



# Omstilling

**Informasjon, medverknad og fagleg utvikling må til for at ei omstilling skal bli konstruktiv og positiv for den enkelte arbeidstakaren.**

I motsett fall kan omstilling gi stressreaksjonar og sjukdom.

## Kva er omstilling?

Omstilling og endring i arbeidslivet er til dømes

- eigarskifte eller leiarskifte
- oppsplitting eller samanslåing av verksemder og avdelingar
- omorganisering – endring i organisasjonskart og tilsette
- ny teknologi
- nye arbeidstidsordningar
- nye produkt eller tenester

## Omstilling skal ha HMS-perspektiv

Endrings- og omstillingsprosessar kan ha både positive og negative effektar for verksemder og arbeidstakarar.

Positive effektar av omstilling kan vere

- læring og personleg utvikling
- meir variert og interessant arbeid
- auka ansvar, påverknad og sjølvstyring
- å sikre framtidig arbeid

Negative effektar av omstilling kan vere

- **arbeidsrelaterte psykiske plager**
- utryggleik pga. uklare roller, uklare eller nye krav og forventningar og mangel på opplevd kontroll
- uro for å miste jobben
- konflikhtar og ryktespreiing

Husk at jobbstress og jobbkrav aukar ved omstilling. Samtidig aukar kvaliteten i omstillingsprosessane med samarbeid og medverknad.

## Korleis lykkast med omstilling?

- Ha ein klar idé om måla med omstillinga og ein overordna strategi for å nå desse måla.
- Avklar roller, ansvar og oppgåver så tidleg som råd.
- Behovet for informasjon aukar dramatisk under omstilling. Informasjon reduserer uvisse, ryktespreiing og stress.
- Næraste leiar bør vere tilgjengeleg og aktivt til stades.
- Opprett felles møteplassar. Sett av tid til å utveksle synspunkt og opplevingar.
- Sikre reell medverknad.
- Vurder om sårbare arbeidstakarar og grupper har særskilde behov for oppfølging.
- La tilsette få vite kva verksemda ventar av dei.

## Kva skal du som arbeidsgivar gjere?

### 1. Sikre god medverknad

Ta verneombod, fagforeningstillitsvalde og eventuelt arbeidsmiljøutval (AMU) med på drøftingar om korleis omstillinga skal skje.

[Les om arbeidsgivaren si plikt til å sørge for medverknad](#)

[Les om arbeidstakaren si plikt til å medverke](#)

### 2. Kartlegg konsekvensane

Arbeidsgivar pliktar å kartlegge risiko og vurdere kva for konsekvensar omstillinga kan få for arbeidsmiljøet. Etter ei slik kartlegging og risikovurdering må arbeidsgivar – i samråd med representantar for dei tilsette – planlegge og gjennomføre tiltak for å redusere eventuelle uheldige konsekvensar.

[Les meir om kartlegging og risikovurdering](#)

### 3. Informer

- Gi informasjon så tidleg som råd og gjennom heile omstillingsprosessen.
- Ver tydeleg på årsakene til og måla med omstillinga.
- Ver tilgjengeleg og oppsøk arbeidstakarane dine.
- Kommuniser andlet-til-andlet.
- Informer også når du ikkje har noko nytt å komme med. Det skapar tryggleik for kva som skjer.

### 4. Kartlegg kompetansen, ansvaret og oppgåvene til dei tilsette

- Kartlegg arbeidsoppgåver i den gamle organisasjonen og kva dei tilsette ønsker å arbeide med i den nye.
- Lag kompetanseplanar og sett av ressursar til opplæring.
- Bruk uformelle læringsgrupper – open kunnskapsdeling er effektiv kompetanseutvikling.

### 5. Sjå på motstand som ein naturleg reaksjon

- Mangel på informasjon og medverknad i ei omstilling er den viktigaste årsaken til motstand og frustrasjon. Informer!
- Involver dei tilsette i omstillingsprosessen. Ta dei på alvor.
- Gi rom og høve til ei utblåsing.
- Ver open – usemje og utryggleik kan bane veg for alternative løysingar.

## Kva kan du som arbeidstakar gjere?

Ta kontakt med fagforeningstillitsvalde, verneombod eller arbeidsgivar. Sett deg inn i lov- og avtaleverk. Som arbeidstakar har du plikt til å medverke.

# Metode for sunne omstillingsprosessar

Arbeidsmiljøproblem oppstår ofte på grunn av ein dårleg gjennomført prosess. For verksemda er prosessen dermed avgjerande for ei vellykka omstilling.

