

Å omstille seg er vel ikke så farlig?

Av jurist Ingunn Eriksen, mars 2008

Bedriften vi jobber i fusjonerer eller fisjonerer, organisasjonskartene tegnes stadig på nytt, ledelsen blir enten flatere eller nye hierarkier kommer til, vi blir overtallige eller så er vi på nytt underbemannet. Vi har alle opplevd det, eller så er det rett rundt hjørnet.

I beste fall hentes dyre konsulenter inn. Vi skal peppes opp, og de aller vittigste konsulentene starter gjerne pepp-showet med å snu ryggen delvis til oss og leser opp følgende alvorsord:

Vi trente hardt, - men hver gang vi begynte å få fram grupper som fungerte, skulle vi omorganiseres. Jeg lærte senere i livet at vi har en tendens til å møte enhver ny situasjon med en omorganisering, og dessuten hvilken fantastisk metode dette er til å skape en illusjon av fremskritt, mens det som egentlig oppnås er kaos, ineffektivitet og demoralisering"

Konsulenten ser på oss med et lurt smil og spør oss det obligatoriske spørsmålet:

Dere tror vel at dette er sagt i dag? Vi stirrer tilbake med et tomt, nærmest likegyldig blikk.

Så kommer triumfen: *Nei, dette ble skrevet av Galus Petronius som døde 66 e. Kr!*

Vi småflirer høflig. Brodden er tatt fra oss. Nå skal vi omvendes og alt er i rute. Snart kommer vi til å høre den klassiske setningen at "det kinesiske tegnet for forandring er *mulighet*". Og når de ordene er sagt, så vet vi hva som kommer på slutten av foredraget.

Gjerne med et glimt i øyet: *det eneste uforanderlige i livet, er at alt forandrer seg.*

Andre ganger kommer bedriftshelsetjenesten og forteller oss om *naturlige* stressreaksjoner på forandringer: sjokk, sinne, angst, depresjon og tilbaketrekning. Vi tenker at da tør vi kanskje være grinete noen dager eller prate som en foss selv for døde ører. Vi smugtenker også at stressreaksjonene gjelder de *svakeste* kollegaene og ikke oss for *vi* har kontroll på følelsene.

Ledelsen innkaller til allmøte og forteller at *alle* skal få informasjon underveis og at alle er velkomne til å komme med sine reaksjoner, spørsmål og innspill for *her* er det *høyt* under taket. Store ord seiler inn fra høyre og venstre side på fancy PowerPoint, mens en tørr eller glødende fyr snakker med et ønske om å tenne og begeistre for "alt som skal bli så mye bedre nå". Ildsjelen foran oss snakker som om han har funnet opp kruttet på nytt.

Vi er omstillingstrøtte, og sitter stille med et sløvt blikk, forlater rommet med dovne skritt og gir ledelsen et skuldertrekk. Vi vet at det ikke blir noe bedre. Vi antar at dette går som det

pleier å gå. Bedriften, med oss på slep, blir ”omstilt”, helt til noen i ledelsen kommer på bedre tanker og skal omorganisere og omstrukturere på nytt – selvfølgelig uten å evaluere forrige omstilling. Det er jo ikke nødvendig heller da, for *alt* forandrer seg og gårsdagens evaluering er allerede utdatert i morgen. Mantraene som klinger er: *endringsvilje*, *endringskompetanse*, *endringskapasitet*. Det eneste som trengs er å sende lederne på kurs slik at de lærer seg *endringsledelse*. Riktignok er det ikke tid til å kurse ledelsen akkurat nå, men til våren *da* er kursing satt opp som kompetansehevingstiltak. Så, da så.

Når store omstillinger kommer tett, går det på helsa løs, slår arbeidslivsforsker Asbjørn Grimsmo ved Arbeidsforskningsinstituttet i Aftenbladet 22. februar i år. Tillitsvalgte og verneombud på sin side forteller om at arbeidet med bedriftens arbeidsmiljø blir liggende brakk mens omstillingen foregår. Arbeidsgiver er rett og slett for blakk! Vanlige utsagn fra arbeidsgivere er at man utsetter arbeidsmiljøundersøkelser til den nye organisasjonen har ”satt seg”. Spørsmålet blir hvordan kan vi som ansatte, verneombud eller tillitsvalgte kan skjerme oss for dårlige omstillinger, og bidra til gode forandringer?

