

Utredning om omstilling

Av

Anne Inga Hilsen, Trude Steinum og Elisabeth Gjerberg

Notat 3/04

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCATIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet AS, 2004
© The Work Research Institute
© Forfattere/Authors

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i «Lov om opphavsrett til åndsverk», «Lov om rett til fotografi» og «Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet».

All rights reserved. This publication, or part thereof, may not be reproduced in any form without written permission from the publisher.

ISBN 82-7609-143-1
ISSN 0801-7816

Notatet kan bestilles fra:
Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Distribution by:
Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Website: afi-wri.no

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

Temaområde:
Bedriftsutvikling og Arbeidmiljø

Notat nr.:
03/04

Tittel:
Utredning om omstilling

Dato:
Juni 2004

Forfatter(e):
Anne Inga Hilsen, Trude Steinum og Elisabeth Gjerberg

Antall sider:
14 s
+ 48 s vedlegg

Resymé:

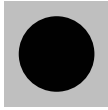
Rapporten bygger på litteraturgjennomgang.

Forskningslitteraturen om omstilling er ikke lett å sammenligne. Det omtales en rekke forskjellige typer omstilling, og man har fokus på en rekke forskjellige effekter av omstilling. De ulike studiene har i liten grad anvendt samme metodetilnærming, noe som bidrar til at de er vanskelige å sammenligne.

Generelt er det få sterke sammenhenger mellom typer omstilling og arbeidstakerkonsekvenser. Et generelt inntrykk i litteraturen er at stress og krav i jobben øker under omstillinger, men det finnes også undersøkelser som ikke finner slike sammenhenger.

Det er ikke en lineær sammenheng mellom type omstilling og arbeidstakerkonsekvenser, men det avhenger av omstillingsprosessen. En god prosess kjennetegnes ved medvirkning fra de ansatte, god informasjon og en prosess som gjenspeiler de verdiene og arbeidsformene den nye organisasjonen ønsker å jobbe etter (prosesskongruens).

Emneord:
- omstilling



FORORD

Våren 2004 tok Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) kontakt med Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) med forespørsel om å utarbeide en rapport om omstillinger i norsk arbeidsliv. Rapporten skulle konsentrere seg om etablert kunnskap om omstillinger, typer omstillinger og konsekvenser for arbeidstakerne.

Oppdraget hadde kort tidsramme (3 måneder). Prosjektet ble organisert i 2 faser: Innsamling av kunnskap om omstilling; og Sammenstilling, analyse og utarbeidelse av rapport. Rapporten som nå foreligger er resultatet, og vi håper den kan være av nytte i den stadig aktuelle debatten om omstilling.

Anne Inga Hilsen, Trude Steinum og Elisabeth Gjerberg

Oslo, 24.juni 2004



INNHOLDSFORTEGNELSE

1	Hva er omstilling?	1
1.1	Hva mener vi med omstilling.....	1
1.2	Typer omstilling.....	2
2	Metodetilnærming	5
2.1	Avgrensning av søket.....	5
2.2	Definisjon av søket	6
3	Typer omstilling og kunnskap	8
3.1	Hva kjennetegner litteraturen vi har funnet?	8
3.2	Vet vi mer om noen slags omstillinger enn andre?.....	9
3.3	Typer omstilling som er dårlig dekket i forskningen.....	9
4	Konsekvenser av omstilling	10
4.1	Hva viser forskningen	10
4.2	Kunnskapshull	12
5	Hva er viktig i omstillingsprosessen	13

Vedlegg

Vedlegg 1: Tabelloversikt over resultater/relevant litteratur

Vedlegg 2: Tekstsammendrag av litteraturen



SAMMENDRAG

Bakgrunn

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har på oppdrag fra Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) utarbeidet en rapport om omstillinger i norsk arbeidsliv. Rapporten konsentrerer seg om etablert kunnskap om omstillinger, typer omstillinger og konsekvenser for arbeidstakerne.

Metode

Rapporten bygger på litteraturgjennomgang. Hovedvekten er lagt på norske, empiriske studier. Siktemålet har vært å trekke ut kunnskap om arbeidstakerkonsekvenser av omstilling. Det har blitt lagt vekt på å ta hensyn til ulikheter i design mellom de omtalte studiene, og trekke ut mest mulig sammenliknbare resultater

Hva viser forskningen

Forskningslitteraturen om omstilling er ikke lett å sammenligne, dels fordi det er forskjellige typer omstilling som studeres, dels fordi man ser på en rekke forskjellige effekter av omstilling, og dels fordi ulike studiene har anvendt forskjellige metoder.

Et generelt inntrykk er at stress og krav i jobben øker under omstillinger, men det finnes også undersøkelser som ikke finner slike sammenhenger. Det er få tydelige sammenhenger mellom typer omstilling og arbeidstakerkonsekvenser, og sammenhengene er heller ikke lineære, men avhenger av omstillingsprosessen.

En god prosess kjennetegnes ved medvirkning fra de ansatte, god informasjon og en prosess som gjenspeiler de verdiene og arbeidsformene den nye organisasjonen ønsker å jobbe etter (prosesskongruens).

Omstilling ser ut til å ramme eldre og kvinner særlig. Dette er gjerne knyttet til andre karakteristika ved disse gruppene, som tilgang til gunstige tidligpensjoneringsordninger for eldre. For kvinner er det først og fremst stillingsandel (større andel kvinner jobber deltid) og type jobber (større andel kvinner i lavtlønnsjobber) som er av betydning.

