- og 1960-tallet viste at medvirkning, innflytelse og læring i arbeidet ikke bare ga større trivsel, men også fremmet produktiviteten. Disse erfaringene inngikk som kunnskapsgrunnlag da arbeidsmiljøloven av 1977 ble utviklet. De ble videreført i alle senere revisjoner av loven og finnes særlig reflektert i dagens § 4.

---

1. Samarbeidsforsøkene er betegnelsen på et samarbeid mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden i norsk arbeidsliv om utprøving av nye organisasjonsformer i en rekke nøkkelbedrifter innenfor industrien. Forskerne fulgte forsøkene og utviklet ny kunnskap om organisering av arbeidet og om hva som skal til for å lage gode og produktive arbeidsplasser.





## Hva er omstilling?

Omstilling er et begrep som brukes til å beskrive en rekke typer endringer i arbeidslivet. I stedet for å forsøke å gi omstillingsbegrepet en entydig og presis definisjon, kan det være nyttigere at man gir begrepet innhold gjennom beskrivelser av hva som endrer seg. En annen måte å forstå omstillinger på er etter hva som omfattes av omstillingsprosessen. Statskonsult klassifiserer endringene ut fra hva som er gjenstand for endring, endringens omfang, endringsdybde, endringskompleksitet og tidsdimensjonen (rapport 1999: 9 referert i Hilsen, Gjerberg og Steinum 2004). Grimsmo og Hilsen (2000) klassifiserer endringene ut fra forflytning (jobbskifte internt eller eksternt), systemendring (innføring av nye systemer eller konsepter for driften) og endringer på jobbnivå (nye oppgaver, kolleger osv.). I denne undersøkelsen fant man at disse tre typene endringer hadde forskjellige konsekvenser for arbeidsmiljø og mestring. I en utredning fra 2004 beskrives noen av de vanligste typene omstilling slik (Hilsen, Gjerberg og Steinum 2004):

### **Omorganisering**

Med en ren omorganisering mener vi intern endring av organisasjonsstruktur, oppgaveinnhold og oppgavestruktur uten at endringen ledsages av nedbemanning, outsourcing eller lignende. Det er all grunn til å tro at denne typen endringer både er de mest vanlige og de minst dramatiske for ledere og arbeidstakere. En type omorganisering er bedriftsutvikling eller organisasjonsutvikling der selve omorganiseringen ikke er et mål, men et eventuelt resultat av felles innsats for bedre produktivitet og bedre arbeidsmiljø.

### **Nedbemanning**

Nedbemanning er en prosess der man tilpasser antall ansatte til en kostnadsramme og/eller en omlegging av virksomhetens produksjon. Nedbemanning er en komplisert prosess organisatorisk, sosialt, psykologisk og økonomisk. Avtaleforhold gjør at de som blir nedbemannet, skal ha en eller annen form for kompensasjon – gjerne sett i forhold til hva de har lagt ned i virksomheten, gjennom hvor mange år, med mer.



### **Fristilling eller outsourcing**

Outsourcing innebærer for eksempel at virksomheten sier opp ansatte som så skal dekke funksjoner eksternt som før har vært dekket internt. Det kan skje fordi funksjonene oppfattes som "sesongavhengige", det vil si at det ikke er kontinuerlig behov for deres tjenester. Man kan også gi fra seg driftsansvaret på områder der man kan få tjenester levert av en kontraktør, med andre ord at de settes bort til en annen virksomhet som har spesialisert seg på tjenesten eller vareleveransen. Outsourcing skjer oftest gjennom en prosess der en funksjon løftes ut av virksomheten, mens de ansatte følger funksjonen inn i den nye eierformen.

## **Konkurransetsetting**

Konkurransetsetting er en type omstilling som særlig angår offentlig sektor. Ikke bare i Norge, men også internasjonalt ser vi en tendens til at offentlig sektor settes under ideologisk og finansielt press til å markedsrette sine tjenester.

## **Fusjoner**

Fusjoner kan handle om atskilte virksomheter som slås sammen, eller det kan gjelde en sammenslåing av forskjellige forretningsområder i samme virksomhet som før har vært organisert som atskilte driftsenheter. Begrunnelsen for fusjoner kan være økt kostnadseffektivitet ved at man kan samordne overlappende funksjoner, utnytte forskjeller i kompetanse og styrke posisjonen på et marked eller et forvaltningsområde.

Arbeidslivet er i stadig endring. Det stilles nye krav, og arbeidstakerne må følge med. Selv om enkelthendelser, som større omorganiseringer, har vært en del av arbeidsvirkeligheten lenge, skjer endringene nå mer som løpende prosesser uten tydelig start og slutt. Betegnelseene har også skiftet. "Organisasjonsutvikling" og "løpende omstilling" reflekterer en forståelse av at dette er mer kontinuerlige prosesser enn avgrensede hendelser.

## **HVA ENDRER SEG I DAGENS NORSKE ARBEIDSLIV?**

Arbeidslivet er i endring, og undersøkelser viser endringer på de fleste områder. I takt med at det kunde- og brukerstyrte arbeidet øker, øker de belønningene og belastningene dette arbeidet fører med seg, mens mer tradisjonelle fysiske og kjemiske arbeidsmiljøbelastninger er noe mindre utbredt enn tidligere (NOA 2007; Bråten, Andersen og Svalund 2008). Arbeidsdagen blir mer fleksibel med hensyn til tidsstyring, og omstillinger og omorganiseringer er utbredt, særlig i statlig sektor (Bråten, Andersen og Svalund 2008). I Fafos store undersøkelse av HMS-tilstanden i Norge i 2007 (ibid.) fant man at nær halvparten av de spurte hadde opplevd omstilling i form av interne organisasjonsendringer, 37 hadde opplevd rasjonaliserings- eller effektiviseringsprosesser, og nær en av fire hadde opplevd nedbemanninger.

Tabell 1 Andel som har opplevd ulike former for omstilling i løpet av de siste tolv månedene (flere svar mulig). Prosent (N = 2300).

<b>Interne organisasjonsendringer</b>	47 %
<b>Rasjonalisering, effektivisering</b>	37 %
<b>Nedbemanning</b>	23 %
<b>Fusjon</b>	11 %
<b>Outsourcing</b>	10 %
<b>Nedleggelse av kontor eller avdeling</b>	9 %
<b>Fisjon</b>	8 %
<b>Konkurranseutsetting</b>	5 %
<b>Flytting av produksjon eller arbeidsplasser til andre land</b>	3 %

Disse tallene er høye og høyere enn indikert i tidligere undersøkelser om omstilling og omstillingstakt (som Grimsmo og Hilsen 2000). Fafos rapport konkluderer med at "omstilling, i ulike former, er mer normalsituasjonen enn en unntakssituasjon i norsk arbeidsliv" (Bråten, Andersen og Svalund 2008). Samtidig påpeker undersøkelsen at omstillingene har en pris i form av arbeidsmiljøproblemer som krysspress mellom ledelsen og brukerne, økende arbeidstempo og stor bruk av overtid.

I 2005 ble den fjerde europeiske survey om arbeidsforhold<sup>2</sup> i regi av European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin-instituttet) gjennomført. Tidligere har Norge skilt seg ut på flere områder. I den fjerde surveyen har forskjellene mellom Norge og resten av Europa (EU27) jevnet seg mer ut. Det er fortsatt noe høyere ansettelsestrygghet i Norge (7 % svarer at de står i fare for å miste jobben i løpet av de neste seks månedene, mot 14 % i EU), og brukerstyringen i arbeidet er høyere (78 % i Norge, mot 62 % i EU). Norge skiller seg ikke ut når det gjelder involvering i endringsprosesser på arbeidsplassen ("consulted about changes in work organisation etc."). Det er noe overraskende at Norge her ligger lavt, det vil si på linje med EU27-gjennomsnittet på 47 %. Her ligger Nederland på topp med 83 % som svarer ja, etterfulgt av blant annet Finland og Sverige med henholdsvis 72 % og 60 %. På bunnen ligger Portugal

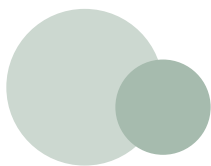
2. Fourth European Working Conditions Survey.

med 28 % og Ungarn med 36 %. Med den norske tradisjonen for partssamarbeid skulle man kanskje forvente høyere grad av involvering i Norge, men det finner vi ikke i denne undersøkelsen. Interessant nok finner vi heller ikke noen særlige forskjeller mellom EU15, EU25 og EU27. Det er ikke slik at de nye medlemslandene trekker totalsvarene verken særlig opp eller ned, og dette inntrykket holder seg på de fleste områder.

## **HVA ER DET SOM SKAPER OMSTILLING?**

Man kan forsøke å definere omstilling gjennom å beskrive hva som endrer seg, som vi har gjort hittil i dette kapitlet. En annen metode for å beskrive hva omstilling er, er å skille mellom typer omstillinger ut fra hva som er pådriverne i prosessen. I en klassifisering som er utarbeidet av den svenske Arbeidslivsfonden (Gustavsen mfl . 1996), identifiseres fem typer drivkrefter i endringsprosesser: *Konseptdrevet endring* betyr en utviklingsprosess som er styrt av og forankret i en overordnet idé, et konsept, om hva man vil oppnå med endringen. *Ekspertdrevet endring* er betegnelsen på den prosessen der ekspertise og kunnskap hentes inn utenfra for å iverksette endringen. *Teknologidrevet endring* er endring der innføringen av ny teknologi krever nye måter å organisere arbeidet på. Med *designdrevet endring* forstår vi en endring som følger en ferdigutviklet design for tilpasning av en organisasjon som eksisterte i forkant av endringene. Når vi har å gjøre med *kommunikasjonsdrevet endring*, utvikles de nye måtene å organisere arbeidet på i kommunikasjonen mellom deltakerne i organisasjonen.

Denne måten å beskrive omstilling på kan være særlig nyttig for å få tak på hva det er som driver prosessen fremover. Drivkreftene har sammenheng med forankring av prosessen i ledelsen og hos de ansatte. Drivkreftene gir også innpass til å finne de egentlige eierne av prosessen, med tanke på å se hvordan disse er målbærere av egne eller felles mål eller motiver for valgene som gjøres under omstillingsprosessen.