Fem faktorar er særleg viktige å ta omsyn til for å fremme sunne omstillingsprosessar:

## 1. Lokale normer

Alle organisasjonar har sin kultur, og ofte også ulike delkulturar i ulike avdelingar. Normene på arbeidsplassen reflekterer dei underliggende verdiane i verksemda og er med på å legge premissar for endringsprosessane.

Å vere bevisst dei lokale normene er viktig for å skape felles verdiar og for å bygge tillit. Også i ein omstillingsprosess. Men ikkje alle normer styrker arbeidsmiljøet. Om ein gjennomgang av normene viser at dei medverkar til eit belastande og usunt arbeidsmiljø, kan omstillingsprosessen vere eit godt høve til å forhandle fram nye normer.

## Kva kan verksemda gjere?

- Bli kjende med kvarandre! Gjerne gjennom samlingar andre stader enn på jobb.
- Kartlegg kva dei tilsette ser på som årsak til endringa, kva dei trur resultatet vil bli, og korleis prosessen blir opplevd.
- Kartlegg korleis dei tilsette opplever arbeidsmiljøet og situasjonen generelt; kva som er bra og kva som er mindre bra. Du kan gjere det enkelt ved til dømes å prate med folk, ved å arrangere opne møte, ved å opprette arbeidsgrupper, eller ved å gjere nytte av eksterne krefter.
- Bli einige om kva for normer og verdiar som gjennomsyrrar arbeidsplassen. Gjerne i eit eller fleire møte.
- Samlingar og møte på arbeidsplassen er gode forum for å diskutere arbeidspraksis og vanar. Diskuter om det er behov for å lage nye reglar, spesielt sett i høve til korleis arbeidsplassen kjem til å sjå ut etter omstillinga: «Korleis vil vi ha det på arbeidsplassen vår?»
- Still krav til at arbeidsgivar og arbeidstakarar engasjerer seg aktivt og bidrar i diskusjonane.

## Eksempel frå kunnskapsverksemd

Endringar i marknadsetterspørselen og inntoget av ny teknologi i bransjen var med på å synleggjere problema i verksemda, og det vart naudsynt å ta eit oppgjær med etablerte normer. For at verksemda skulle tilpasse seg endringane i verda rundt, måtte dei finne ut kva dei ville ta vare på, og kva for etablerte normer som burde endrast. Det vart etablert prosjektgrupper på tvers av einingar som skulle jobbe med temaet normer.

Frå FoU-prosjektet Sunne omstillingsprosessar, Arbeidstilsynet

## 2. Ta omsyn til mangfald og variasjon i arbeidsstokken

Det er normalt å reagere på endringar. Det er også normalt at ulike tilsette i verksemda reagerer ulikt på endring. Leiarar og tilsette vil ha ulik forståing av bakgrunnen for endringane og ulik situasjon på arbeidsplassen.

Både samansettinga av arbeidsstokken og tidlegare erfaringar med endring påverkar denne variasjonen. Den "offisielle" versjonen treng ikkje vere den sanne, men den som har vunne fram basert på historien som nokre – gjerne dei same kvar gong – fortel, mens andre som teier, er dei som blir mest råka.

Verksemder i omstilling må òg ta omsyn til interessekampar mellom ulike partar og einingar i verksemda.

Sørg derfor for å fange opp mangfaldet i organisasjonen.

### Kva kan verksemda gjere?

- Vurder om de bør gjere nytte av ekstern kompetanse på alle eller nokre av områda i omstillingsprosessen.
- Vurder å nytte ekstern kompetanse til å snakke om naturlege reaksjonar under omstilling.
- Ha fokus på spesielt sårbare grupper – dei som treng spesiell oppfølging, tilrettelegging eller personlege samtalar.
- Hald møte i små grupper av tilsette. Legg vekt på open dialog omkring endringsprosessen.
- Gjer ei spørjeundersøking der tilsette svarer på spørsmål om eiga forståing og oppleving av endringa og prosessen.
- Stopp opp og kartlegg om prosessen har kome like langt for alle – på alle nivå – i organisasjonen før de går vidare.

### Eksempel frå transportverksemd

Dei som var ivrigast til å diskutere endringane med leiaren, hadde forskjellig syn på endringa og ga ofte motstridande skildringar av situasjonen. Derfor blei det vanskeleg å danne seg eit inntrykk av stemninga blant dei tilsette ut frå desse enkeltpersonane. Derfor valde leiaren å hente informasjon frå ei anonym spørjeundersøking.