Omstillinger har arbeidsmiljøkonsekvenser

Første bud for en god omstilling er å erkjenne at alle omstillinger har konsekvenser for arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet består av summen av tre elementer som påvirker hverandre: fysiske forhold, organisatoriske forhold og til slutt - men ikke minst - det psykososiale samspillet på arbeidsplassen. Omstillinger innebærer at bedriftens mål, planer, visjoner, struktur, kultur, organisering og bemanning blir gjennomgått - med andre ord omstillingen vil skape omveltninger i det fysiske, organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet. Uvissheten om hva som kommer til å skje og hva sluttresultatet kommer til å bli, skaper uro. De erfaringene vi sitter inne med fra omstillinger på andre arbeidsplasser og fra tidligere omstillinger på nåværende arbeidsplass, vil påvirke innstillingen vi har til endringene som skal settes i gang.

Når man har negative erfaringer med omstillinger, så er det noen gjengangere av ubehagelige opplevelser som går igjen. De ansatte opplever å være for lite informert og at målet med omstillingsprosessen – ut over kostnadsreduksjoner – ikke er tydelige.

- De savner en klarere konsekvensenkning før omstillingene settes i gang, og de savner evaluering av omstillingene.

- De peker på behovet for forberedelse og kommunikasjon i endringsprosesser. Desinformasjon gir angst; noe som går utover nødvendig kreativitet.
- De peker på behovet for bedre sosial og menneskerettet forståelse i organisasjonen, med vekt på felles bearbeiding snarere enn individuell mestring i tradisjonell forstand.
- De ytrer behov for at bedriften bidrar til at arbeidstakerne skaffer seg tilstrekkelig kompetanse til å kunne ta på seg fremtidige oppgaver, og å gjøre dem i stand til å konkurrere i et arbeidsmarked med stadig skjerpede konkurransekrev. For å sikre god kompetanseberedskap, kreves kontinuerlig tilrettelegging av arbeidet.

Hva skjer med arbeidsmiljøet ved dårlig omstillingsprosesser?

Der hvor omstillingsprosessen ikke ivaretar de ansattes behov, og for den saks skyld ikke linjeledernes behov, for tydelig og kontinuerlig informasjon, at konsekvensutredninger før omstillingene foretas, for medvirkning og kompetanseutvikling, utvikler det fort et dårlig arbeidsmiljø.

Arbeidsmiljøet preges av

- stress
- utrygghet
- konflikter
- mobbing
- økte forskjeller mellom lavt og høyt utdannede, mellom yngre og eldre og mellom ulike stillingsfunksjoner
- økt risiko for ulykker og arbeidsuhell
- økt sykefravær
- utstøtning av de som blir langvarig syke
- ressurssterke søker seg vekk

Konsekvensene av dårlige omstillingsprosesser er påvist å være litt forskjellige i forhold til om omstillingen dreier seg om *systemendringer*, dvs. endringer internt i virksomhetens systemer eller om det dreier seg om *endringer på det individuelle*, dvs. den enkeltes jobbnivå. I rapporten "Arbeidsmiljø og omstilling" (Arbeidsforskningsinstituttet 2000) tar forskerne

Grimsmo og Hilsen utgangspunkt i begrepene *mestring* og *intensitet*. Mestringsbegrepet omfatter selvbestemmelse, medvirkning og faglig utvikling. Graden av intensitet er avhengig av tids- og jobbkravene. De hevder det er belegg for å si at:

systemendringer gir arbeidstakerne mer selvbestemmelse, men mindre muligheter til medvirkning. Både tids- og jobbkravene øker for de ansatte når systemene i virksomhetene endres. Om omstilling oppleves som belastninger eller muligheter av den enkelte, avhenger av faktorer som selvbestemmelse, medvirkning og mulighet for faglig utvikling (dvs. *mestring*), samt tids- og jobbkraav (intensitet). De arbeidstakerne som opplever at virksomheten innfører nye konsepter og systemer sier at *mestringen* avtar og at intensiteten øker.