## Motstand mot omstilling og endring

I den offentlige debatten hører man ofte at det snakkes om motstand mot endring og manglende omstillingsvilje. Det er et paradoks at dette sies samtidig som samfunnet gjennomgår endringer på de fleste områder. Nye forbruksmønstre, nye reisemønstre og ny teknologi adopteres av til dels de samme menneskene som oppleves som omstillingsvegrere i arbeidslivet. Samtidig som man reiser på ferie til land der man ikke behersker språket, spiser matretter som var ukjente for få år tilbake og omgir seg med stadig mer komplisert forbrukselektronikk, oppleves tilsynelatende endringer på arbeidsplassen som truende. Det kan være mange grunner til at arbeidstakere er negativt innstilt til omstillinger. En grunn kan være tidligere dårlige erfaringer fra uheldige omstillingsprosesser. En annen grunn kan være uklar forståelse for motivasjonen bak omstillingen. Hvis man ikke forstår begrunnelsen for å endre, er det vanskelig å slutte opp om endringssprosessen. Man kan også ha reell grunn til bekymring for å miste oppgaver, fordeler, status eller råderett over fagområder i en omstilling. I verste fall kan man frykte for å miste jobben eller ikke lenger makte å møte de nye kravene som stilles.

### **DÅRLIGE TIDLIGERE ERFARINGER KAN SKAPE VEGRING MOT OMSTILLING**

Det er få virksomheter som ikke har vært berørt av omstillinger i en eller annen form de seneste årene. Det betyr at arbeidstakerne gjerne har erfaringer fra omstillingsprosesser med seg inn i nye omstillinger. Hvis erfaringene er dårlige, er det lett å forstå at arbeidstakerne møter nye omstillinger med skepsis. Erfaringslæring er en kraftfull læringsform, og tidligere erfaringer er derfor styrende for motivasjon for eller vegring mot å gå inn i nye omstillingsprosesser.

I en undersøkelse rundt erfaringene med omstilling i en rekke bransjer i norsk arbeidsliv kom det frem at intensjonene bak omstillingsprosessen ikke var sammenfallende med arbeidstakernes erfaringer med omstilling (Holter, Karlsen og Salomon 1998). Det reiser spørsmålet om omstilling

virker på en måte som gjør at den ikke virker. Der virksomheten ønsker å oppnå økt fleksibilitet, læring og utvikling, kreativitet og ny aktivitet, kan en uheldig gjennomført omstillingsprosess føre til det motsatte; til vegring mot forandring, angst, rigiditet og passivitet blant de ansatte. I stedet for en virksomhet som er bygd opp rundt visjoner om fremtiden, kan man ende opp med en omstillingsskadet virksomhet som trøster seg med historier om fortiden. Undersøkelsen beskriver det den kaller "trussel-rigiditet-respons". Fordi de ansatte føler seg truet, utvikler de motstand mot det truende nye. Denne typen motstand mot omstilling er rasjonell, i den forstand at den er bygd på erfaringer.



I undersøkelsen beskriver en av informantene sin erfaring med en omstilling "som å bli dratt baklengs inn i framtida" (Holter, Karlsen 25 og Salomon 1998). Hvis de ansatte har opplevd omstillinger på denne måten, er det ikke overraskende at de utvikler en velbegrunnet motstand mot nye omstillinger.



Et annet forhold som kan skape motstand mot endringer, er når tidshorisonten er for kort til å gi rom for reell deltakelse i forkant. Fra deler av næringslivet hører man om omstillinger som beskyttes som en forretningshemmelighet fra ledelsens side, slik at heller ikke de ansatte gjøres kjent med planene i forkant (NOPEF 1999). Under slike forhold blir arbeidstakermedvirkningen fiktiv, og det er lite overraskende at de ansatte stiller seg negative til planene. Både lov- og avtaleverket stiller krav til medvirkning og innflytelse for arbeidstakerne, og omstillinger som gjennomføres uten hensyn til det, skaper naturlig nok motstand.

Deltakelsen fra de ansatte bør skje i åpne prosesser der deltakelsen følger åpent anerkjente kriterier. Hvis ledelsen velger å samarbeide med noen og ikke med andre, kan det både skape motstand og lage nye vi-de-konstellasjoner i virksomheten. Det er ikke bare brudd på rettigheter, men kan lett føre til motstand og manglende oppslutning om den nye organisasjonen man prøver å skape.

### **TILLIT BYGGES SAKTE OG ØDELEGGES RASKT**

Deltakelse i en omstillingsprosess forutsetter tillit mellom ledelsen og de ansatte. Tillit til systemer (arbeidsorganisasjoner er å regne som systemer) bygger på erfaringer over tid. Tillit bygges opp gjennom kontinuerlige tilbakemeldinger mellom systemet og dem som har tillit til det, og som er avhengige av tilliten (Danielsen og Serck- Hanssen 2001). Hvis man tidligere har opplevd at tilliten har blitt brutt, er det ikke uventet at man vegrer seg for å ta risikoen igjen.

Tillit forutsetter at tidligere erfaringer demonstrerte at virksomhetens ledelse står ved de verdiene og personalpolitiske prinsippene de bekjenner seg til. En sentral utfordring for virksomheter som vil bygge tillit, er å beholde fokus på internt arbeidsmiljø- og personalarbeid også gjennom omstillinger. I den tidligere refererte undersøkelsen av arbeidsmiljø og omstilling fra 1998 (Grimsmo og Hilsen 2000) sa nær halvparten (48 %) seg enig i utsagnet: "Ledelsen hos oss glemmer ofte arbeidsmiljøet når vi gjør endringer på arbeidsplassen/i arbeidet."

Fra andre undersøkelser kjenner vi til at det interne arbeidsmiljøarbeidet ser ut til å legges på is under større omstillinger, for så å tas opp igjen når situasjonen stabiliserer seg. Med økende endringstakt i arbeidslivet kan vi se at

kontinuiteten i det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet forstyrres. I en undersøkelse basert på omstillingserfaringer i en større virksomhet som hadde vært gjennom en omfattende omstilling med nedbemanning, beskrev forskerne det de kalte en "U-kurve for likestilling" (Holter, Karlsen og Salomon 1998). Med det refererte de til en prosess der bedriften hadde hatt en målrettet likestillingspolitikk med satsning på kvinner og rekruttering av kvinnelige ledere. I omstillingsprosessen ble dette arbeidet satt på sidelinjen for en stund til fordel for en mer brutal effektiviseringslogikk. Når omstillingen var gjennomført, og man skulle ta opp igjen personalarbeidet, oppdaget man at man hadde færre kvinnelige ledere enn før, og at flertallet av de ansatte som måtte gå, var kvinner. Et slikt brudd i systematiske satsninger er uheldig med tanke på de umiddelbare konsekvensene (et tilbakeslag for bedriftens likestillingsarbeid). Det er også uheldig på sikt fordi det svekker tilliten til at bedriften står for det verdigrunnlaget de uttrykker i sine sentrale verdidokumenter. Det er lettere å bryte ned tillit enn å bygge den opp igjen, og på sikt kan slike erfaringer bli dyr læring for virksomheter som ønsker å fremstå som attraktive arbeidsplasser for kvinner også i fremtiden.

Den samme situasjonen ser vi når det gjelder seniorpolitikk. I tider med arbeidskraftunderskudd kan virksomhetene strekke seg langt for å holde på sine eldste ansatte, mens noen av de samme virksomhetene tyr til sluttpakker og gavepensjoner for alle over en viss alder ved nedbemanninger. Budskapet blir tvetydig hvis man ser verdiene av seniormedarbeidere i oppgangstider, men åpenbart ser alder alene som gyldig begrunnelse for å miste arbeidet i nedgangstider. En historie med slike personalpolitiske svingninger, enten det gjelder kjønn eller alder, kan gjøre det vanskelig å stå frem med et konsistent budskap overfor eksisterende og mulige fremtidige ansatte.

## Lov og avtaleverk

Lovgivningen på arbeidsmiljøområdet uttrykker en rekke krav og betingelser for godt arbeidsmiljø. Lovverket er et redskap for å nå disse målene, men det inneholder også sanksjoner overfor dem som ikke bidrar til den ønskede utviklingen. Lovverket både angir mål for det gode arbeidsmiljøet og stiller krav til samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker for at disse målene skal nås. Lovens krav er i hovedsak rettet mot arbeidsgiveren, men stiller også krav til arbeidstakernes medvirkning og oppfølging.

Arbeidsmiljølovgivningen har også som oppgave å sikre arbeidstakerne beskyttelse mot forhold som kan true liv, helse og velferd. Grunnprinsippet er at minimumskravene som skal sikre arbeidstakernes helse og velferd, dekkes i lovverket, mens partene i arbeidslivet gjennom tariffavtaler kan avtale seg frem til tilleggsordninger som går lenger eller er bedre enn i lovverket. Tariff- avtaler forutsetter organiserte parter (det vil si arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner), mens lovverket gjelder for alle, organiserte og uorganiserte.

En forutsetning for regulering gjennom avtaleverket er at oppslutningen rundt arbeidslivets organisasjoner er tilstrekkelig til at det finnes parter som kan forhandle frem avtaler på vegne av grupper av arbeidstakere. Fafo har beregnet organisasjonsgraden i norsk arbeidsliv til omtrent 53 % (Nergaard og Stokke 2007 i Bråten, Andersen og Svalund 2008). I bransjer med lav organiseringsgrad kan dermed beskyttelsen for arbeidstakerne være svakere. På den andre siden kan økende regulering gjennom avtaler være en måte å sikre fagforeningenes rekrutterings- og overlevelsesgrunnlag på også i fremtiden.

### **LOVER OG FORSKRIFTER**

På arbeidsmiljøområdet er det særlig arbeidsmiljøloven som legger rammene. Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) begynner med følgende formålsparagraf:

## **§ 1–1. Lovens formål**

*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,*
- b) *å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,*
- c) *å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,*
- d) *gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,*
- e) *å bidra til et inkluderende arbeidsliv.*

Endret ved lov 21 des 2005 nr. 121 (i kraft 1 jan 2006).

Arbeidsmiljøloven stiller krav til at arbeidsmiljøet skal være fullt ut forsvarlig, og de ansatte skal medvirke i gjennomføringen av tiltak som settes i verk for å skape et sunt og trygt arbeidsmiljø.

Omstilling som et spesifikt tema omtales også i arbeidsmiljøloven § 4–2 om krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling.