Frå FoU-prosjektet Sunne omstillingsprosessar, Arbeidstilsynet

## 3. Leiaren må vere tilgjengeleg

Behovet for informasjon aukar dramatisk under ei omstilling. Derfor må nærmaste leiar vere tilgjengeleg og aktivt til stades i arbeidsmiljøet i omstillingsprosessen. God og stadig informasjon kan redusere utryggleik og stress.

### Lytt

Leiaren må vere open for alle slags spørsmål og aktivt lytte til korleis dei tilsette opplever situasjonen. Medarbeidarane må kunne stille spørsmål om sin eigen situasjon, og dei skal kunne få konkret og truverdig informasjon tilbake.

Kommunikasjonen mellom leiaren og dei tilsette kan gå føre seg på ulike vis, avhengig av kva målet for kommunikasjonen er.

### Del informasjon

Leiarar som deler informasjon med tilsette, legg eit godt grunnlag for tillit og dialog. Gi gjerne faktainformasjon som e-post eller brev, men hugs då at slik kommunikasjon kan bidra til å skape avstand og legge grunnlag for nye spørsmål dei tilsette må få svar på.

### Prioriter andlet-til-andlet

Andlet-til-andlet-kommunikasjon er svært viktig i omstillingsprosessar.

- Det hindrar at ein av partane misforstår budskapen.
- Det sikrar at ein kan få og gi tilbakemelding.
- Det aukar kjensla av å bli sett og hørt.

Den mest verdifulle informasjonsutvekslinga skjer ofte uformelt. For leiaren er dei uformelle arenaene viktige for å lytte og fange opp rykte.

## Kva kan verksemda gjere?

- Etabler felles møteplasser og sett av tid til dialog.
- Organiser møte mellom grupper av tilsette og næraste leiar der leiaren kan gi informasjon om endringane, og der tilsette kan stille spørsmål og kome med synspunkt.
- Sørg for at leiarane òg kan hente støtte – både internt og eksternt – for å planlegge, diskutere og gjennomføre tiltak.
- Tilsette må kunne oppsøke næraste leiar for å stille spørsmål om sin eigen situasjon. Dersom det blir vanskeleg å kombinere dialogen med den daglege drifta, kan de bli einige om faste tider, eller tilsette kan be om avtale.
- Oppsøk medarbeidarane. Der det er mogleg kan næraste leiar gjerne oppsøke medarbeidarane fleire gongar dagleg slik at dei lett kan stille spørsmål eller be om ein prat.

## Eksempel frå næringsmiddelverksemd

Da leiinga bestemte seg for å utvide til fleire skift og tilsette mange nye medarbeidarar, opplevde både leiinga og produksjonsarbeidarar at kontakten gikk tregare. Leiinga opplevde at det vart meir administrasjon, og skiftorganiseringa gjorde at arbeidstida til nokre av produksjonsarbeidarane fell utanom kontortid. Begge partane såg dette som et problem. Det førte til at leiinga besøkte skifta ved produksjonslina meir systematisk og at det vart gjort tiltak for å få til fleire samlingar.

Frå FoU-prosjektet Sunne omstillingsprosessar, Arbeidstilsynet

## 4. Avklar roller tidleg

Medarbeidarar som ikkje veit kva verksemda ventar av dei, kan ikkje vere effektive. Nye roller kan føre til utryggleik omkring eigen arbeidssituasjon, spesielt om omstillinga inneber nye arbeidsoppgåver, ny tittel og ny arbeidsgruppe. Eit grunnleggande behov ved omstilling er derfor behovet for å vite kva som skal skje.

### Så tidleg som råd

Nye og gamle roller, ansvar og oppgåver må avklarast så tidleg som råd, både i sjølve omstillingsprosessen og for den nye organisasjonen. Det gjeld òg rolla og oppgåvene til mellomleiarane.

Den nye organisasjonen set seg ikkje før alle har funne sin plass. Når roller og oppgåver blir avklart tidleg, blir den nye organisasjonen meir konkret og gjer det mogleg å einast om innhaldet i den nye arbeidskvardagen. Det kan også hindre personkonfliktar på grunn av uavklarte roller.

Tilsette treng òg oversikt over rollene og oppgåvene til dei andre i organisasjonen.

### Lov- og avtaleverket regulerer

Dersom endringane fører til ny fordeling av ansvar og oppgåver, må arbeidsgivar vurdere dei arbeidsrettslege følgene. Reglane i arbeidsmiljøloven og avtaleverket regulerer dette. Hovudavtalane med særavtalar har reglar om informasjon, medbestemming og drøfting ved omlegging og oppseiing, og om ansiennitet ved oppseiing på grunn av innskrenking og eigarskifte.