Sykefravær påvirkes av omstillinger, men det er ikke entydig i hvilken retning. Omstilling byr også på særlige utfordringer for systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS). Det kan derfor være en sammenheng mellom kvaliteten på HMS-arbeidet og sykefravær, selv om få undersøkelser har sett på dette forholdet spesielt.

Høyt utdannede arbeidstakere kommer vanligvis 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.

Nedbemanning gjennomføres ofte på måter som skaper negativ arbeidstakerkonsekvenser. En forutsetning for at nedbemanning skal være vellykkede er at lokal ledelse og ansatte deler problemforståelse for hvorfor markeds-/produksjons-/eksterne forhold krever nedbemanning. Medvirkning og felles problemforståelse er kritiske suksessfaktorer ved nedbemanninger.

Når offentlige virksomheter markedsseksponeeres kan det lett bli konflikt mellom politisk vedtatte styringssystemer/organisasjonsløsninger og krav til konkurransedyktighet. Dette fører i så fall til store frustrasjoner innad for både lokale ledere og ansatte.

Bildet av konkurranseutsetting av offentlige tjenester ser ut til å være at private aktører er bedre på individualiserte belønninger (som lønn, stystem for egenevaluering, kompetanseutvikling og lignende), mens det offentlige er bedre på kollektive ordninger (som pensjons- og forsikringsordninger). Private aktører rapporteres ofte som bedre på personalledelse enn det offentlige.

Konkurranseeksponering er ofte begrunnet med ønske om større effektivitet. Litteraturen viser at det oftest er arbeidspresset som øker, ikke arbeidseffektiviteten.

Kunnskapshull

Det er særlig tre områder som er dårlig dekket i forskningen: Kunnskap om konsekvensene av omstilling for grupper arbeidstakere som ikke tilhører primærproduksjonen i bedriften; Kunnskap om effektene av omstilling for arbeidstakere som *ikke* mister jobber ved nedbemanninger og masseoppsigelser; og Kunnskap om arbeidstakerkonsekvenser av kontinuerlige endringsprosesser og utviklingsarbeid fra et spesifikt omstillingsperspektiv.

1

HVA ER OMSTILLING?

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har på oppdrag fra Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) gjennomført en utredning om omstilling i norsk arbeidsliv, basert på en gjennomgang av tilgjengelig litteratur. Innledningsvis presenteres omstillingsbegrepet og typer omstillinger vi finner omtalt i litteraturen. I kap 2 gjøres rede for metodene vi har brukt i utredningen, hvordan vi har definert litteratursøkene vi har gjort og hva slags søkekriterier vi har brukt. Resultatene av søkene presenteres i kap 3-5. I kap 3 presenterer vi typene litteratur vi har funnet som behandler omstilling, og sier noe om hvilke omstillinger som er godt dekket i litteraturen og hvilke som er dårlig dekket. I kap 4 presenteres kunnskap om effektene av omstilling. Her organiserer vi presentasjonen i forhold til type omstilling som er omtalt. I kap 5 utvider vi diskusjonen til å se på omstillingsprosessen og hvordan prosessen påvirker effektene av omstilling. På denne bakgrunn trekker vi noen konklusjoner om hva som er viktig for å sikre at omstillingen ikke får uheldige konsekvenser for arbeidstakerne.

1.1 Hva mener vi med omstilling

Omstilling er ikke et entydig begrep, og i den offentlige debatten gjøres det sjelden klart hvilken type omstilling som omhandles.

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

Omstilling kan beskrives ut fra hva som er pådriverne i prosessen. I en studie av utviklings- og omstillingsprosjekter som hadde fått støtte fra det svenske Arbetslivsfonden i perioden 1990-1995 (Gustavsen et.al. 1996), identifiseres 5 typer drivkrefter i endringsprosesser: *Konseptdrevet endring* beskriver en utviklingsprosess 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 i verksette endringene. *Teknologidrevet endring* er endring der innføringen av ny teknologi krever nye måter å organisere arbeidet på. *Designdrevet endring* er endring som følger et ferdigutviklet design for tilpasning menneske-organisasjon som eksisterte i forkant av endringene. Med *kommunikasjonsdrevet endring* forstår vi endringer der de nye måtene å organisere arbeidet på utvikles i kommunikasjonen mellom deltagerne i organisasjonen.

Arbetslivsfonden ga støtte til hele 25.000 prosjekter i 5-års perioden. Det er verdt å merke seg at disse utviklingsprosjektene innebærer til dels store omstillinger for virksomhetene og arbeidstakerne, samtidig som Arbetslivsfonden kombinerte et arbeidstakerperspektiv med et produktivitetsperspektiv. Man ønsket å støtte prosjekter som både skulle fremme godt arbeidsmiljø og ivaretagelse av arbeidstakerne og som skulle fremme lønnsomhet og produktivitet for bedriften/virksomheten.

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 blant ledelsen og ansatte. De 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/motiver for valgene som gjøres under omstillingsprosessen (Hilsen 2003: 12).

For mange er omstilling identisk med nedbemanning/rasjonalisering. I en mer balansert diskusjon av omstilling, er det viktig å se omstilling som både muligheter og trusler. Under omstillinger er det prinsipper som er viktige for at omstillingen skal føre til virksomhetens ønskede mål. Balansen mellom utvikling og beskyttelse er grunnleggende.