- (3) *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.*

Endret ved lov 21 des 2005 nr. 121 (i kraft 1 jan 2006).

Utover arbeidsmiljøloven stiller likestillingsloven krav til at menn og kvinner ikke skal forskjellsbehandles, heller ikke ved oppsigelser eller permitteringer. For statlig ansatte gjelder tjenestemannslovens krav, blant annet rettigheter og plikter ved endring av stilling.

## **AVTALEVERKET**

Hovedavtalene mellom arbeidslivets parter har bestemmelser om samarbeid og medbestemmelse. I Hovedavtalen 2006–2009 LO–NHO uttrykkes målsettingen for samarbeid og medbestemmelse slik ([www.nho.no](http://www.nho.no)):

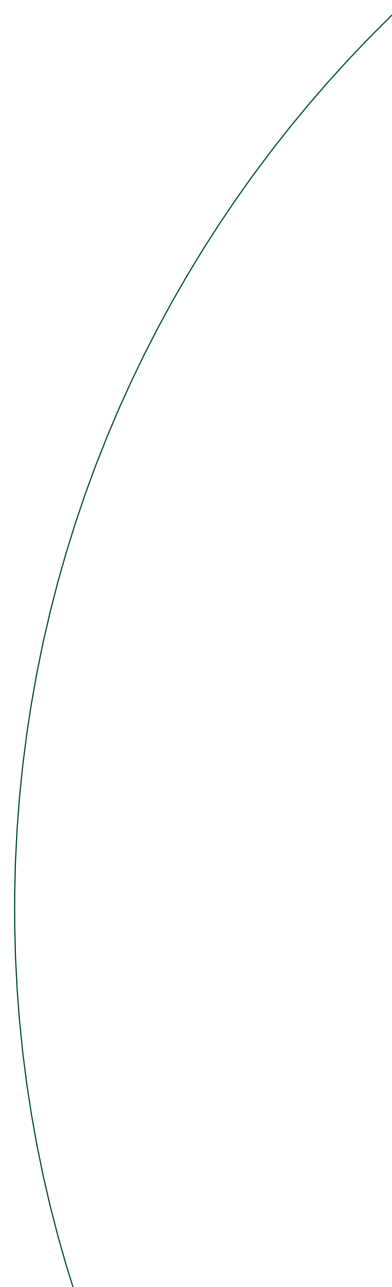
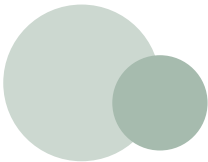
### **§ 9–1 Målsetting**

*Landsorganisasjonen i Norge og Næringslivets Hovedorganisasjon er enige om nødvendigheten av et godt og tillitsfullt forhold mellom arbeidstakerne, deres tillitsvalgte og bedriften, både i enkeltelskap og konsern.*

*Gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for trygge og gode arbeidsforhold til beste for så vel bedrift som arbeidstakere.*

*Forholdene må legges til rette slik at de enkelte medarbeidere, eventuelt gjennom deres tillitsvalgte, kan få reell innflytelse på bedriftens alminnelige arbeid med blant annet å øke effektiviteten, nedsette produksjonsomkostningene, bedre bedriftens konkurransevne, utnytte ny teknologi og lette nødvendig omstilling.*

*Det er en felles plikt for bedriftens ledelse, de ansatte og deres tillitsvalgte, å ta initiativ til og aktivt støtte opp om og medvirke til samarbeid.*



## Individuell og kollektiv mestring

### MESTRING OG TILPASNING

Tilpasning kan sies å være den passive formen for mestring: Individ eller grupper handler reagerende på en situasjon. Særlig forskning om stress har omfattende studier av hvordan individer tilpasser seg belastninger. I engelskspråklig litteratur omtales denne typen mestring som coping. I norsk forskning har man stort sett oversatt dette begrepet med mestring, mens det gir bredere forståelse for fenomenet hvis vi skiller tilpasning (coping) fra en mer aktiv og foregripende form for mestring (mastery) i arbeidet (Lindstrøm mfl. 1997; Sørensen mfl. 1998; Grimsmo og Hilsen 2000).

Den aktive formen for mestring kan defineres slik: "Mestring i arbeidslivet angir individets, eller gruppen av individers, samhandling med situasjonelle faktorer i arbeidet, der samhandlingen fører til, eller bidrar til, en ønsket tilstand på kort eller lang sikt. ... Forenklet sagt, snakker vi om mestring når arbeidstakere, alene eller sammen med flere, handler slik at han/hun når det mål han/hun har satt seg, kortsiktig eller langsiktig" (Grimsmo og Hilsen 2000). En annen definisjon, som er svært parallell, finner vi i Stein Knardahls artikkel om "Mastery at work": *Mastery refers to the perception that one's responses produce a desirable outcome or result. Mastery is the development of expectancies of a positive response outcome, and is differentiated from the process of responding to demands, which is commonly termed coping.* (Lindstrøm mfl. 1997).

Hensikten med å diskutere mestring i et hefte om omstilling er å gi noen begreper som gjør det lettere å forstå arbeidstakernes måte å handle på i omstillinger og å forstå hvordan valget av handlingsmåte får konsekvenser for deres opplevelse av omstilling.

I det følgende skal vi se på forskjellene i det å handle alene og det å handle som kollektiv.

## INDIVIDUELL MESTRING AV OMSTILLING

Med individuell mestring mener vi måten den enkelte handler på for å påvirke situasjonen sin og oppnå ønskelige konsekvenser. Omstilling er en type krise som presser individets evne til å mestre en situasjon som er preget av usikkerhet og uforutsigbarhet. Det er ikke lett å forutsi hva resultatet av omstillingen kommer til å bli, og jo mindre medvirkning og deltakelse i prosessen, jo større følelse av å være overlatt til en situasjon utenfor individets kontroll.

Uklare mål og manglende positive mål for omstillingen kan understreke uforutsigbarheten for individet, og utydelige kommunikasjonsprosesser kan skape ytterligere usikkerhet. Vi kjenner fra undersøkelser av omstillingsprosesser (Holter, Karlsen og Salomon 1998) at dette ikke er en uvanlig situasjon for arbeidstakere å være i under omstillinger. Hvis de ansatte ikke opplever å bli tatt med i prosessen, understrekes hjelpeløsheten. I den nevnte undersøkelsen ble denne hjelpeløsheten beskrevet slik: "Ingen vet hvor vi er når skuta reises opp igjen."

Omstilling med nedbemanning eller oppsigelser skaper særlig utrygghet. Når man skal forstå den trusselen omstillinger kan utgjøre, må man tenke på at omstilling for mange er synonymt med nedbemanning. Trusselen om å miste jobben berører behov for trygghet i tilværelsen, og det truer selvbildet. Jobben står sentralt i menneskers liv (Gamberale 1997), og kanskje særlig i vår kulturkrets. I møte med fremmede mennesker er ofte åpningsspørsmålet "Hva jobber du med?" eller "Hvor jobber du?". Belastningene med å si at man er arbeidsledig eller på annen måte utenfor arbeidsmarkedet, kan være vesentlige. På denne bakgrunn er det ikke overraskende at omstilling med nedbemanning eller oppsigelser er å regne som kriser i arbeidstakernes liv.

Omstilling med nedbemanning eller oppsigelser har gjerne et forløp med en forperiode med stor belastning, rykter, kontrollbehov og stressede medarbeidere. Også lederne stilles overfor nye krav i omfattende omstillinger (Dyregrov 2000). Når det gis varsel om oppsigelse, kan det gi opphav til konflikter, rykter, informasjonsbehov, redusert arbeidsinnsats, usikkerhet og fornektelse. Hvis det faktisk går så langt som til oppsigelse, kan vi se reaksjoner som sjokk, sinne, angst, stress, isolasjon, sykmeldinger og skyldfølelse blant gjenværende. En viktig dimensjon i dette er om den enkelte har medvirkning og styring på endringene, eller om man påføres dem mot sin vilje. I den tidligere omtalte undersøkelsen av arbeidsmiljø



og omstilling fra 1998 (Grimsmo og Hilsen 2000) fant man at typen omstilling man hadde vært igjennom, var avgjørende for hva resultatet ble. Individenes egne handlinger viste seg å være viktige for konsekvensene av endringene. Mens det å omstille seg ser ut til å fremme mestring i arbeidet, jobbtilfredshet og helse, er prisen for å bli omstilt økt press, redusert tilfredshet og negativ helseutvikling.

En annen tilnærming til å forstå individuell tilpasning til situasjoner arbeidstakerne opplever som påtvunget, finner vi hos Hirschman (1970). Han skisserer tre handlingsalternativer som respons på en situasjon som har beveget seg ut av individenes kontroll, og dem kaller han exit, voice og loyalty. Exit er avgang; altså å forlate situasjonen, si opp jobben, finne seg en annen arbeidssituasjon som man er mer fornøyd med. Voice er de som blir igjen i virksomheten eller stillingen, men som tilpasser seg den uønskede situasjonen ved å bli "motarbeider", ikke medarbeider. En tredje mulighet er å "bite det i seg", det vil si å være lojal (loyalty), men vende engasjementet sitt vekk fra arbeidet. Det kan tenkes mange andre former for tilpasning til situasjonen, og slike strategier kan ses som måter arbeidstakere kan tilpasse seg på i situasjoner der forventningene ikke er i overensstemmelse med opplevelsene.

## **INDIVIDUELL MESTRING OG SYKEFRAVÆR**

Det er klar sammenheng mellom omstillinger og uheldige utslag som sykefravær, uførepensjonering og AFP-pensjonering. Økt tidligpensjonering henger først og fremst sammen med nedbemanning, men kan også skyldes interne forhold som dårlig håndtering av omstillingsprosessen fra ledelsen (Hilsen, Midtsundstad og Langvik 2006). Andre undersøkelser viser at ledelse blir en viktig fastholdelses- eller utstøtningsgrunn. Midtsundstad (2003) beskriver lederens rolle som en nøkkelfaktor for å forstå seniorers valg med hensyn til fortsatt yrkeskarriere. I en undersøkelse om tidligpensjonering i staten fant hun at 40 % av de tidligpensjonerte der mente de hadde et dårlig forhold til sine ledere, mens 2 % av de yrkesaktive svarte det samme (Midtsundstad 2003). Det understreker hvor komplekst samspill en omstilling er, og hvordan arbeidstakerne kan velge tilpasninger som på kort eller lang sikt ekskluderer dem fra arbeidsmarkedet.