Sjå også [endringsoppseiing](#).

### Sørg for samsvar mellom roller og kompetanse

Verksemda må bidra til at medarbeidarane kjenner seg trygge på eigen kompetanse. Det betyr at tilsette må få opplæring som gjer dei i stand til å mestre nye arbeidsoppgåver.

## Kva kan verksemda gjere?

- Ha ein klar og tydeleg personalpolitikk i alle fasar av omstillingsprosessen.
- Utarbeid kompetanseplanar og sett av ressursar til opplæring knytta til prosessen og eventuelt til planlagte endringar i roller, ansvar og oppgåver etter omstillinga.
- Informer om kva som er forventa på både kort og lang sikt, sjølv om situasjonen er flytande og i rask endring. Ver tydeleg på kva som er forventa – ein dag, ei veke eller ein månad fram i tid.
- Sørg for at dei tilsette veit svara på spørsmåla «kva er mine ansvarsområde?» og «kva er forventa av meg?».
- Kartlegg kva for arbeidsoppgåver som organisasjonen treng, og kva dei tilsette ønsker. Bruk uformelle læringsgrupper kor dei tilsette kan lære av kvarandre, i tillegg til formelle opplæringsarenaar.

## Eksempel frå reinhaldseining på sjukehus

Tidleg i prosessen var det særleg to ting som var uavklart: kven dei skulle vere på team saman med, og kva for område dei skulle ha ansvar for å halde reint. Dette gjorde at dei tilsette var usikre, og det var stor skepsis til omstillinga. For å rydde opp i dette fekk dei tilsette kome med ønska sine, skriftleg og i prioritert rekkefølge. Som reinhaldsleiaren sa: «Vi må ta høgde for det dei har sagt at dei ønsker, og vi må vise at vi høyrer på dei og tar dei på alvor.»

Frå FoU-prosjektet Sunne omstillingsprosessar, Arbeidstilsynet

## 5. Konstruktiv konflikthandtering

Omstillingar kan splitte og endre relasjonar og band mellom tilsette, og dei kan påverke tradisjonar og normer som både leiarar og tilsette kjenner og handlar etter. Det kan føre til at ein opplever utryggleik, som kan skape stress, som i sin tur kan gi motstand mot omstillinga.

Motstand er ein naturleg reaksjon på endring. Det må ikkje bli oppfatta som uttrykk for vanskeleg åtferd.

## Grunnar til motstand

Det kan vere ulike grunnar til motstand mot endringar, til dømes

- for lite og for utydeleg kommunikasjon
- at dei som blir råka av omorganiseringa, ikkje er blitt involvert i arbeidet
- at målet og planane for gjennomføring av omstillinga tolkast ulikt av ulike grupper og personar
- at organisasjonen, gruppa og personar kan vere på forskjellige stadium eller fasar i endringsprosessen
- usemje om det faglege grunnlaget eller bruken av verkemiddel, eller det kan vere uttrykk for profesjons- og/eller interessekamp. Det aukar derfor kvaliteten på løysingar og beslutningar å ta dei tilsette med på å utvikle løysingar og grunnlag for beslutningar.

Ved omstilling er det viktig at energien og engasjementet som ligg i reaksjonane, blir kanalisert i ei konstruktiv retning. Gjensidig respekt, samarbeid og dialog utgjer eit viktig grunnlag for å finne gode løysingar på usemje knytta til omstilling.

Problemet eller usemja kan bli starten på gode løysingar først når ein flytter fokus frå «kven» til «kva», og frå «kven gjorde eller sa kva?» til «kva gjer vi no?».

## Kva kan verksemda gjere?

- Ha rom for utblåsingar blant dei tilsette, og godta denne reaksjonen utan å vise motvilje. Vel nøytral grunn for møte og dialog.
- Sjå usemje som eit bidrag til forståing og vekst. Sett i gang ein idédugnad – den kan få fram ulike idear og meiningar, og sjå alternative løysingar på det ein er usamde om.
- Ver open og del informasjon, og lytt til så mange som mogleg. Ikkje ver redd ein open konfrontering av skilnader, men sørg for at den blir etterfølgt av ei drøfting av alternativ. Samarbeid òg for å finne kriterium for konfliktløysing.
- Gjennomgå prioriteringar og sjå om motpartane har nokon felles interesser.
- Deltaking kan auke forståinga av endringsprosessen. Involver dei tilsette ved å dele dei inn i grupper som skal komme opp med forslag på ulike tema knytta til endringa. Forslaga må takast på alvor.
- Utforsk motstanden! Som leiar er det viktig å teste ut og forstå kva dei tilsette tenker, veit, ønsker og opplever. Det gjer òg at dei kjenner seg involverte og gir oppleving av meistring og kontroll. Gruppesamtalar er ein god teknikk for å skape slike dialogar.