Grimsmo og Hilsen påpeker at uten en satsing på selvbestemmelse, medvirkning, og faglig utvikling, dvs. mestring, vil en ikke få til et bedre arbeidsmiljø.

Er omstillinger virkelig helseskadelig?

La oss slå det fast med en gang: Det er stor forskjell på å omstille seg og å bli omstilt. Arbeidsmiljøforskere vet en god del om helsekonsekvensene av omstillinger. Det som utpeker seg, er at graden av reell medvirkning og innflytelse på prosessen henger nøye sammen med graden av helsekonsekvensene av omstillingen. Jo mer styrt prosessen er, jo større helseskader. Jo mer reell innflytelse på prosessen, jo mer nøytral virkning har det på helsa.

Statens arbeidsmiljøforskningsinstitutt (STAMI) utarbeidet i 2004 en oversikt over forskning som foreligger om helsekonsekvensene av midlertidig ansettelse, omstilling og nedbemanning. ("Arbeidsforhold av betydning for helse").

Tallenes tale er klar: av 93 undersøkelser viste 76 av dem en negativ helseeffekt på de ansatte.

Hvorfor er det slik? Jo, konkluderer forskningen: opplevelsen av *rettferdighet* påvirker helsa. Det er snakk om helsebesvær i form av hjerte- og karsykdommer, muskelskjelettlidelser, søvnforstyrrelser, bekymring og angst, stress, og andre generell helseplager og sykdommer som vi alle kan rammes av uavhengig av arbeidsbelastninger.

Overlege og forsker Knut Skyberg sier at hovedkonklusjonene fra rapporten er:

Større omorganiseringer og nedbemanninger medfører ikke bare krise for dem som må slutte, men er også belastende for de som blir igjen i form av økt helserisiko for generelle plager og sykdommer og økt risiko for hjertedød.

Når det gjelder å gå over til å bruke mer midlertidige ansettelse, så kan det være umiddelbart fristende, men også dette medfører en helserisiko for de faste ansatte.

STAMI mener at arbeidsmiljøloven som ble vedtatt juni 2005, ikke tar hensyn til nasjonal og internasjonal anerkjent forskning om arbeid og helse.

Vi derimot er nødt til å ta hensyn til fakta som blir presentert oss: Omstillinger er en helsebelastning og vi må påvirke dem i størst mulig grad slik at de blir mest mulig rettferdige og fører til forbedring på arbeidsplassen!

Ikke godta at arbeidsmiljøarbeidet legges på is!

HMS blir nedprioritert i omveltningstiden ofte med begrunnelser som: "Akkurat nå har vi ikke tid, nå er det å gjennomføre endringene som har høyest prioritet slik at vi kommer i mål" og deretter: "Vi får vente og se når endringene har satt seg". Og så: "Det er fremdeles så mye som skal på plass. Vi får vente til vi bare for .." "Skal bare..." - er et gjengangersvar når verneombud og tillitsvalgte maser om at ting må skje i forbindelse med arbeidsmiljøet. I noen tilfeller kan de ansatte også kvie seg for at noe mer enn fysiske arbeidsmiljøkartlegginger og -satsinger skal foretas. Stemningen kan være dårlig og preget av mistillit. Man kan være redd for at vondt skal bli til verre og vil heller lukke øynene og håpe på bedre tider når situasjonen har stabilisert seg og det hersker mer trygghet.

Det er uakseptabelt at arbeidsmiljøarbeidet legges på "vent". Arbeidet med HMS er en kontinuerlig prosess og det finnes ingen unntaksbestemmelser i arbeidsmiljøloven eller forskrift! Systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet gjelder også omstillinger.

Det må planlegges og gjennomføres tiltak for å redusere uheldige konsekvenser av omstillingen for den enkelte og for de ansatte sett under ett. De ansatte må gjennom sine tillitsvalgte kreve at det settes av midler i budsjettet både til arbeidsmiljøtiltak og kompetanseutviklingstiltak. Dette kan man ikke skyve dette foran seg på grunn av tidspress

eller manglende økonomi. Med tiltak på kompetanseutvikling og satsing på arbeidsmiljø blir det lettere å gjennomføre omstillingen slik at den er positiv for de aller fleste og man kan gripe de positive mulighetene som ligger i prosessen.