Man skal være forsiktig med å kalle sykefravær for individuell tilpasning, siden sykefravær er et svært komplekst fenomen. Samtidig kan det være nyttig å se på sykefraværsatferd som tilpasning, så lenge man holder klart for seg at slikt fravær er resultatet av et samspill mellom en rekke faktorer, i og utenfor arbeidet.



Det er to forhold som det er viktig å være oppmerksom på i sykefraværsutviklingen under og etter en omstilling. Under omstillingen kan usikkerhet og frykt for konsekvenser gjøre at ansatte går på jobb under forhold som i tryggere tider ville medført sykefravær. Begrepet nærværspress brukes om denne typen "undertrykt sykefravær", som vi kan finne i usikre tider (Saksvik 1996). Hvis de ansatte overser eller undertrykker helsebelastninger som normalt ville medført sykefravær, kan man få en oppblomstring av fravær når omstillingen er over og arbeidet har kommet inn i mer beregnelige former. Den andre siden ved omstillinger er effekten av omstillinger der mange arbeidstakere har måttet gå. Oppmerksomheten er ofte rettet mot de oppsagte, mens belastningene også rammer dem som blir igjen. Man kan se en form for "overleversyndrom" hos ansatte som sitter igjen i jobben etter store nedbemanninger. Usikkerhet, skyldfølelse overfor dem som har mistet jobben, og større arbeidsbelastning fordi man er færre til å utføre arbeidet, er forhold som kan gjøre arbeidet tungt for dem som "overlever" nedbemanningen.

## **KOLLEKTIV MESTRING AV OMSTILLING**

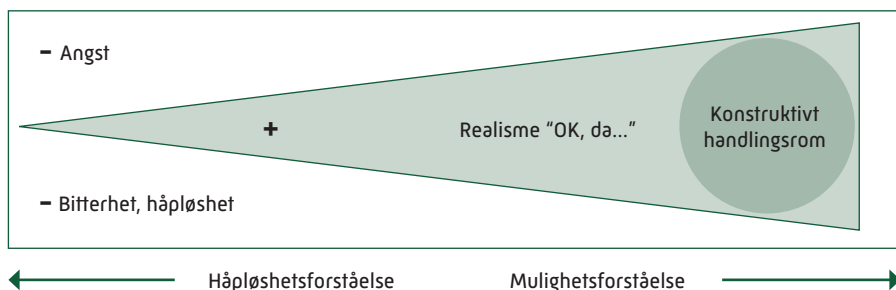
Med kollektiv mestring mener vi mestring på gruppe- eller virksomhetsnivå. Fokus her er på hvordan virksomheten kan tilrettelegge for god mestring av omstilling. Bred medvirkning i endringsprosesser fremmer god kollektiv mestring. Virksomheten må legge til rette for det hvis ansatte som gruppe skal påvirke omstillingen slik at også deres ønsker og behov inngår i beslutningsprosessen. Det utelukker selvsagt ikke at både individuell og kollektiv mestring krever organisering og tilrettelegging, men i denne sammenhengen skal vi særlig se på organisering for kollektiv mestring.

Kollektiv mestring forutsetter åpne prosesser og felles dialog. Ved å involvere de ansatte og deres representanter i omstillingsprosessen så tidlig som mulig, skaper virksomheten betingelser for suksess. I dagens arbeidsliv er medarbeiderne den viktigste ressursen, og godt arbeidsmiljø er en forutsetning for god produktivitet og kvalitet. I omstillinger er det spesielt behov for gode og åpne dialoger som involverer alle ansatte. Dessuten spiller de formelle partene i arbeidslivet en særlig rolle. Tillitsvalgte representerer sine medlemmer i virksomheten, og gjennom dem legger man også betingelser for god kollektiv mestring. Fra undersøkelser kjenner vi til at omstillinger kan få fagforeningskonflikter og latente profesjonsstridigheter til å blusse opp (Holter, Karlsen og Salomon 1998). I det daglige har man etablert samarbeidsrelasjoner som ivaretar god dialog, men under omstillingsprosessen brytes disse etablerte rutineene. Under slike forhold er det særlig viktig at ledelsen legger til rette for åpne og forutsigbare samarbeidsformer, der alle vet hvem som deltar, og hvilke roller de har i prosessen. På den måten unngår man unødvendig mistenksomhet og splittelse blant de ansatte.

For fagforeninger kan omstillinger være særlig utfordrende fordi rollene kan endres. Fagforeningene organiserer den ene parten i arbeidsgiver-arbeidstaker-relasjonen. Deres tradisjonelle rolle er å være forhandlingspart på vegne av de ansatte overfor ledelsen. Hvis virksomheten skal få til reell medvirkning i omstillingsprosessen, må de tillitsvalgte være villige til å gå i dialog med ledelsen på et tidspunkt der sluttresultatet ennå ikke er klart. Ved å være med på å påvirke sluttresultatet har de vesentlig større innflytelse enn ved å sitte og vente på en beslutning og så forhandle om den. Samtidig må de innta en annen rolle, der de, sammen med ledelsen, skal arbeide frem den best mulige løsningen for virksomheten. Det kan føre til konflikter i egne rekker, hvis noen av medlemmene er innstilt på en konfrontasjonslinje der man primært prøver å stoppe hele prosessen. Erfaringer

fra omstillingsprosesser viser tydelig at de som ikke er med i utformingen av den nye organisasjonen, stiller svakere enn de som har tatt del. Aktiv deltakelse i utformingen av den nye arbeidsvirkeligheten er viktig for å sikre påvirkning og ivaretagelse av egne hensyn. Samtidig krever det at man legger til side motstand mot endringer eller overfører den til andre sammenhenger. Det behøver ikke være noen konflikt for en fagforening mellom å delta aktivt i samtaler med ledelsen om utformingen av den nye organisasjonen og samtidig å arbeide politisk for å stoppe eller endre prosessen gjennom politiske beslutninger.

Utfordringen for fagforeningene er å snu opplevelsen av situasjonen fra en eventuell håpløshetsforståelse, der fokus er på det som var og det man frykter, til en mulighetsforståelse der man aksepterer at omstillingen vil medføre endringer. Det er viktig i denne prosessen å arbeide for å utprøve det handlingsrommet man har for å delta i å stake ut en ønsket fremtid. Gjennom aktiv deltakelse får man bedre kontroll over endringene og opplever seg ikke i like stor grad som offer for en situasjon man ikke kan påvirke.



*Omstilling - opplevelser (fra veileder i omstilling)*

En annen side ved omstillinger er at de utgjør unntak fra de vanlige arbeidsformene i virksomheten, og dermed kan omstillingsprosessen også gjøre at virksomhetens eventuelle dårlige rutiner og arbeidsmiljøproblemer kommer opp til overflaten. Det må diskuteres som en del av omstillingsprosessen. Ved å ta opp problemer som dukker opp under omstillinger, har man mulighet til å komme ut av omstillingene med en forbedret organisasjon på flere områder enn bare dem som omstillingen berørte direkte.

Dårlig arbeidskultur kjennetegnes blant annet av mekanismer som gjør at mangelen på ivaretagelse skjer i det skjulte. Hvis kulturen preges av at problemer feies under teppet og ubehageligheter tildekkes, kan det skape vanskeligheter i forbindelse med omstillinger. Når hverdagen er usikker, som under omstillinger, har organisasjonen særlig behov for åpenhet og prosesser som alle kjenner til. Et viktig virkemiddel mot ryktespredning er klar og åpen informasjon. Mangel på åpenhet fremmer rykteproduksjon og bidrar til både usikkerhet for de ansatte og produktivitetstap. Selv med begrenset informasjon og lite mulighet til å gi forsikringer om hvordan fremtiden vil bli, skaper det trygghet at den informasjonen som finnes, deles mellom ledelsen og de ansatte. Det gjelder også diskusjoner om opplevelser av prosessen. Diskusjoner som ikke slippes frem åpent i organisasjonen, presser seg lett frem på pauserom, ved kopimaskinen eller lignende uformelle treffsteder i virksomheten. På den måten skaper man ikke trygghet og felles problemforståelse, og man klarer ikke å opprettholde produktiviteten.

## **MESTRING OG MEDVIRKNING – KONSEKVENSER FOR OMSTILLING**

Vi har nå sett på to dimensjoner ved omstilling: mestring-tilpasning og individuell-kollektiv. Den ene dimensjonen handler om typen mestring: passiv tilpasning eller aktiv mestring, og den andre handler om typen medvirkning: individuell eller kollektiv. Hensikten med dette er å vise hvordan inndeling i typer mestring og typer medvirkning kan hjelpe oss med å forstå omstillinger og deres konsekvenser bedre.

Nå skal vi se på samspillet mellom disse dimensjonene. Ved å plassere de to dimensjonene i en firefelts tabell, får vi følgende modell:

	<b>Tilpasning</b>	<b>Mestring</b>
<b>Individuell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Å bli omstilt»</li> <li>• «Slept baklengs inn i fremtiden»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Å omstille seg»</li> <li>• Refleksjonsrom</li> </ul>
<b>Kollektiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fagforeninger som bremseklosser</li> <li>• Utarmede organisasjoner</li> <li>• Krav uten forutsetninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktive fagforeninger</li> <li>• Samarbeid om endring</li> </ul>

Den aktive omstillingen der alle drar i samme retning krever at det legges til rette for at de ansatte skal oppleve mestring, ikke bare passiv tilpasning til en situasjon de ikke handler foregripende i.

*Individuell mestring* kjennetegnes av at virksomheten legger til rette for at den enkelte deltaker i å utforme det konstruktive handlingsrommet som en omstilling også er. Det forutsetter tid til å reflektere over egen arbeidssituasjon og rom til å delta i beslutningsprosessene. Under omstillinger er det særlig viktig at organisasjonen legger til rette for dette refleksjonsrommet; rom til "å gå ett skritt tilbake" fra det daglige arbeidet og tenke over hele arbeidssituasjonen.