Endringsprosessene kan beskrives ut fra grad av diskontinuitet, der kontinuerlig omstillingsprosesser utgjør det ene ytterpunktet og sprangvise endringer er det andre ytterpunktet. Omstillinger som organiseres som enkelthendelser (inkludert omorganiseringer/fusjoner etc.), som utviklingsarbeid (organisasjonsutvikling/bedriftsutvikling) og de kan organiseres som kontinuerlig forbedringsarbeid.

Det finnes ingen entydig definisjon av omstillinger generelt, men en Statskonsultrapport (Rapport 1999:9) viser til en definisjon av omstilling som er utarbeidet av en arbeidsgruppe nedsatt av Administrasjonsdepartementet i 1995. For statlig sektor kan dette dermed ses som en offisiell definisjon. Her beskrives omstilling som en ”særskilt form for sprangvis utvikling”. Arbeidsgruppen definerer videre det særskilte sett i lys av at det dreier seg om ”endringer forårsaket av nye rammebetingelser for en virksomhet, som blant annet medfører nye relasjoner til virksomhetens omgivelser..”. Statskonsult utvider selv definisjonen i rapporten, og klassifiserer endringene som omstillinger innebærer i forhold til følgende dimensjoner: Gjenstand for endring; Endringens omfang; Endringsdybde; Endringskompleksitet; og Tidsdimensjonen.

1.2 Typer omstilling

I det følgende skal vi gjøre rede for de mest vanlige typene omstilling. Noen av typene har mer omforent betydning enn andre, og der det finnes offentlig anerkjente definisjoner vil disse trekkes frem og legges til grunn.

Omorganisering

Når man følger den offentlige debatten, får man inntrykk av at omorganiseringer er hverdagen for de fleste norske arbeidstakere. Med en ren omorganisering mener vi intern endring av organisasjonsstruktur eller oppgaveinnhold og –struktur uten at endringen ledsages av nedbemanning, outsourcing e.l.l.. Det er all grunn til å tro at denne typen endringer både er de mest vanlige og de minst dramatiske for ledere og arbeidstakere. Selv om ingen mister jobben eller utkontrakteres (out-sourcing), kan også de mindre omorganiseringene ha negative og positive konsekvenser. *Omstillingstretthet* er et uttrykk for belastningen med hyppige endringer i arbeidssituasjonen, og selv om begrepet er lite empirisk entydig, så sier det allikevel en del om arbeidstakernes opplevelse av belastningene ved å være i stadig endring.

En type omorganiseringer som ofte beskrives positivt i litteraturen, er bedriftsutvikling/-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.

Det finnes ikke oversiktsdata som kan bekrefte at det generelle mønsteret er at nedbemanning i hovedsak er en måte å rasjonalisere på, dvs at de samme oppgavene skal løses, men med færre ansatte. Dog er dette et synspunkt som ofte fremføres, og i noen sammenhenger ansees det som et fullt legitimt mål med nedbemanning. Resonnementet er at nedbemanning skal påvirke til nye måter å arbeide på når man er færre.

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 og gjerne sett i forhold til hva de har lagt ned i virksomheten, antall år med mer.

Fristilling/out-sourcing

Out-sourcing innebærer at virksomheten avvikler egenansatte til å dekke funksjoner som før har vært dekket internt. Det kan skje fordi funksjonene oppfattes som ”sesongavhengige”, dvs det er ikke kontinuerlig behov for deres tjenester, eller man gir fra seg driftsansvaret på områder der man kan få tjenester levert av en kontraktør og tjenestene dermed settes bort til en annen virksomhet har spesialisert seg på tjenesten/vareleveransen.

Out-sourcing skjer oftest gjennom en prosess der en funksjon løftes ut av virksomheten, mens de ansatte følger funksjonen inn i den nye eierformen.

Utsetting av tjenester eller funksjoner skjer gjerne som et ledd både i forsøk på å få kontroll over kostnader og som et ledd i fleksibilisering. Virksomhetene får imidlertid en ny oppgave, de må føre kontroll med leveransens kvalitet og utsetting medfører også behov for reforhandling av kontrakter.

Innen offentlig sektor synes forvaltningsutviklingen på 1990-tallet ”å være preget av fristilling, deregulering med påfølgende reregulering, rendyrking av roller, overføring av oppgaver fra departementene, sammenslåinger på direktoratsnivå, større regionale enheter, utlokalisering av statlige oppgaver, desentral sentralisering og etablering av individrettet, integrert offentlig forvaltning på lokalnivå i form av offentlige servicekontorer.” (Statskonsult rapport 2001:16 s.33-34)

I en studie Statskonsult har gjennomført av omorganiseringer i statsforvaltningen 1988-95 skilles det mellom følgende typer organisasjonsendringer:

- ”Opprettelse av nye organer og avdelinger i organ (oppretting)
- Nedleggelse av eksisterende organer og avdelinger i organ (nedlegging)
- Flytting av organ og av oppgaveansvar mellom eksisterende organer på samme forvaltningsnivå (flytting)
- Oppdeling av eksisterende organ på samme forvaltningsnivå (deling)
- Sammenslåing av av eksisterende organer og deler av organ på samme forvaltningsnivå (sammenslåing)

- Eksisterende organ/del av organ får større/mindre selvstendig handlefrihet (endret tilknytningsform)
- Delegering/inndragning av oppgaver og myndighet til/fra underliggende organ/ytre etat (endret myndighetsnivå)
- Overføring av oppgaver og myndighet mellom statlig og fylkeskommunal/kommunal forvaltning (endret forvaltningsnivå)
- Annet” (Statskonsult Rapport 1995: 16)

Denne inndelingen brukes så til å beskrive endringene som har skjedd og studere begrunnelsene bak endringene. Konklusjonene var at det var klart flest tilfeller av opprettinger. Nest hyppigst forekommende endringer var sammenslåinger og flyttinger, men disse endringene forekom under halvparten så ofte som opprettinger.