Omstillingene skal kunne føre til økt mulighet for:

- læring og personlig utvikling
- variert og interessant arbeid
- ansvar, innflytelse og selvbestemmelse
- trygge fremtidige arbeidsmuligheter

Verneombud og arbeidsmiljøutvalg (AMU) har en aktiv og sentral rolle i omstillinger!

Verneombud og AMU har lovpålagte plikter og rettigheter i omstillingsprosesser, jf aml *kap. 6-7*. Ulike kartlegginger (se blant annet oppsummering av lovutvalgssekretariatet til ny arbeidslivs/miljølov) av hvor aktive vernetjenesten og AMU er, viser entydig at de *sjeldent* deltar i omstillingsprosesser slik arbeidsmiljøloven forutsetter. Tilbakemeldingene er at omstilling oppfattes som de tariffavtaletillitsvalgtes arena. *Tillitsvalgte må huske på å inkludere vernetjenesten!*

Arbeidsmiljøutvalgets (AMU) funksjon ved omstillinger

Bestemmelsene om arbeidsmiljøutvalg står i aml §§ 7-1 - 7-4 med tilhørende forskrift. AMU har til oppgave å virke for gjennomføring av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Utvalget *skal delta i planleggingen* av verne- og miljøarbeidet, og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd (aml §§ 7-2 og 7-3).

AMU skal *behandle* planer som krever Arbeidstilsynets samtykke i henhold til aml § 18-9 (aml § 7-2, 2 ledd bokstav c) og planer som *kan* få vesentlig betydning for arbeidsmiljøet så som planer om byggearbeider, innkjøp av maskiner, rasjonalisering, arbeidsprosesser og forebyggende vernetiltak (aml § 7-2, 2. ledd bokstav d). Arbeidstilsynets samtykke kreves når det skal oppføres bygning eller utføres bygningsmessig arbeid som er meldepliktig etter bygningslovgivningen. Samtykke kreves også når virksomheten vil foreta endringer i lokaler,

produksjonsprosesser, maskinutstyr mv. som vil føre til vesentlige endringer i arbeidsmiljøet, jf forskrift om arbeidstilsynets samtykke ved oppføring av bygning, bygningsmessige endringer, omorganisering m.v.) Arbeidstilsynet kan kreve å få en konsekvensanalyse som skal inneholde på hvilken måte og i hvilken grad endringen vil virke inn på en rekke fysiske arbeidsmiljøfaktorer, psykososiale forhold, arbeidsorganisasjon, arbeidstempo mv. Arbeidsgiver skal gi AMU beskjed om hvorvidt planene vil bli forelagt Arbeidstilsynet. Arbeidsgiver har ingen plikt å søke om forhåndsamtak om omstillingen er rene organisasjonsendringer ettersom Arbeidstilsynet har lagt til grunn at aml § 18-9 med tilhørende forskrift kun omfatter fysiske endringer i arbeidsmiljøet

Bokstav c og d skal ikke tolkes uttømmende, jf ordlyden "så som". Det er kun eksempler på typer omstillinger som skal behandles i AMU. Poenget er at omstillingen får vesentlig betydning for arbeidsmiljøet. Omstillinger som eierskifte, virksomhetsoverdragelse, innføring av ny teknologi mv skal også behandles i AMU.

Det er ingen grunn til å tolke "vesentlig betydning" strengt. Det finnes nok forskning på at omstillinger påvirker arbeidsmiljøet i betydelig grad.