Dette rører ved en gammel diskusjon i organisasjonsteori om forholdet mellom utvikling og drift. Denne diskusjonen handler om organisering av de oppgavene som skal føre virksomheten fremover, slik at utviklingsoppgavene både ivaretas og ikke går på bekostning av driftsoppgavene. Virksomheter som ikke klarer å organisere plass til utviklingsoppgavene, kan stagnere på sikt, og i virksomheter som lar utviklingsoppgavene ta overhånd, blir driften skadelidende. Det medfører at utviklingsarbeidet må organiseres i en organisasjon på siden av den ordinære driftsorganisasjonen. Falkum (2000) hevder: "Det ser ut til at de 'moderne' utviklingskonseptene følger en slags norm om hvordan utviklingen skal organiseres. Denne normen sier at utviklingsarbeidet bør gjennomføres i en prosjektorganisasjon som har sine egne målsettinger, egne ressurser, sin egen ledelse, sin egen infrastruktur og helt spesielle tidsavgrensede oppgaver. Prosjektmodellen er begrunnet med at utviklingsarbeidet trenger tid og ressurser, og at dette ikke er så lett å forene med utførelsen av daglige gjøremål i driftsorganisasjonen."

Tanken om at alle oppgaver som er essensielle for virksomheten, må organiseres slik at de kompletterer hverandre i stedet for å konkurrere om tid, ressurser og oppmerksomhet, gjelder også for organiseringen av refleksjonsrom for endring og læring.

*Kollektiv mestring* preger fagforeninger eller andre grupper ansatte som handler foregripende (proaktivt) for å meisle ut den organisasjonen man ønsker å arbeide i etter omstillingen. Som nevnt tidligere forutsetter det at fagforeningene tar av seg "forhandlingshatten" og går inn i reell dialog med ledelsen om utformingen av den nye organisasjonen.

Tilpasningsdelen av modellen inneholder individuell og kollektiv tilpasning til en situasjon man ikke er med på å styre. Denne passive dimensjonen ved omstillinger kan ha svært uheldige konsekvenser. Gode omstillinger oppnås gjennom bred deltakelse, der alle er enige om å jobbe i stort sett den

samme retningen, og der det skapes oppslutning om den nye organisasjonen ved at de ansatte utvikler eierskap til løsningene som er valgt.

*Individuell tilpasning* kan beskrives gjennom det tidligere siterte utsagnet fra en arbeidstaker som hadde vært gjennom en omstilling der han ikke opplevde å ha verken innflytelse eller medvirkning på prosessen. Arbeidstakere som opplever å "ha blitt omstilt" i motsetning til å selv omstille seg aktivt, kan også plasseres i dette feltet av tabellen.

*Kollektiv tilpasning* kan være en beskrivelse av omstillinger der fagforeningens eneste rolle har vært å være bremskloss. Det kan være gode grunner til å ville stoppe omstillingene, men hvis det ikke lykkes, noe erfaringene tilsier at det sjelden gjør, gir man fra seg muligheten til å påvirke utformingen av en ny organisasjon. Det er samtidig viktig å forstå at tilpasning er



reaksjoner på situasjoner skapt av noen eller noe utenfor arbeidstakernes kontroll. Når modellen plasserer reaksjoner som "Fagforeninger som fungerer som bremseklosser" i feltet for kollektiv tilpasning, betyr det nettopp at det kan oppstå hvis situasjonen ikke organiseres slik at fagforeningene kan handle aktivt, men må tilpasse seg en situasjon som de opplever at de er plassert utenfor og ikke har innflytelse på.

Noen typer kollektiv tilpasning kan særlig synliggjøre hvorfor man bør unngå følgende type omstillinger: Nedskjæringer uten at man også omorganiserer for å møte den nye situasjonen, er et eksempel på en situasjon som kan få utilsiktede negative resultater. Et annet eksempel er der virksomheten innfører nye krav til arbeidsutførelsen eller ytelsen uten at forutsetningene for å møte dem samtidig er til stede.

Hvis organisasjonen ikke endres, men bare tilpasses en trangere ressursituasjon, kan man komme i den situasjonen at organisasjonen blir utarmet på nødvendige ressurser og handlingslammet over tid. Det er en situasjon man kjenner igjen fra offentlig virksomhet, der rammevilkårene gis gjennom politiske beslutningsprosesser, og der enkeltvirksomheters budsjetter kan bli salderingsposter i et trangt stats-, fylkeskommune- eller kommunebudsjett. Ønsker man en aktiv og dynamisk prosess, bør man omstille ved å se på selve organiseringen av arbeidet og virksomheten (og eventuelt hele forvaltningsområdet). Det bør skje i et samarbeid med de ansatte og deres representanter. En slik prosess er langt bedre enn rene passive tilpasninger til en stadig trangere ressursituasjon.

Eksempel på krav uten forutsetninger er virksomheter (offentlig og private) som innfører nye systemer for driften uten at de ansatte samtidig gis de nødvendige virkemidlene til å oppfylle de nye kravene. Det kan være nye systemer for kundebehandling, "servicegarantier" av forskjellige slag, nye datasystemer eller nye målekriterier for god drift. Hvis de ikke er utformet i samarbeid med de ansatte og de ansatte gis de nødvendige virkemidlene for å møte de nye kravene, kan man ende opp med alt fra ineffektivitet, målforskyvning (der målet blir å drifte systemene, ikke å produsere resultater) til direkte sabotasje.



## **VIKTIGE STØTTESPILLERE I OMSTILLINGER**

Tillitsvalgte representerer organiserte arbeidstakerinteresser og har rett til medvirkning og innflytelse gjennom tariffavtaler. Samarbeidet mellom partene ivaretas på den enkelte arbeidsplassen gjennom tillitsvalgtordningen. I Hovedavtalen § 6-1 *Hovedorganisasjonenes felleserklæring om tillitsvalgte* sier partene:

*Det er av avgjørende betydning at samarbeidet mellom bedriftens representanter og de tillitsvalgte foregår i rasjonelle og betryggende former, og at tillitsvalgte settes i stand til å ivareta sine oppgaver etter Hovedavtalen og arbeidsmiljøloven.*

*Hovedorganisasjonene vil understreke betydningen av at så vel arbeidstakerne som bedriften har representanter med best mulige forutsetninger for behandling av samarbeidsspørsmål. En gjensidig korrekt og tillitsfull opptreden mellom bedriftens representanter og de tillitsvalgte er en avgjørende forutsetning for samarbeidet mellom partene på bedriften.*

*Partene understreker også de tillitsvalgtes spesielle stilling ved innskrenkninger, omorganiseringer og permitteringer. Kapittel 6 i arbeidsmiljøloven stiller krav til verneombud, kapittel 7 til arbeidsmiljøutvalg og kapittel 3 til bedriftshelsetjeneste og angir hvilke oppgaver disse aktørene har. Det utdypes i forskrifter og veiledninger som beskriver hvordan virksomhetene best kan innfri disse kravene. Lov, forskrifter og annen informasjon finnes på Arbeidstilsynets hjemmeside: [www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no).*

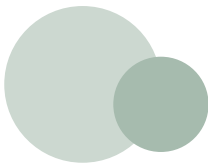
*Verneombud velges på vegne av alle ansatte, organiserte og uorganiserte, og skal særlig påse at arbeidsprosesser ikke utsetter arbeidstakere for fare. Verneombudets rolle og funksjon er beskrevet i en egen forskrift. Loven sier at verneombudet skal tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet, og omstillinger har nødvendigvis konsekvenser for arbeidsmiljø og de ansattes helse og velferd. Verneombudet har ikke bare rett til å bli hørt, men er også en viktig samtalepartner for ledelsen fordi det kjenner virksomheten og de ansatte godt gjennom sitt arbeid. Dermed kan man sikre at omstillinger skjer på en måte som skaper oppslutning og forankring blant de ansatte, og som samtidig sikrer at en ny organisasjon ivaretar ansattes helse og velferd.*

*Hvis bedriften har arbeidsmiljøutvalg (AMU), skal AMU behandle saker som angår arbeidsmiljøet, inkludert endringer i organisering av arbeidet, rasjonalisering, arbeidstidsordninger og lignende.*

*Verne- og helsepersonale (VHP) kan bistå både ledelsen og de ansatte gjennom omstillinger for å sikre at arbeidstakernes helse og velferd ikke trues. Deres rolle og funksjon er utdypende beskrevet i en forskrift. Det er også beskrevet i forskrift hvilke bransjer som er pålagt å ha verne- og helsepersonale. Verne- og helsepersonale skal ha en rådgivende funksjon overfor ledelsen (fri og uavhengig stilling), og det er opp til ledelsen å definere hva man ønsker støtte til, og hvordan man best kan nyttiggjøre seg den ressursen som verne og helsepersonalet er for virksomheten.*

*Arbeidstilsynet forvalter arbeidsmiljøloven og gir veiledning om rettigheter og plikter.*

*Eksterne konsulenter og forskere kan bistå virksomheten ved omstillinger. Hvis virksomheten trekker inn eksterne fagfolk, er det viktig at det ikke erstatter engasjement og medvirkning fra organisasjonens egne aktører – ledere og medarbeidere.*



## Sårbare grupper i omstilling

### OMSTILLING OG KONSEKVENSER FOR ARBEIDSTAKERNE

Litteraturen har ikke noe entydig svar på hva slags konsekvenser omstilling gir for arbeidstakerne. Noen endringer kan være positive, som innflytelse over egen arbeidssituasjon, læring og ansvar (Grimsmo og Hilsen 2000; Lie mfl. 2004). Omstilling kan åpne nye muligheter og avhjelpe gamle problemer i virksomheten. Samtidig kan en dårlig gjennomført omstilling få negative konsekvenser. Omstilling kan føre til økning av stress og krav i jobben, selv om det også finnes undersøkelser som ikke viser noen sammenheng mellom omstilling, jobbstress og jobbkrav (Mikkelsen og Øygaard 2003).

En kunnskapsstatus fra 2004 (Hilsen, Gjerberg og Steinum 2004) peker på at selv om forskerne ser ut til å være enige om at sykefraværet påvirkes av omstilling, er det ikke enighet om i hvilken retning påvirkningen går. De viser til at flere undersøkelser (Saksvik 1996; Guttormsen, Saksvik og Duesten 2002) viser at omstilling kan gi redusert fravær på grunn av nærværspres og usikkerhet om fremtidig arbeidssituasjon. Samtidig er dette bildet ikke entydig, og kunnskapsstatusen finner ingen allmenn støtte til dette i den forskningslitteraturen som er gjennomgått.