Begrunnelsene varierte, og man fant ingen klar sammenheng mellom type begrunnelse og type endring. Mange endringer var ikke begrunnet, mens mange hadde flere begrunnelser. Effektiviseringshensyn var hyppigst forekommende begrunnelse, etterfulgt av tilpasning til endringer i forvaltningens omgivelser (endrede behov/endret forespørsel).

Konkurransseeksporing

Konkurransseeksporing er en type omstilling som særlig angår offentlig sektor. I NOU 2000:19 *Bør offentlig sektor eksponeres for konkurranse?* drøftes fire former for konkurransseeksporing:

- ”Etablering av konkurransemarkeder skjer ved at et tidligere offentlig monopol fratras eneretten og må konkurrere i et marked. I slike markeder kan tilbyderne fritt konkurrere om etterspørrene både på pris, kvalitet og tilgjengelighet. Etterspørrene har på sin side valgfrihet mellom tilbyderne.
- Anbud innebærer at det offentlige avholder en konkurranse om retten til å produsere varer eller tjenester på vegne av det offentlige. Etter beslutning vil kontraktøren få en eksklusiv, men tidsbegrenset rett til å produsere den aktuelle varen eller tjenesten for oppdragsgiveren. Det offentlige har fortsatt ansvaret for tjenestens innhold og kvalitet.
- «Pengene følger brukeren» virker slik at man tildeler en bruker en rett (kupong) til å benytte en gitt tjeneste og da gjerne inntil en gitt verdi. Brukeren velger deretter en tilbyder og benytter kupongen som hel- eller delfinansiering avhengig av kupongens verdi. Kupongsystemet kan benyttes for å etablere konkurranse mellom offentlige institusjoner, mellom private institusjoner eller mellom offentlige og private institusjoner.
- Benchmarking brukes ofte synonymt med sammenlikning og er en systematisk sammenstilling av ulike virksomhetsinformasjon. Ved å bruke denne informasjonen som et sammenlikningsgrunnlag kan man måle prestasjoner i egen virksomhet opp mot prestasjoner i andre tilsvarende virksomheter. (NOU 2000:19)

Ikke bare i Norge, men også internasjonalt ser vi tendens til at offentlig sektor settes under ideologisk og finansielt press til å markedsrette sine tjenester. OECD argumenterer med at når det offentlige ikke konkurrerer i et marked, vil det ha en tendens til å være mindre effektivt og mindre brukerorientert (NOU 2000:19).

Fusjoner

En type omstillinger som skiller seg noe ut, er fusjoner. Fusjoner kan handle om atskilte virksomheter som slås sammen, eller det kan gjelde forskjellige forretningsområder i samme virksomheten som før har vært organisert som atskilte driftsenheter. Begrunnelsen bak fusjoner kan være synergieffekter og kostnadseffektivitet ved å kunne samordne overlappende funksjoner, utnyttelse av forskjeller i kompetanse og styrkeposisjonen på marked/forvaltningsområde. Forskning viser at kostnadene (både menneskelige og økonomiske) ved fusjoner ofte er større enn eventuelle innsparinger, i hvert fall på kort sikt (Hoel & Sørhaug 1999). Dermed blir det særlig viktig å ha siktemål med fusjonen som peker utover umiddelbar gevinst.

2 METODETILNÆRMING

2.1 Avgrensning av søket

Etablert kunnskap om omstilling kan forstås som kunnskap som kan belegges med empiri av ett eller annet slag. Vi har ikke avgrenset kravet til noen enkelt type datainnsamling/-generering, men heller lagt vekt på at analysene/undersøkelsene selv gjør etterrettelig rede for vitenskaplig metode. For å kunne vurdere kunnskapen som presenteres, er vi avhengige av at litteraturen gjør rede for kunnskapsgrunnlaget, og at dette er av tilfredsstillende faglig kvalitet.

Denne avgrensningen til forskningslitteratur gjør at vi utelukker en rekke typer tekster. I praksis betyr det at vi har sett bort fra følgende kategorier litteratur:

Fagblader uten referee-ordning, Policydokumenter, Tilrådninger, Intern rapportering om omstilling (ikke offentlig publisert), Lov- og avtaleverket, Upubliserte manuskripter, Foredrag, Intervjuer, Hovedoppgaver og Studieoppgaver på lavere nivå.

Lærebøker utgår også, hovedsakelig fordi de diskuterer omstilling fra et teoretisk forståelses-ståsted, ikke fra et empirisk begrunnet ståsted.

Selv om offentlige utredninger ofte hviler på et solid empirisk grunnlag, har vi med noen unntak valgt å se bort fra disse. Dette fordi de ikke inneholder egengenerert empiri, men viser til foreliggende forskning. Hvis den forskningen er av tilstrekkelig faglig kvalitet til å fanges opp av vårt litteratursøk, refereres den direkte i stedet for annenhånds.

Unntakene fra dette er:

- NOU 1998: 19 Fleksibel pensjonering;
- NOU 1999:34 Nytt millennium - nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv Innstilling fra Arbeidslivsutvalget;
- NOU 2000:21 En strategi for sysselsetting og verdiskaping; NOU 2000:19 Bør offentlig sektor eksponeres for konkurranse? En gjennomgang av nasjonale og internasjonale erfaringer;
- NOU 2000:27 Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv;
- NOU 2004: 1 Modernisert folketrygd; og
- NOU 2004: 5 Arbeidslivslovutvalget. Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst.