Lovgiver mener at det *er svært viktig* at AMU kommer med allerede i planleggingsfasen når det gjelder disse formene for omstillinger, (jf Ot. prp nr 50 (1993–94) om endringer i aml)

Det er verdt å merke seg at AMU skal gi *råd*, men dersom det foreligger en *helsefarlig* situasjon har utvalget mulighet til å fatte bindende vedtak med tidsfrist for å gjennomføring. Dersom arbeidsgiver mener at det ikke er mulig å gjennomføre vedtaket, skal spørsmålet *uten ugrunnet* opphold forelegges for Arbeidstilsynet til avgjørelse (aml § 7-2, 5.ledd)

Verneombudets rolle ved omstillinger

Verneombudet skal påse at de arbeidsmiljømessige forhold er i orden slik at arbeidstakerne kan utføre arbeidet på helse- og sikkerhetsmessig forsvarlig måte (aml § 6-2) tilhørende forskrift). Verneombudet har en kontrollplikt, og er arbeidstakernes representant innenfor hans/hennes verneområde.

Verneombudet *skal* tas med på råd under *planlegging* og *gjennomføring* av tiltak som har betydning for arbeidsmiljøet (aml § 6-2, 4. ledd). Her gjelder selvfølgelig det samme kravet om at opplysningene til verneombudet må gi i god tid før *møter* og avgjørelser skal tas, slik at hun/han har en reell sjanse til å sette seg inn i saken og vurdere konsekvensene av endringene

I bedrifter med AMU, skal verneombudet delta på AMU-møter når utvalget behandler planer som har betydning for arbeidsmiljøet innenfor hans/hennes verneområde.

Verneombudet har en *særlig* plikt til å påse at maskiner, tekniske innretninger, kjemiske stoffer og arbeidsprosesser ikke utsetter arbeidstakerne for fare, at verneutstyr er tilgjengelig, at nødvendig opplæring finner sted, og at arbeidet ellers er tilrettelagt, men plikten er ikke begrenset til dette (aml § 6-2, 2. ledd).

I virksomhet som ikke har AMU, er det verneombudet som skal vurdere å avgi uttalelse om *planer* som krever Arbeidstilsynets samtykke i henhold til aml § 18-9 (aml § 7-2, 2. ledd bokstav c) og planer som *kan* få vesentlig betydning for arbeidsmiljøet så som planer om byggearbeider, innkjøp av maskiner, rasjonalisering, arbeidsprosesser og forebyggende vernetiltak (aml § 7-2, 2. ledd bokstav d).

Krev en arbeidsmiljøkonsekvensanalyse uansett hvilken type omstilling som planlegges!

Plikten til å utføre konsekvensanalyse er hjemlet i aml § 3-1, 2. ledd bokstav d. Det synes mye mot denne plikten. Eksempelvis viste Arbeidstilsynets undersøkelse fra hjemmebaserte pleie- og omsorgstjenester (Opinion 2003) at arbeidsgiver hadde foretatt forhåndsvurdering av arbeidsmiljøkonsekvensene kun i 1/3 av omorganiseringene, med andre ord 2/3 av omorganiseringene var lovløse (jf E. Wergeland i Arbeidervern nov 2004)

Konsekvensanalysen skal ikke kun se på om omstillingen vil føre til *endringer* av eksisterende arbeidsmiljøet. Dersom det ikke vil føre til noe spesiell endring, og utgangspunktet er at eksisterende arbeidsmiljø er utilfredsstillende, så blir analysen meningsløs. Arbeidsmiljøkonsekvenser skal vurderes for virksomheten sett under ett, og de spesifikke lovkrav til det psykososiale, organisatoriske og fysiske arbeidsmiljøet og

tilrettelegging må oppfylles for hver eneste arbeidstaker. Lovkravene (aml *kap. 4*) er en god sjekklister.

I tillegg er det lurt å være spesielt oppmerksom på risikomomenter som nødvendigvis vil være tilstede ved omstillinger:

- Nye organisatoriske faktorer som kan skape psykososiale arbeidsproblemer
- Økt behov for opplæring og veiledning ved nye arbeidsoppgaver. Husk også på at ledere og mellomledere kan ha udekket behov for opplæring og veiledning.
- Ny teknologi, arbeidsorganisasjon, utførelse av arbeidet, arbeidstidsordninger og lønnsystemer kan føre til uheldige fysiske og psykiske belastninger
- Reduksjon av bemanning uten tilsvarende reduksjon i arbeidsoppgaver/mengde kan føre til uheldige belastninger.