### FORSKJELLIGE TYPER OMSTILLING OG FORSKJELLIGE KONSEKVENSER

Omstilling med nedbemanning er kanskje den typen omstilling som vekker mest negativ oppmerksomhet. Det å miste arbeidet er en kritisk livshendelse og sidestilles ofte med andre livskriser, som samlivsbrudd. Medvirkning og felles problemforståelse er viktig for å begrunne omstillingene (Munkeby og Øyum 2002). Eksternt pålagte omstillinger (fra for eksempel konsernledelse, styre eller politiske myndigheter) kan lett utløse negative reaksjoner hvis ansatte og lokale ledere ikke forstår eller deler begrunnelsene for omstillingen (ibid.; Qvale, Winther og Klemsdal 2002).

Fra oljeindustrien (Qvale & Sørhaug 1996) fortelles historien om en designet, planlagt og felles forstått nedbemanning som ikke etterlot store sår verken blant gjenværende eller oppsagte. Det samme bildet beskrives i en

nyere rapport om nedbemanning i næringsmiddelindustrien (Hertzberg, Andersen og Alsos 2009). Denne rapporten peker på at informasjon er sentralt og fremhever betydningen av at virkemidlene som settes inn, har fokus på ny jobb, ikke på avvikling. Rapporten trekker også frem betydningen av en lokal styrings-/ prosjektgruppe som holder i prosessen og er støtte for både ledere og ansatte (ibid.).

Det finnes flere erfaringer med vellykkede nedbemanninger som gjennomføres i samarbeid med de ansatte og deres representanter. Forutsetningen er at ledelse og ansatte deler problemforståelse for hvorfor marked, eksterne forhold eller produksjonsforhold krever nedbemanning (Skaar, Svarva og Dahl-Jørgensen 1997; Munkeby & Øyum 2002).

Konkurransetsetting er en annen type omstilling som særlig angår offentlige virksomheter. Konkurransetsetting innfører markedskrav, samtidig som virksomhetene er underlagt politisk styring. Disse doble kravene kan trekke i forskjellige retninger. Virksomhetene kan oppleve at de ikke tillates politisk å ta de grepene som markedssituasjonen krever, mens markedskravene fortsatt opprettholdes. Konkurransetsetting begrunnes ofte i effektivitet, og dermed øker gjerne arbeidspresset etter omstillingen (Statskonsult 1999: 14 referert i Hilsen, Gjerberg og Steinum 2004).

En Fafo-rapport konkluderer med at studier av konkurransetsetting viser et blandet bilde. Konsekvensene for arbeidsmiljøet varierer fra virksomhet til virksomhet, og både bransje og arbeidsgiverpolitikk er mer utslagsgivende enn eierskap. De private aktørene kommer generelt godt ut på følgende kriterier: Personalledelse, kompetanseutnytting, godt arbeidsmiljø (trivsel), system for egevaluering, lønn og stillingsstørrelse (Moland og Bogen 2001). Konklusjonen ser ut til å være at de private aktørene er bedre på belønninger, men dårligere på sosialt sikkerhetsnett og sosiale systemer (som forsikrings- og pensjonsordning).

### **HVA MED DEM SOM BLIR IGJEN?– «OVERLEVERSINDROMET»**

Selv om det rettes mye oppmerksomhet mot dem som må gå i omstillinger med nedbemanninger, er det også viktig å ta vare på dem som blir igjen. Forskning viser at helsekonsekvensene for de gjenværende ansatte kan være dramatiske. En nyere europeisk gjennomgang av helsekonsekvenser av omstilling (HIRES 2009) slår fast at langtidseffekten for dem som ble igjen mens kolleger måtte gå, var mer uheldig enn for dem som mistet jobben, men senere kom i nytt arbeid. Man bruker begrepet "layoff survivor

sickness" (Noer 1997 i HIREs 2009) om helsekonsekvensene for dem som blir igjen på arbeidsplassen etter en nedbemanning.

Man kan snakke om "overleversyndromet" med paralleller til overlevende fra katastrofer som får senreaksjoner av hendelsen selv om de var av de heldige som overlevde katastrofen. Angst, usikkerhet og skyldfølelse kan være konsekvensene av å se kolleger bli sagt opp, mens man selv sitter igjen (HIREs 2009).

Disse helseeffektene forklares ikke bare av de psykologiske reaksjonene på hendelsen, men kan antakelig også tilskrives økt arbeidspress for dem som er igjen på arbeidsplassen med færre folk til å gjøre jobben (HIREs 2009). Nedbemanningen ser også ut til å forverre eksisterende helseproblemer for de gjenværende arbeidstakerne (ibid.). Man fant til og med en tilnærmet doubling av uføretrygding blant de gjenværende etter nedbemanning (Vahtera, Kivimåki, Forma mfl. 2005 i HIREs 2009).

## **UTDANNELSE GIR ROBUSTHET**

Flere studier indikerer at "høyt utdannede arbeidstakere vanligvis kommer bedre ut av omstillinger som medfører jobbskifte enn lavt utdannede. De får lettere annet tilsvarende arbeid, og har større nytte av sluttpakker eller kompetansetilbud enn lavt utdannede. Lav utdanning gjør at det skal mer til for å komme opp på et utslagsgivende høyere kompetansenivå, og dermed endre sin arbeidsmarkedssituasjon merkbart" (Hilsen, Steinum og Gjerberg 2004).

Omstillinger kan medføre endring fra en arbeidssituasjon med høy ansettelsestrygghet til en ansettelsessituasjon der kompetanse tillegges mer vekt enn ansiennitet, så som ved fristillinger av tidligere offentlige virksomheter. Forskning viser at ufaglærte og grupper av ansatte med lav utdanning kan rammes særlig negativt ved fristillinger fordi lønnsansiennitet får redusert betydning (ibid.).

Selv om forskning indikerer at utdanning beskytter mot negative konsekvenser av omstilling og øker omstillingsevnen, er det sent å tenke på det når omstillingen først inntreffer. Det er dermed særlig viktig å legge til rette for løpende læring og kompetanseutvikling for arbeidstakerne. Det er igjen verdt å understreke at dette både er et lederansvar og et ansvar for den enkelte arbeidstaker.

## SENIORPOLITIKK I OMSTILLINGSTIDER – DEN SISTE AKSEPTERTE DISKRIMINERINGEN

I jubileumsboken til en større norsk industribedrift refereres et vedtak fra 1977 om at ved nedbemanninger skal gifte kvinner gå først. I dag kan vi lett si at dette er diskriminerende. Samtidig brukes ofte samme argumenter om seniorer i dag. Fordi de har tilgang til tidligpensjonsordninger som sikrer inntekt, kan alder alene brukes som begrunnelse for arbeidsfratakelse. Om dette er frivillig eller ikke, betyr mindre i denne sammenhengen enn at en av de definerte kategoriene i diskrimineringsloven<sup>3</sup> (kjønn, alder, seksuell orientering, religion/livssyn, nedsatt funksjonsevne, politisk syn og medlemskap i arbeidstakerorganisasjoner) brukes som begrunnelse.

Om det er brudd på loven er en annen diskusjon som bare kan slås fast gjennom anvendelse av paragrafen i rettsvesenet. I en kunnskapsstatus for programmet FARVE (Navs forsøksmidler for arbeid og velferd) med temaet "å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen" (Hilsen, Steinum og Bull 2007) har man kontaktet Ligestillings- og diskrimineringsombudet (LDO) for å anslå omfanget av diskriminering av eldre. LDO hadde i 2006 behandlet 75 klage- og veiledningssaker knyttet til aldersdiskriminering (Olli, personlig meddelelse i Hilsen, Steinum og Bull 2007). Det viste seg at det ikke var registrert om dette gjaldt diskriminering av eldre eller yngre arbeidstakere. Fordi det hadde vært så lite fokus på aldersdiskriminering, var omtrent halvparten av sakene selvinitierte av LDO. Antall saker sier derfor lite om omfanget av diskriminering av eldre arbeidstakere (ibid.), og vi kan heller ikke si om alder som kriterium i nedbemanninger hadde blitt innmeldt som diskriminering.

Uavhengig av det juridiske er det problematisk hvis seniorpolitikk handler om å beholde eldre arbeidstakere i oppgangstider, mens de er mindre ønsket i arbeidslivet i nedgangstider. Det er kjent at eldre som først har forlatt arbeidslivet, vanskeligere får ny ansettelse og dermed lettere forblir utenfor resten av yrkesaktiv alder. Konsekvensene av omstillinger med nedbemanning kan dermed bli dramatiske for seniorer, enten de selv bidrar til situasjonen eller ikke.

3. Arbeidsmiljøloven kapittel 13 om diskriminering.

## Avslutning

### BÅDE-OG

Som påpekt tidligere forbindes omstilling ofte med nedskjæring. Når nedbemanning er en del av omstillingen, blir ett av paradoksene ved omstillinger særlig synlig: Omstillingen handler om to tilsynelatende motstridende prosesser på én gang. Hvis organisasjonen skal nedbemanne, får det oppmerksomhet på bekostning av utvikling. Så sant ikke omstillingen eller nedbemanningen er det første skrittet mot en planlagt nedleggelse, ønsker man at virksomheten skal leve videre med mindre bemanning og, sannsynligvis, med høyere produktivitet og effektivitet. Altså må omstillingsprosessen også klare å ivareta behovet for utvikling og styrking av den gjenværende organisasjonen.

Håndtering av slike motsigelser er en særlig utfordrende side ved omstillinger. I rapporten *Omstilling, ledelse og likestilling. En rapport fra 3 bedrifter i forandring* (Hoel og Sørhaug 1999) diskuterer man om det finnes en del dilemmaer som kan kombineres, i stedet for at man ser dem som gjensidig utelukkende motsetninger:

- Både avvikling og utvikling
- Både kort og lang sikt
- Både likeverd og forskjell
- Både konkurranse og samarbeid
- Både ledelse og medvirkning
- Både sentralisering og desentralisering

Hvis virksomheten står overfor omstillinger med nedbemanning eller avvikling av deler av driften, er det en utfordring å samtidig holde et fokus på en utvikling som peker fremover. Hvis man ikke greier det, kan både ledere og ansatte komme inn i en sirkel der man vanskelig ser for seg noen fremtid for virksomheten.