Begrunnelsen for å gå inn i akkurat disse NOU'ene er at de spesifikt uttaler seg om konsekvenser for arbeidstakerne av omstillinger. Selv om de, i større eller mindre grad, baserer seg på annen forskning, utgjør de allikevel et kunnskapsgrunnlag for offentlig lovutforming og politikk, og er således informative i seg selv. Siden NOU'ene har grundige og etterrettelige sammendrag allerede, gjentas dette ikke i vedleggene til denne rapporten om omstilling (Vedlegg 1 Tabelloversikten og Vedlegg 2 Tekst-sammendraget), men kunnskapen i NOU'ene trekkes inn der det er relevant.

Siden omstilling er et komplekst begrep, er det også utfordrende å skaffe seg oversikt over litteraturen på området. Vi har i hovedsak søkt på begrepet "omstilling" og relaterte begreper (nedbemanning, endringsledelse, organisasjonsendring, organizational change etc.). Siden arbeidstakerkonsekvenser av omstilling kan uttrykkes i helseeffekter, stress og mestring, er dette også beslektede søkebegrep. Samtidig har vi sett behov for å avgrense litteratursøket til forskning som eksplisitt kobler arbeidsmiljø og helse til omstilling. Det innebærer at den store, og omfattende, litteraturen om arbeidsmiljø generelt ikke er dekket.

På samme måte som vi ikke har gått inn på forskning om arbeidsmiljø, har vi også sett bort fra den rike litteraturen om bedriftsutvikling/organisasjonsutvikling der denne ikke selv definerer seg som forskning om omstilling. Som påpekt i kap 1.2 finnes det mye litteratur om bedriftsutvikling, der omorganiseringer og interne omstillingsprosesser både er mål og middel til mer produktive bedrifter og bedre arbeidsmiljø. Siden denne litteraturen verken ser omstilling som et endemål for prosessen, eller er søkbar på emneordet *omstilling*, er den utelatt fra denne utredningen.

2.2 Definisjon av søket

Vi har gjort søk i følgende databaser: FORSKPR2; FORSKPU2; Norart; Noravh; Norbok; og Bibsys.

Søkebegrepene vi brukte var:

omstilling?+nedbemanning?+endringsledelse?+organisasjonsendring?

Søket gav følgende antall treff: FORSKPR2: 9; FORSKPU2: 279; Norart: ca 100; Noravh: 7; Norbok: 35; og Bibsys: 524.

Etter første revidering i forhold til relevans satt vi igjen med følgende: FORSKPR2: 2; FORSKPU2: 19; Norart: 11; Noravh: 0; Norbok: 9.

Etter andre revidering i forhold til relevans satt vi igjen med følgende antall som ble bestilt inn og gjennomgått: FORSKPR2: 0; FORSKPU2: 8; Norart: 11; Noravh: 0; Norbok: 7; og Bibsys: 13.

I tillegg til de sentrale bibliotekdatabasene søkte vi spesifikt på hjemmesidene til følgende forsknings- og utredningsmiljøer:

- Forskningsstiftelsen Fafo;
- Rogalandsforskning RF;
- SINTEF;
- Institutt for samfunnsforskning ISF;
- Statens Arbeidsmiljøinstitutt STAMI,

- Arbeidsforskningsinstituttet AFI og
- Statskonsult.

Utover disse miljøene, søkte vi også på hjemmesidene til relevante miljøer som: Idébanken for et mer inkluderende arbeidsliv, Arbeidstilsynet og Arbeidsmiljøsenderet.

Vi søkte også spesifikt på hjemmesidene til arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene:

Landsorganisasjonen LO (www.lo.org)

Søk på omstilling hos følgende underliggende forbund:

- Fellesforbundet
- Norsk Olje- og Petrokjemisk Fagforbund (NOPEF)
- Norsk Kjemisk Industriarbeiderforbund (NKIF)
- Norsk Tjenestemannslag (NTL)
- Arbeiderbevegelsens Presseforbund (APF)
- Fagforbundet

Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund YS (www.ys.no)

Akademikerne (www.akademikerne.no)

Utdanningsforbundet (www.utdanningsforbundet.no)

Næringslivets Hovedorganisasjon NHO (www.nho.no)

Søk på omstilling hos følgende av NHOs landsorganisasjoner:

- Teknologibedriftenes Landsforening (TBL)
- Abelia
- Håndverkbedriftenes Landsforening (HBL)
- Kjøttindustriens Fellesforening (KIFF)
- Næringsmiddelbedriftenes Landsforening (NBL)
- Prosessindustriens Landsforening (PIL)
- Transportbedriftenes Landsforening (TL)
- Rederienes Landsforening, RLF

Arbeidsgiverforeningen NAVO (www.navo.no)

Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon HSH (www.hsh-org.no)

Kommunenes Sentralforbund KS (www.ks.no)

Staten (www.odin.dep.no/aad)

3.1 Hva kjennetegner litteraturen vi har funnet?

Forskningslitteraturen om omstilling er ikke lett å sammenligne. Det omtales en rekke forskjellige typer omstilling, og man har fokus på en rekke forskjellige effekter av omstilling. De ulike studiene har i liten grad anvendt samme metodetilnærming, noe som bidrar til at de er vanskelige å sammenligne.