Konsekvensanalysen skal behandles i AMU og gi grunnlag for å vurdere om omstillingen er forsvarlig. Dersom omstillingen anses som forsvarlig skal den gi grunnlag for arbeidsmiljøplanlegging og prioritering av tiltak. Det må utarbeides **en handlingsplan for arbeidsmiljøtiltak og -utvikling**. For å sikre at handlingsplanen følges opp, så må det utarbeides systematiske oppfølgingsrutiner, både når det gjelder arbeidet og arbeidsplassen generelt og rutiner for den enkelte arbeidstaker.

Husk at arbeidsmiljøhandlingsplanen bør helt eller delvis inkluderes i omstillingsplanen!

Omstillingsprosesser fører som oftest med seg økning i sykefraværet, og arbeidsgiver har dermed et særskilt ansvar for å intensivere sin generelle plikt til å gjennomføre **systematisk forebyggende sykefraværarbeid** for å hindre at planleggingen av en eventuelle endringer og gjennomføringen av disse fører til sykdom, og å tilpasse arbeidet for å få sykemeldte tilbake i arbeid. I det forebyggende arbeidet må man være spesielt oppmerksom på at i omstillinger er mange usikre på om de kommer til å tape arbeidsoppgaver, status eller stilling, og at dette kan føre til et undertrykt sykefravær, dvs. at de ansatte kjenner et nærværspres fordi de er redde for konsekvensene av å være borte, og fortsetter å være på jobb i sykeperioder hvor de normalt ville holde seg hjemme. Over tid kan dette føre til at

helsebelastningene øker og fører til alvorligere helseproblemer med påfølgende langtidssykefravær.

Vær pådriver for at IA-arbeidet opprettholdes!

Så og si alle kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter har inngått IA-avtalen (Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv). I omstillingsprosesser er det viktig å ha fokus på de tre delmålene: redusere sykefraværet, høyne reell avgangsalder og å inkludere personer med redusert arbeidsevne i arbeidslivet.

Det er gjerne slik at seniorenne går først i omstillingsprosesser, og dette er en trend vi må bidra til å snu.

Slik arbeidsmiljøarbeidet har en tendens til å bli liggende "dødt" under omstillingsprosesser, har også IA-arbeidet tendens til å bli "glemt" eller nedprioritert.

Statens arbeidsmiljøforskningsinstitutt (STAMI) og Idébanken har undersøkt hva som er kriteriene for å lykkes som IA-bedrift. Den foreløpige rapporten konkluderer med at det viktigste er at:

- IA-arbeidet gjøres til en del av virksomhetens indre liv med en ledelsesfilosofi som bygger på bred medvirkning og myndiggjøring av de ansatte.

Deretter er viktige kriterier:

- bruke tilgjengelige hjelpere (NAV, Arbeidslivssenter, BHT)
- gjennomføre en rekke IA-tiltak
- ha evne til omstilling
- økonomien i virksomheten må ikke være for dårlig.

Undersøkelsen viser at det er sterkt samsvar mellom hva som er god IA-praksis og hva som kreves for å utvikle et godt arbeidsmiljø.

Forskrift om systematisk helse- miljø og sikkerhetsarbeid (Internkontrollforskriften) setter krav til fremgangsmåten både under planleggings- og gjennomføringsstadiet av

en omstillingsprosess i tillegg til konsekvensanalyse, se spesielt forskriftens § 5 hvor det blant annet setter krav til:

- informasjon om endringer
- arbeidstakernes medvirkning
- fastsetting av mål
- oversikt over ansvar
- oppgaver og myndighet

Arbeidstilsynet anbefaler at virksomheten vektlegger og prioriterer spesielt ansvar og myndighetsforhold og hvilke oppgaver og ressurser bedriften til enhver tid har til rådighet. Tilsynet mener at klargjøring av disse faktorene er viktig for å skape forutsigbarhet i arbeidet og arbeidsorganiseringen og for å forebygge usikkerhet og psykososiale stress faktorer.

Når det gjelder det å sikre god fortløpende informasjonsflyt og kommunikasjon, er det viktig å tenke nøye gjennom hvilke former som er best egnet i et arbeidsmiljøperspektiv - dvs. fremmer dialog, åpenhet og trygghet.

Arbeidsgiver skal involvere arbeidstakerne under omstillingsprosesser!