Omstillinger utfordrer også evnen til å være langsiktig i det kortsiktige. Det vil si å ha evne til å handle her og nå og samtidig ha det langsiktige perspektivet. Som diskutert tidligere kan både personalpolitiske satsninger og systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid bli skadelidende under omstillinger. Det er en type kortsiktighet som bryter ned forutsetningene for tillit og god ivaretagelse av de ansatte på lengre sikt.



Omstillinger utfordrer også rettferdighetsprinsippet om likebehandling av ansatte. Det er nødvendig å se at likeverd kan ivaretas samtidig som man åpner for at omstillingen får forskjellige konsekvenser for medarbeidere. Det er viktig å synliggjøre kriteriene som legges til grunn for endringene i omstillingen. Når flere bransjer som bygg og anlegg og industrien i årevis har bemannet opp og ned etter konjunktorene uten de store, sønderrivende konfliktene, skyldes det blant annet kollektive avtaler som fastslår kriteriene som brukes ved nedbemanninger, og at disse kriteriene er kjent i bedriftene. Virksomheter som fungerer i et stadig mer krevende kundestyrt land-



skap, må klare å ivareta balansen mellom konkurranse og samarbeid uten å lage miljøer som enten splittes opp av intern konkurranse eller overhodet ikke klarer å gi rom for konkurranse som ansporing. Særlig kritisk blir dette i kundestyrt virksomhet med resultatlønn, der konkurransen kan ødelegge miljøet, samtidig som det er noe av drivkraften i denne typen arbeid.

En annen utfordring er å legge forholdene til rette for god og tydelig ledelse uten at det utelukker medvirkning. På dette området er vel erfaringene snarere det omvendte: God ledelse er en forutsetning for god medvirkning. Bred medvirkning kan også skape treningsarenaer for linjeledere og mellomledere ved at de får jobbe med relasjonene mellom ledere og ansatte i felles prosesser.

Det siste dilemmaet som virksomheten må forholde seg til, er behovet for både sentralisering og desentralisering. På samme måte som medvirkning krever tydelig ledelse, krever desentralisering et tydelig sentralt ledd (sentrum)<sup>4</sup>. Hva som skal ligge sentralt, og hva som skal desentraliseres ut i organisasjonen, må også ses i sammenheng og hører dermed hjemme i samme beslutningsprosesser.

En viktig side ved både-og-dilemmaene er den rollen tillit spiller. Både-og er nødvendig for vellykkede resultater, men det er også krevende. Tillit er en forutsetning for å kunne håndtere disse motsigelsene samtidig. Hvis tilliten ikke er til stede, kan det være "tryggere" å velge den ene siden av dilemmaene. En bedrift der ledelsen og de ansatte ikke har tillit til hverandre, kan vanskelig håndtere utvikling og samarbeid om en fremtid partene ikke deler troen på. Slik blir tillit både en forutsetning for samarbeid om omstilling og et resultat av gode prosesser der man har klart å balansere motsetningene.

## **VELLYKKEDE OMSTILLINGSPROSESSER FORUTSETTER LØPENDE KOMPETANSEUTVIKLING**

Kompetanse er både en forutsetning for mestring og en betingelse for å kunne utføre arbeidet på nye måter, med nye redskaper, i nye relasjoner og i henhold til nye kvalitetskrav. Hvis omstillingen medfører reell endring, er kompetanseutvikling nødvendig for å understøtte det nye. Behovet for kompetanseutvikling gjelder ikke bare medarbeiderne, men i like stor grad ledere og tillitsvalgte.

---

4. Det er interessant å se en del virksomheter som tegner sitt organisasjonskart konsentrisk i stedet for som en pyramide. Det må allikevel være klart hvilke funksjoner som står i sentrum, for at det skal gi mening å tegne kartet sirkelformet.

Kompetanseutvikling ikke bare fremmer kortsiktig mestring, men skaper også betingelser for mestring over tid. Kompetanseutvikling og flerferdighet er et virkemiddel mot utstøtning på sikt. Manglende kompetanseutvikling kan føre til at grupper ansatte eller enkeltarbeidstakere blir hengende etter kravene i arbeidslivet på en måte som til slutt diskvalifiserer for videre arbeid. Erfaringer fra større omstillinger med nedbemanning viser en tendens til at virksomhetene kvitter seg med grupper arbeidstakere som har sakkert akterut kompetansemessig. Når slikt kan skje, skyldes det nettopp at man har tillatt de ansatte å diskvalifisere seg over lengre tid gjennom manglende læring i jobben. Med graden av endringstakt i dagens arbeidsliv trenger arbeidstakerne "bærbar kompetanse" som de kan ta med inn i nye arbeidssituasjoner. Det blir viktig at virksomhetene legger til rette for utvikling av denne bærbare kompetansen og fører en personalpolitikk som hindrer arbeidstakere i å diskvalifisere seg gjennom manglende læring.

## **TILLIT OG DEN PSYKOLOGISKE KONTRAKTEN**

Den psykologiske kontrakten betegner det gjensidige settet av forventninger og forpliktelser som eksisterer mellom den enkelte arbeidstaker og virksomheten. Dette er den uformelle gjenparten til den formelle ansettelseskontrakten. Mens ansettelseskontrakten regulerer det formelle arbeidsforholdet, handler den psykologiske kontrakten om de ofte uuttalte forventningene den ansatte har til virksomheten han eller hun arbeider i. Hvor mye innsats er man villig til å investere på jobben? Hva slags belønninger forventer man tilbake? Opplever man seg rettferdig belønnet i forhold til innsatsen? Forholdet mellom arbeidstaker og virksomhet er en relasjon som må pleies. Ubalanse i den psykologiske kontrakten kan gi mistillit og lite lojalitet og tilhørighet til organisasjonen og på sikt være destruktiv for begge parter. I endringssituasjoner vil balansen ofte røkkes ved, og det er dermed særlig viktig å pleie relasjonen mellom ansatt og virksomhet under omstillinger.

En viktig del av den psykologiske kontrakten er trygghet. Fordi omstillinger kan true arbeidstakernes jobbsikkerhet, berører de sentrale områder med konsekvenser for fysisk og psykisk helse og velferd. Når forholdet mellom den enkelte og virksomheten er i balanse, forutsettes en grad av tillit til at begge parter vil overholde sin del av kontrakten. Denne tilliten er basis for å kunne gjøre endringer. Begge parter investerer noe i prosessen i forventning om at det skal komme noe gjensidig godt ut av det.

I virksomheter der den psykologiske kontrakten har vært preget av stor trygghet (for eksempel: "Denne jobben er trygg"), er det viktig å respektere de ansattes opplevelse av at kontrakten er brutt og at de føler seg sviktet. Medvirkningsbaserte prosesser der man åpent diskuterer situasjonene virksomheten står overfor, hvorfor endring er nødvendig, og hvordan man vil ivareta de ansatte gjennom endringen, kan bidra til trygghet.

## **HVA ER VIKTIG I OMSTILLINGSPROSESSER?**

Den vellykkede omstillingen er drevet av et ønske om å nå et felles mål, ikke motivert av å komme bort fra det man er dårlig på. Mange omstillinger kommer som svar på spørsmålet om hva som er galt med organisasjonen, ikke som svar på hva man vil bli bedre til. Fokus i omstillingsprosessen må være fremover, på hva man vil oppnå. Det understreker også behovet for bred medvirkning i omstillingsprosessen. Med bred medvirkning menes det at alle ansatte tar del i alle fasene av omstillingen.

Omstillinger bør motiveres av de målene og resultatene man ønsker å oppnå. Nye kunnskaper og ferdigheter er nødvendige hvis omstillingen medfører endring i kravene til hvordan arbeidet utføres. Omstillinger kan medføre endringer som truer enkeltes stilling, status eller ansvarsområde.

En type omstillinger som krever litt ekstra oppmerksomhet, er fusjoner. En enkel definisjon sier at fusjoner er "en sammenslåing av to eller flere virksomheter under felles eierskap" (Enehaug og Thune 2007). Begrunnelsen bak fusjoner kan være synergieffekter og kostnadseffektivitet ved at man kan samordne overlappende funksjoner, utnytte forskjeller i kompetanse og styrke posisjonen på marked eller forvaltningsområde. Forskning viser at kostnadene (både menneskelige og økonomiske) ved fusjoner ofte er større enn eventuelle innsparinger. Fusjoner oppleves ofte negativt av ansatte, og det kan ha negative konsekvenser for virksomheten, de ansatte og arbeidsmiljøet på kort og lang sikt (Hoel og SÅrhaug 1999; Enehaug og Thune 2007). Dermed blir det særlig viktig å ha siktemål med fusjonen som peker utover umiddelbar gevinst.

Selv om det ikke finnes noen generelle oppskrifter på hvordan fusjoner bør håndteres, er det mulig å gi noen anbefalinger basert på forskningserfaringer (Hoel og Sørhaug 1999):

- Opprettholde vanlige administrative rutiner når forholdene er uvanlige, sørge for at ansatte blir sett, anerkjent og ivaretatt under turbulente organisatoriske forhold.
- Vanligvis harmonisere belønningssystemer relativt raskt.
- Identifisere og bryte ned selvbekreftende stereotypier (vi og de) gjennom formelt og uformelt organiserte arenaer for dialogisk praksis.
- Ha ordnet og tilstrekkelig åpen konkurranse om nye stillinger.

Det er viktig at virksomheten har et langsiktig perspektiv på hva man vil oppnå med fusjonen, og formidler det tydelig til de ansatte. Motivasjonen bak denne typen omstillinger bør være forankret i virksomhetens langsiktige strategi og formidles som det, ellers kan det lett skape desillusjonerte og frustrerte medarbeidere.

Enehaug og Thune (2007) hevder at "medvirkning, kommunikasjon, felles læringsarenaer og ikke minst tydelig kommunikasjon og ledelse, er sentrale virkemidler for å motvirke negative reaksjoner og konsekvenser". Selv om slike anbefalinger særlig er knyttet opp til fusjoner, gjelder prinsippene langt på vei for andre typer omstillinger også.