Finansiering av forskning i Norge demonstrerer partssamarbeidets lange tradisjon, og finansieringen skjer sjelden fra én part alene. Det er ofte samfinansiering av forskningen, og selv der finansieringen kommer fra ett sted, er det oftest bredt partssamarbeid bak prosjektene. Noen arbeidslivsnære finansieringskilder, som Hovedavtalens Fellestiltak HF og NHOs Arbeidsmiljøfond, krever partssamarbeid¹.

Arbeidslivets parter (arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene) er ikke bare initiativtakere til forskning om omstilling. De har også egne medlemsgrupper å ivareta. For å møte medlemmenes behov for kunnskap om omstilling, har partene produsert en rekke veiledninger om håndtering av omstilling (eksempelvis: "Håndbok i omstilling, bd.1-3." LO Industri og KE consult gruppen, 1998; Konkurransetsetting. Hvorfor? Hva gjør tillitsvalgte? Konsekvenser! Et hjelpemiddel for tillitsvalgte i Fagforbundet. Datert 01.04.2003, Rolv Rynning Hanssen; Ja til omstilling for offentlig sektor - mot privatisering. Utgitt av Norsk Kommuneforbundet; Veileder i omstilling. Utgitt av YS i samarbeid med Arbeidsforskningsinstituttet, AFI; Hefte om flat struktur - noen erfaringer og utfordringer. Utarbeidet av KS, utgis på Kommuneforlaget; Personalpolitikk ved omstillingsprosesser. Retningslinjer til bruk ved omstillingsprosesser i staten). Siden disse er primært praktisk rettet mot organisasjonens egne medlemmer, gjøres det ofte ikke rede for det forskningsbaserte grunnlaget for rådene som gis.

NHOs Arbeidsmiljøfond har støttet produksjonen av mye nyttig og faglig god kunnskap om omstilling. Siden Arbeidsmiljøfondet har en målsetting om å gi prosjektstøtte til forsknings- og utviklingsprosjekter til forbedring av arbeidsmiljøet på norske arbeidsplasser, har denne forskningen ofte sterkere fokus på å få til utvikling enn på å evaluere effektene av endringer man ikke selv har bidratt til.

De forskjellige forsknings- og utredningsmiljøene har sine kjennetegn og tilnærminger som gjenspeiles i det de har gjort. SINTEF-miljøet (hovedsakelig SINTEF IFIM og SINTEF Ny Praksis) har sterkt fokus på arbeidsmiljø og sykefravær som følge av ulike typer omstilling, men har i mindre grad fokus på selve omstillingsprosessen. Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har til gjengjeld sitt hovedfokus på prosessen. Forskningsstiftelsen Fafo har mer fokus på strukturelle forhold som avtaleverket, systemer, ordninger knyttet til arbeidsforholdet og effekter i bl.a. arbeidsmarkedsadferd. Statskonsult har mest fokus på effektivisering og modernisering av forvaltningen, og dermed noe mindre fokus på arbeidstakerkonsekvenser av omstillinger.

Universitetene og høyskolene genererer også en rekke arbeider som ser på omstilling. Hovedoppgaver, diplomoppgaver og studentoppgaver kan ha omstilling som fokus, og noen miljøer skiller seg volummessig ut. Høgskolen i Nord-Trøndelag (HiNT) står bak en rekke oppgaver om omstilling og omstillingskonsekvenser, men de er i svært liten grad bearbeidet til publiserte rapporter/bøker/artikler.

¹ Med noen nyanser: NHOs Arbeidsmiljøfond krever ikke partssamarbeid som sådan for å gi støtte, men det kreves at det er bred medvirkning i bedriftsprosjekter. HF krever partssamarbeid helt ut med støtte i Hovedavtalen.

.....

Det finnes mange rapporter om omstilling i kommunal sektor som ser på endring i tilbud, økonomisk effektivitet og brukeropplevelser, men mange av disse har mindre fokus på arbeidstakerne.

3.2 Vet vi mer om noen slags omstillinger enn andre?

Omstilling i kommunal sektor

Det finnes mye litteratur om konsekvensene av *konkurransetsetting* i kommunal sektor. Mange av studiene er initiert av arbeidstakerorganisasjonene (ofte i samarbeid med KS), og dermed ivaretar disse studiene arbeidstakerperspektivet ganske godt.

Omstilling i statlig sektor

Det finnes mange studier av omstilling i statlig sektor, men disse studiene har oftere fokus på strukturendringer enn på arbeidstakerkonsekvenser. Mange av disse arbeidene er utført av Statskonsult, på oppdrag fra departementer, og det reflekteres nok i hva de er opptatt av å se på og hva de ikke har fokus på.

I tillegg finnes en rekke studier fra større forvaltningsorgan under omdanning, særlig Posten og Televerket. Der Statskonsult står bak utredningene, er strukturendring og nytt tjenestetilbud hovedfokus. Der andre oppdragsgivere/forskningsmiljøer står bak, har de oftere fokus på arbeidsmiljø og arbeidstakerkonsekvenser.

I tillegg finnes det en rekke studier fra statlige virksomheter i omstilling, der man har gått inn og sett på arbeidsmiljøforholdene og hva som oppleves viktig for godt arbeidsmiljø og helse. Disse studiene har sjelden fokus på konsekvenser av omstillingen i seg selv, og sier lite om hvordan omstilling virker inn på arbeidsmiljø og helse.