I den nye arbeidsmiljøloven har arbeidsgivers plikt til å involvere arbeidstakerne blitt tydeliggjort. Dette gjelder arbeidstakernes arbeidsforhold generelt og medvirkning i omstillingsprosesser spesielt, jf

aml § 4-2. 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.

Erfaringene fra modellkommuneforsøkene viser at myndiggjøring av de ansatte gjennom medvirkning og eierskap til løsningene - gir bedre resultater for virksomheten og på arbeidsmiljøet.

Medvirkningsplikt!

Husk medvirkning forplikter. Mange ansatte er omstillingstrette etter mange mer eller mindre vellykkede omstillinger som aldri blir evaluert før neste omstilling settes i gang, og for noen kan det da være fristende å forsette å gjøre som man alltid har gjort. Når omstilling er vedtatt, kan kampen mot omstillingstrettheten være en utfordring for tillitsvalgte og vernetjenesten, de øvrige ansatte og ledelsen.

Arbeidstakers medvirkningsplikt står i aml § 2-3, 2.ledd:

- a) *bruke påbudt verneutstyr, vise aktsomhet og ellers medvirke til å hindre ulykker og helseskader,*
- b) *straks underrette arbeidsgiver og verneombud og i nødvendig utstrekning andre arbeidstakere når arbeidstakeren blir oppmerksom på feil eller mangler som kan føre til fare for liv eller helse,*
- c) *sørge for at arbeidsgiver eller verneombud blir underrettet så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen,*
- d) *melde fra til arbeidsgiver dersom arbeidstaker blir skadet i arbeidet eller pådrar seg sykdom som arbeidstaker mener har sin grunn i arbeidet eller forholdene på arbeidsstedet,*
- e) *medvirke ved utarbeiding og gjennomføring av oppfølgingsplaner ved helt eller delvis fravær fra arbeidet på grunn av ulykke, sykdom, slitasje eller lignende,*
- f) *rette seg etter påbud fra Arbeidstilsynet.*

Et godt arbeidsmiljø er et felles ansvar!

Medarbeiderinitiert omstilling

Asplan har analysert tre typer kommunale omstillingsprosesser: *ledelsesstyrt omstilling*, *medarbeiderinitiert omstilling* og *konkurransesetting*. I følge Asplan er "medarbeiderinitiert" omstillinger den eneste omstillingsprosessen som gir gevinst i form av "opplevd mestring" og "organisatorisk mestring". Medarbeiderinitiert omstilling er altså en vinn-vinn situasjon.

"*Opplevd mestring*" er hvor god mulighet de ansatte har til å levere til virksomheten. Et kjennetegn ved opplevd mestring, er at ansatte blir flinkere å mestre arbeidsoppgaver og opplever arbeidsmiljøet som stimulerende og trivelig.

"*Organisatorisk mestring*" måler hvor god organisasjonen (kommunen) er til å levere de tjenestene de skal, på en mest mulig effektiv måte. Et kjennetegn på organisatorisk mestring, er myndiggjøring av de ansatte ved at de får muligheter gjennom tilrettelagte arenaer, styringssystemer, til å fremme ideer om hvordan ting kan gjøres bedre og at de ansatte vil og tør fremme disse ideene.

Krev evaluering underveis!

Krev evaluering underveis, og vær tydelig på hvem som skal foreta den og hvilken betydning evalueringen skal ha på den videre omstillingsprosessen.

Likeledes er det viktig å kreve fortløpende erfaringsdeling og refleksjon over det som skjer ved at det opprettes og at man bruker avtalte feedbacksystemer, dvs. tid og rom må overholdes. Klimaet må være slik at man åpent kan fortelle om ting som går galt og at man er villig til å lære av feil i fellesskap, at man renser luften og gå videre. Det må være romslighet for følelsesmessige reaksjoner, men ikke for baksnakk, dårlig stemning, mistenksomhet og uro bak lukkede dører eller korridorer.