Forskning viser at det er særlig tre hovedområder som er viktige for den gode omstilling (Veileder i omstilling 1998):

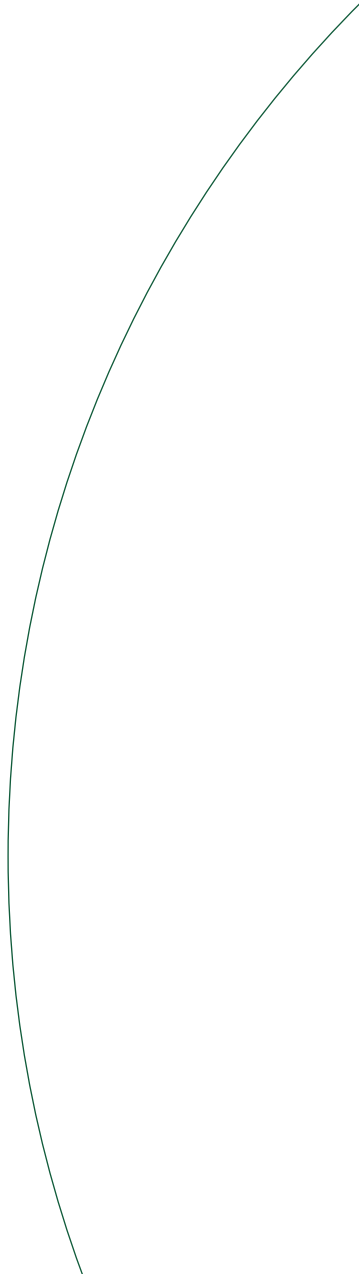
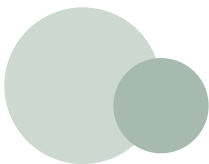
- Samarbeid om strategi og virksomhetsutvikling.
- Samarbeid om kompetanseutvikling.
- Gjennomføring av omstillingen ved at den enkelte vises respekt og får ansvar.

For de ansatte er det viktig å handle foregripende ved selv aktivt å søke muligheter som åpnes av omstillingen. Omstillingsvilje avhenger både av personlig orientering og av forventninger til om omstillingen vil åpne muligheter eller medføre tap av stilling, status eller ansvarsområde.

En forutsetning for vellykket omstilling er at de ansatte deltar i utformingen av en felles fremtid. Å omstille seg for å komme bort fra noe man var misfornøyd med, er dømt til å lide under manglende forståelse for hva man

omstiller seg til. Den vellykkede omstillingen er drevet av en idé om hva man vil oppnå; den er ikke bare en reaksjon på en uønsket førsituasjon.

Det er viktig at ledelsen og de ansatte deltar sammen om å utvikle strategien for fremtiden. Hvis fagforeningene først kommer inn i bildet når de valgte løsningene skal driftes eller forhandles om, er det for sent å få til reell medvirkning. De ansattes representanter må inn når kursen stakes ut og man trekker opp strategiene. Det sikrer ikke bare medvirkning i utformingen, men også oppslutning blant de ansatte på en helt annen måte enn hvis løsningen bare presenteres ferdig. Utfordringen for fagforeninger er å evne å delta i utviklingarbeidet på et tidlig stadium, slik at man sikrer ikke bare kompensasjoner for dem som mister stilling, status eller arbeidsområde, men også en ønskverdig fremtid for de ansatte som skal føre bedriften videre. Hvis man mener at de ansatte er bedriftens viktigste ressurs, er det på tide å forvalte denne ressursen på best mulig måte også gjennom omstillinger.





## Litteratur

Arbeidsmiljøloven med forskrifter finnes hos Arbeidstilsynet på [www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no).

Bråten, M., Andersen, R. & Svalund, J. (2008): HMS-tilstanden i Norge 2007. Fafo-rapport 2008: 20. Oslo: Fafo.

Danielsen, K. & Serck-Hanssen, C. (2001): Om salg, tillit og emosjonelt arbeid i forsikring. I Sosiologisk tidsskrift, årgang 9, nr. 4: 328–349.

Dyregrov, A. (2000): Lederskap i krise og omstilling. I S. Einarsen & A. Skogstad: Det gode arbeidsmiljø. Bergen: Fagbokforlaget.

Enehaug, H. & Thune, T. (2007): Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser. AFI-rapport 1/2007. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Eurosurvey (Fourth European Working Conditions Survey) (2005). Report from European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

Falkum, E. (2000): Når partssamarbeidet setter dagsorden. I Ø. Pålshaugen & T.U. Qvale (red.): Forskning og bedrift utvikling – nye samarbeidsforsøk. AFIs skrift serie nr. 9. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Gamberale, F. (1997): Work centrality. I Lindström, K. mfl.: Review of psychological and social factors at work and suggestions for the general nordic questionnaire (QPS Nordic). Nord 1997: 15. København.

Gamperiene, M. & Bull, H. (2006): Jakten på de gode modeller – inkludering av funksjonshemmede i det europeiske arbeidslivet. AFInotat 4/2006. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Grimsmo, A. & Hilsen, A.I. (2000): Arbeidsmiljø og omstilling. AFIs skrift serie nr. 7. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Gustavsen, B., Hofmaier, B., Philips, M.E. & Wikman, A. (1996): Conceptdriven development and the organization of the process of change. Amsterdam: John Benjamins Publishing Co.

Guttormsen, G., Saksvik, P.Ø. & Duesten, M. (2002): Sykefravær som strategi for mestring av endringer i arbeidslivet. Tidsskrift for Norsk Psykologforening 2002; 39: 1093–1100.

Hertzberg, D., Andersen, R.K. & Alsos, K. (2009): Sammen er vi sterke. En historie om nedbemanning i Nortura. Fafo-rapport 2009: 11. Oslo: Fafo.

Hilsen, A.I., Gjerberg, E. & Steinum, T. (2004): Utredning om omstilling. AFI-notat 2/2004. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Hilsen, A.I., Midtsundstad, T. & Langvik, T.Å. (2006): Utredning om seniorer og omstilling. Notat utarbeidet av AFI, Fafo og Østfoldforskning. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Hilsen, A.I., Steinum, T. & Bull, H. (2007). Kunnskapsstatus for programmet FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd). Tema: Å øke den gjennomsnittlige avgangsalderen. AFI-notat 10/2007. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

HIRES (2009): Health in restructuring. Innovative approaches and policy recommendations. Hentet på [www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/nyhedsbrev/hires\\_final\\_report\\_090318.pdf](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/nyhedsbrev/hires_final_report_090318.pdf), 9.5.2009.

Hirschman, A.O. (1970): Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

Hoel, M. & Sørhaug, H.Ch. (1999): Omstilling, ledelse og likestilling: sluttrapport fra et bedrift sprosjekt. Rapport 99: 14. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Holter, Ø.G., Karlsen, B. & Salomon, R. (1998): Omstillinger i arbeidslivet. AFIs skrift serie nr. 3. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Lie, T., Holte, K.A., Olsen, E. & Jøsendal, K. (2004): Medarbeiderundersøkelse for apotekene Vest. Rapport RF 2004/033. Stavanger.

Lindström, K. mfl. (1997): Review of psychological and social factors at work and suggestions for the general nordic questionnaire (QPS Nordic). Nord 1997: 15. København.

Midtsundstad, T. (2003): Seniorpolitikk i staten. En foreløpig beskrivelse av tiltak, holdninger, og noen erfaringer hos arbeidsgivere og arbeidstakere. Arbeidsnotat nr. 2 fra Fafos forprosjekt Inkluderende arbeidsliv – ny rolle for arbeidsgiverne. Fafo-notat 2003: 14. Oslo: Fafo.

Mikkelsen, A. & Øygaard, T. (2003): The relationship between job characteristics, participation in organizational and subjective health – does age really matter? Paper til International Ergonomics Assosiation Triennial Congress, august 2003. Korea.

Moland, L. & Bogen, H. (2001): Konkurransetsetting og nye organisasjonsformer i norske kommuner. Fafo-rapport 351. Oslo: Fafo.

Munkeby, I. & Øyum, L. (2002): Partssamarbeid om avvikling: En evaluering av avvikling av FerroKrom-virksomheten, Elkem Rana. Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.

NOA (2007): Faktaoverblikk: Arbeidsmiljø og helse. Status og utviklingstrekk. Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA) på [www.stami.no/noa](http://www.stami.no/noa).



NOPEF (1999): Omstilling i arbeidslivet. Rapport fra NOPEFs konferanse 17.–18.mars 1999. Stavanger.

NOU 1999: 34: Nytt millennium – nytt arbeidsliv. Instilling fra Arbeidslivsutvalget.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) på [www.nho.no](http://www.nho.no).

Qvale, T., Winther, F. & Klemsdal, L. (2002): Nedbemanning ved Bjølfvossen og Salten Verk – en evaluering. AFI-notat 2002: 1. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Qvale, T.U. & Sørhaug, T. (1996): Det nødvendige minimum: Nedbemanning og omstillingsprosessen ved Norwegian Contractors A/S. Notat: 10. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Saksvik, P.Ø. (1996): Attendance pressure during organizational change. *International Journal of Stress Management*, vol. 3, nr. 1, 1996.

Skaar, S., Svarva, A. & Dahl-Jørgensen, C. (1997): Har omstillingene i Hydro arbeidsmiljø messige konsekvenser? Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.

Sørensen, B.Aa. i samarbeid med A. Rapmund, K. Skeide Fuglerud, A.I.

Hilsen & A. Grimsmo (1998): Psykologiske, organisatoriske og sosiale faktorer i arbeid av betydning for helse. AFIs rapportserie nr. 8/1998. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Thorsrud, E. & Emery, F. (1969): Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati. Oslo: Tanum.

Ugreninov, E. (red.) (2005): Seniorer i Norge. Oslo–Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.

Veileder i omstilling. Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund, 1998. Oslo. Denne finnes også på [www.ys.no](http://www.ys.no).

endringene ledelse grunn flere forstå gjøre  
måte undersøkelser de  
utvikling større annen an  
enkelte omstillingsprosesser  
gjennom stiller prosesser  
prosess Oslo lett arbeid  
virksomheten vi  
rette forutsetning arbeidstakernes rolle of kont  
ansatt ta mål  
løpende situasjon ønsker er  
nstilling krev gi a  
nye tillitsvalgte OM  
prosessens kollektiv  
gå økende må leder  
organisasjonen blant  
finnes tidligere gjelder Steinum  
nedbemanninger



**Idébanken.org**  
forteller de gode historiene fra  
norsk arbeidsliv og tilbyr informasjon,  
verktøy og faglig materiell for et  
arbeidsliv som inkluderer.

Bestill temahefter:  
[idebanken.org/temahefter](http://idebanken.org/temahefter)

Kontakt oss:  
[post@idebanken.org](mailto:post@idebanken.org)