## Risikovurdering og sunnheitsvurdering

Tiltaka for å førebygge og redusere risikoen for helseskadelege omstillingsprosessar er laga for å fremme utvikling i verksemdene. Desse verkemidla blir som regel mindre effektive dersom dei blir brukte først når det brenn.

Ta i bruk dei fem faktorane over – dei er føresetnader for at ein omstillingsprosess skal bli sunn, og for at prosessen blir gjennomført på eit vis som førebygger helseskadar både før, under og etter omstillinga.

Tid er ein kritisk faktor. Sjølv om omstillingar bør settast i verk og gjennomførast så raskt som mogleg, er ikkje alltid farten på gjennomføringa eit mål på verken effektivitet eller på om omstillingsprosjektet er vellykka.

### Start med å kartlegge

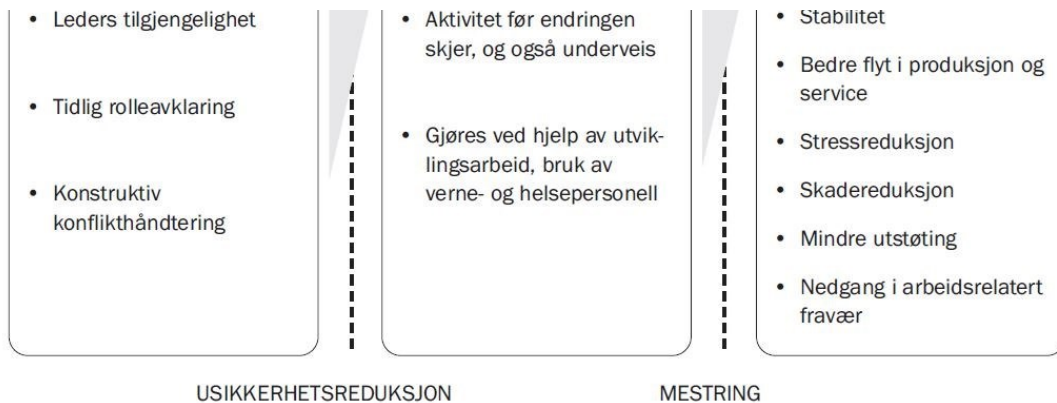
Før omstillinga må verksemda kartlegge forhold og faktorar som kan gi helseskadar. Førebygg og handter utfordringar i forkant heller enn i etterkant.

Verksemda må gjennomføre ei enkel risikovurdering av kva som kan skje, kor alvorlige konsekvensane kan bli, kor sannsynleg det er at noko går gale, og hva som kan gjerast for å førebygge og redusere risiko.

### Les meir om risikovurdering og sjå ein enkel modell for korleis du kan komme i gang

Under ser du ein vurderingsmodell du kan bruke som eit supplement til risikovurderinga. Modellen bygger på dei fem faktorene som støttar og fremmer eit fullt forsvarleg arbeidsmiljø. Modellen kallar vi Sunnheitsvurderingsmodellen:





Inkluder dei fem faktorane i dei virkemidla verksemda tar i bruk i sitt forebyggande helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i alle fasar av omstillingsprosessen. Det bidrar til å redusere utryggleiken som de tilsette opplever, og gir dei som blir råka av omstillinga eit betre grunnlag for å mestre utfordringane som følger med ei omstilling.

## Regelverk

Her er dei mest sentrale lovene og forskriftene som gjeld endring og omstilling:

[Arbeidsgivar skal vurdere konsekvensar, i arbeidsmiljølova § 3-1](#)

[Krav til informasjon, medverknad og utvikling, i arbeidsmiljølova § 4-2](#)

[Verneombodet skal takast med på råd, i arbeidsmiljølova § 6-2 fjerde ledd](#)

[Arbeidsmiljøutvalet si rolle i arbeidsmiljølova § 7-2 andre ledd bokstav d\)](#)

[Informasjon og drøfting, i arbeidsmiljølova §§ 8-1 og 8-2](#)

[Bedriftshelsetenesta si rolle, i forskrift om organisering, ledelse og medvirkning § 13-2 første ledd bokstav a\)](#)

[Bruk av midlertidig tilsetjing og leigd arbeidskraft, i arbeidsmiljølova § 14-9 første ledd siste punktum](#)

[Bruk av leigd arbeidskraft, i arbeidsmiljølova § 14-12 tredje ledd](#)