Vær oppmerksom på at Arbeidstilsynets gjennomgåelse av evalueringer på omorganisering, viser at belastningen på de ansatte er økt, mens arbeidsmiljøet er upåvirket. Tilsynet forklarer den paradoksale konklusjonen med at evalueringsekspertene er gode på økonomi, men uvitende om arbeidsmiljø. De måler arbeidsmiljøet ved å spørre om folk trives, og spørreundersøkelsene viser nesten alltid at 80 % (av de som fortsatt er ansatt) trives. For den som vil forebygge helseskader, er det viktigere å vite om den økte belastningen er forsvarlig og hvor mange som er skjøvet ut.

Bruk bedriftshelsetjenesten!

Virksomheter som har bedriftshelsetjeneste (BHT) kan benytte seg av kompetansen helsetjenesten har på omstilling, både i planleggingsfasen og underveis. Det bør også gå ut

informasjon til alle ansatte at man kan ta kontakt med BHT dersom man ønsker personlig støtte/samtaler i forbindelse med endringene.

Arbeidstilsynet kan gi råd eller pålegg!

Arbeidstilsynet kan gi råd og veiledning i forbindelse omstillingsprosessen. Dersom Arbeidstilsynet har grunn til å tro at omstillingen kan true arbeidstakernes helse, sikkerhet og velferd kan tilsynet gripe inn uansett hvor langt virksomheten har kommet i prosessen. Målet er å få virksomheten til å knytte omstillingsarbeidet opp mot systematiske HMS-arbeid med spesielt fokus på de organisatoriske og psykososiale forholdene på arbeidsplassen.

Dersom arbeidsgiver ikke oppfyller sine plikter, kan Arbeidstilsynet gi pålegg.

Sluttord:

Om lov- og avtaleverket som verner arbeidstakerne i omstillingsprosesser faktisk tas i bruk – er det slik at omstillinger er helsefarlige? Legger man forskningen til grunn, så blir svaret ja. Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) tall viser at arbeidstakere rapporterer om 30 % dårligere helse (angst, utbrenthet, søvnproblemer) ved *mulig* omstilling – og 30 % dårligere helse ved gjennomført omstilling. Sykefraværet øker med 8 % ved mindre nedbemanninger og hele 18 % ved større. Et tankekors er det også at risikoen for død av hjerte/karsykdommer øker med 50 % ved mindre nedbemanninger. Arbeidsforsker Grimsmo får med andre ord god støtte fra STAMI når han hevder at omstillinger gir uhelse. Grimsmo understreker at store omstillinger gjør at ansatte føler seg ubetydelige og uviktige, og at det igjen går utover integriteten og yrkesstoltheten. Ut fra disse tallene er det tydelig at det er ille å bli tvunget til å omstille seg. For å få en vedvarende gevinst og en vinn-vinn omstilling, så viser Asplan at omstillingene må være medarbeiderinitiert. Nøkkelordet i en slik type omstilling er myndiggjøring av de ansatte i motsetning til ledelsesstyrte omstillingsprosesser. I sistnevnte omstillinger blir ikke de ansatte myndiggjorte, bare ansvarliggjort. Medarbeiderinitiert omstilling innebærer at ledelsen *legger til rette* for omstillingen og holder et kontinuerlig fokus på omstillingens mål og visjon. Ledelsen har også fokus på de ansattes kapasitet til endring gjennom evne og vilje til å ta initiativ, kreativitet, nysgjerrighet og til å ”vokse” med oppgavene. Medvirkningen fra de ansatte er en *reell* individuell og kollektiv medvirkning.

Den kulturelle utviklingen og læringen går gjennom *små* skritt, slik at hele organisasjonen kan følge prosessen.

Asplan rapporterte at majoriteten av de ansatte er enige i at de har fått *større* mulighet til å påvirke egen arbeidsplass etter omstillingen, tilliten mellom ansatt og leder er blitt bedre, arbeidsmiljøet er bedre og sykefraværet har gått *ned*.

Galus Petronius var den mest innflytelsesrike embetsmannen ved keiser Neros hoff. Om Nero hadde forstått at den godeste Galus var den som var nærmest til å se hvilke forandringer som trengtes for å skape framskritt, og latt han komme til ordet – så hadde horder av ansatte sluppet å sitte musestille å høre Galus hjertesukk nesten to tusen år etter hans død!