Omstilling i privat sektor

NHOs Arbeidsmiljøfond har finansiert en rekke faglig interessante studier av private bedrifter i omstilling, og her er fokus både på bedriftsutvikling og arbeidstakerkonsekvenser. Disse studiene har ofte et utviklingsperspektiv, som betyr at de gir kunnskap om hvordan ”få det til”, mer enn på ”hva det fører til”.

3.3 Typer omstilling som er dårlig dekket i forskningen

Det finnes færre studier av effektene av forskjellige typer omstilling i privat sektor for arbeidstakerne.

Selv der det finnes studier fra private bedrifter, er oppmerksomheten hovedsakelig på kjerneproduksjonen. Det betyr at vi vet for eksempel lite om kontor- og lagerfunksjonærene i industrien. ”Mesteparten av arbeidslivsforskningen har dreid seg om operatører, og i den grad funksjonærene fokuseres, er det ofte som ”management” (Olberg 1999).

Det samme kan se ut til å være tilfelle for støttefunksjoner som renhold, kantine etc. Kjerneproduksjonen ser ut til å stå i fokus i de fleste av studiene av omstilling. Dette gjelder også for studiene av omstilling i kommunal og statlig sektor.

Et annet kunnskapshull er knyttet til arbeidsmarkedsstatistikken. Det finnes få studier som følger arbeidstakere gjennom yrkesløp, slik at man aggregert kan se bevegelser ut og inn av arbeidsmarkedet som følge av omstillinger med nedbemanning og tap av jobb over tid. Dette krever sammenstilling av registerdata utover det som finnes tilgjengelig i dag, og utgjør derfor et område vi vet lite om.

4 KONSEKVENSER AV OMSTILLING

4.1 Hva viser forskningen

Bildet av hva slags konsekvenser omstilling gir for arbeidstakerne er sprikende og avhengig av en rekke faktorer. Ikke alle gjøres rede for, eller det mangler opplysninger om hvordan omstillingsprosessen ble gjennomført. Noen undersøkelser viser at omstilling har ført til en del positive endringer, særlig på innflytelse over egen arbeidssituasjon, læring og ansvar (Grimsmo & Hilsen 2000; Lie et.al. 2004).

Noen undersøkelser finner ingen sammenheng mellom omstilling og reaksjoner som jobbstress og jobbkrav (Mikkelsen & Øygaard 2003), mens det generelle inntrykket er at stress og krav i jobben øker under omstillinger. Dette er særlig tydelig i kommunal sektor, der endringene ofte er motivert av ønsker om effektivisering.

Arbeidstakernes alder ser ut til å spille inn på mestring av omstillinger og konsekvensene omstillinger får for deres situasjon i arbeidslivet (Grimsmo & Hilsen 2000; Hernæs et.al. 2002; Midtsundstad 2002), men resultatene er ikke entydige. Når kompetanse, utdanning, type jobb, helsetilstand og lignende tas inn i analysen, blir bildet uklart. En større bransjeundersøkelse fra energibransjen fant at eldre ikke var mer sårbare for negative helseeffekter enn yngre (Mikkelsen & Øygaard 2003).

Det ser ut til å være enighet om at sykefraværet påvirkes av omstilling, men det er ikke enighet om i hvilken retning påvirkningen går. Flere undersøkelser (Saksvik 1996; Guttormsen, Saksvik & Duesten 2002) viser at omstilling kan gi redusert fravær pga av nærværspres og usikkerhet om fremtidig arbeidssituasjon. Dette bildet er ikke entydig, og det foreligger ingen allmenn støtte til dette i den forskningslitteraturen vi har sett på.

Omstilling ser ut til å føre til særlige utfordringer for HMS (Lie 2001, Grimsmo & Hilsen 2000). Det er vanskeligere å holde fokus på systematisk helse, miljø og sikkerhet under omstillinger, og omstillinger kan true systematikken i internt arbeidsmiljøarbeidet. HMS-aktivitet er relatert til sykefravær og helseutfall (Mikkelsen & Saksvik 2002).

Omstilling kan se ut til å ramme kvinner særlig negativt, og dette henger sammen med at større andel kvinner er sysselsatt i lavt utdannede stillinger og deltidsjobber, jobber som ofte rammes negativt i omstillinger (Gullikstad & Rasmussen 2004; Holter et.al. 1998; Grimsmo & Hilsen 2000).

Nedbemanning

Psykologisk forskning hevder at å miste arbeidet er en kritisk livshendelse som berører vårt livsmanuskript. Det oppleves særlig sterkt fordi dette gir klar melding om at vi ikke har kontroll over et av de fundamentale kontraktsforholdene i våre liv. Arbeidskontrakten er sentral i selve samfunnskontrakten.

.....

Det er en viktig utfordring å arbeide med de organisatoriske utfordringene i samtidens næringsliv slik at vi ikke taper verdifulle ressurser gjennom unødvendig dårlige prosesser. Forholder vi oss ikke til disse utfordringene kan det bli kostbart for både de som nedbemannes og de som måtte leve med nedbemanning som en overhengende trussel.

Det vanlige bildet som er tegnet i litteraturen er meget tydelig og forteller at nedbemanning ofte gjennomføres på måter som skaper negative konsekvenser som er sporbare på individnivå. Samtidig har vi også eksempler på at dette ikke må skje med nødvendighet. Nedbemanning er en prosess med valgmuligheter, og først og fremst er dette et kritisk viktig ledelsesansvar. Erfaringer fra et meget stort selskap tilknyttet oljeindustrien (Qvale & Sørhaug 1996) forteller historien om en designet, planlagt og felles forstått nedbemanning som ikke etterlot store sår verken blant gjenværende eller oppsagte.

Medvirkning og felles problemforståelse er viktig for hva slags konsekvenser det får for arbeidstakerne (Munkeby & Øyum 2002). Eksternt pålagte omstillinger (fra for eksempel konsernledelse, styre eller politiske myndigheter) slår negativt ut hvis ansatte og lokale ledere ikke deler begrunnelsene for omstillingen (Ibid.; Qvale, Winther & Klemsdal 2002).

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

Fristilling/out-sourcing

Forskning viser at ufaglærte og grupper av ansatte med lav utdanning kan rammes særlig negativt ved fristillinger fordi lønnsansiennitet får redusert betydning. En Fafo-rapport (Midtsundstad 2002) fant at de selskapene som sysselsetter ufaglærte og folk med lavere utdanning har fått de sterkeste reduksjonene i godtgjørelse for ubekvem arbeidstid og mest omfattende endringer i pensjonsforhold. Fristilling ser dermed ut til å være særlig negativt for arbeidstakergrupper som må "skifte" fra ansettelsestrygghet gjennom ansiennitet til kompetansetrygghet gjennom formell kompetanse.

Konkurranseseksponering

Generelt ser konkurranseutsetting av offentlige virksomheter ut til å gi noen spesielle utfordringer i forhold til omstillinger i privat sektor. Konkurranseutsetting innfører markedskrav, samtidig som virksomhetene også er underlagt politisk styring. Disse doble kravene kan trekke i forskjellige retninger. Virksomhetene kan oppleve at de ikke tillates politisk å ta de grep som markedssituasjonen krever, mens markedskravene fortsatt opprettholdes.

Konkurranseutsetting begrunnes ofte i effektivitet, og dermed øker gjerne arbeidspresset etter omstillingen.

En Statskonsultstudie peker på en særlig utfordring for offentlige virksomheter som konkurranseutsettes, når politiske pålagte styringssystemer og organisasjonsløsninger kombineres med krav til konkurransedyktighet og markedsutsetting. Disse kravene kan

lett kollidere med hverandre og føre til store interne utfordringer, både for ledere/ansatte og for resultatoppnåelse (Statskonsult 1999:14).

En Fafo-rapport konkluderer med at konkurranseutsettingsstudier 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, kompetanseutnyttning, godt arbeidsmiljø (trivsel), system for egnevaluering, lønn og stillingsstørrelse (Moland & Bogen 2001).

Konklusjonen ser ut til å være at de private aktørene er bedre på belønninger, men dårligere på sosialt sikkerhetsnett/systemer (som forsikring- og pensjonsordning).

Et inntrykk som går igjen i flere studier av konkurranseeksponering av kommunale tjenester, er at de private aktørene overveiende er noe bedre på å ivareta de ansatte i pleie og omsorg enn i de andre sektorene. Samtidig er rekrutteringen til private tjenestetilbydere i denne sektoren mer selektiv, og de som har søkt seg fra det offentlige til privatiserte pleie- og omsorgstilbydere har i utgangspunktet tatt et aktivt valg som det er grunn til å forvente at også påvirker deres jobbtilfredshet positivt.

Flere av studiene 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.

Fusjoner

Det er viktig at virksomheten har et langsiktig perspektiv på hva man vil oppnå med fusjonen, og formidler dette tydelig til de ansatte. Motivasjonen bak denne typen omstillinger bør være forankret i virksomhetens langsiktige strategi, og formidles som dette, ellers kan det lett skape desillusjonerte og frustrerte medarbeidere (Hoel & Sørhaug 1999).

4.2 Kunnskapshull

Vi vet lite om grupper som ikke arbeider med bedriftens kjerneområde, som for eksempel funksjonærer i industrien, sekretærer i offentlig sektor, støttefunksjoner som renhold, kantine etc. Der det finnes undersøkelser som også tar med disse gruppene, viser resultatene at de opplever omstillingene annerledes enn andre ansatte. Hvordan det oppleves varierer, men *at* de har avvikende opplevelser går igjen.

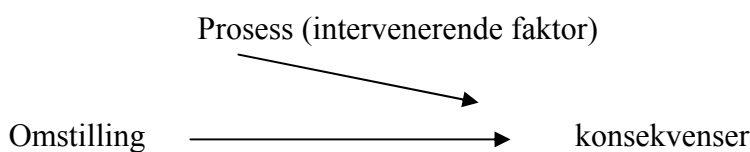
Flere av rapportene peker på at det er for lite fokus på de som blir igjen etter omstillinger med nedbemanning (bl.a. Holter et.al. 1998) ved nedbemanning. I forbindelse med krisen i bankene på slutten av 1980-tallet, ble det fokusert en del på hva som skjedde med de som måtte gå. Fra bedriftene fortelles det om kriser og sjokkreaksjoner også hos de som ble igjen, - hos de som beholdt jobbene sine (ref. foredrag av konsernoverlege Brændeland, Nordea), mens dette er dårligere belyst i forskningen.

Omorganiseringer uten nedbemanning er også dårlig dekket i den gjennomgåtte forskningslitteraturen, men det finnes mye under bedriftsutvikling. Forskning rundt

bedriftsutvikling har imidlertid et noe annet fokus, og det virker derfor ikke naturlig å trekke det inn her.

5 HVA ER VIKTIG I OMSTILLINGSPROSESSEN

I det foregående kapitlet ble forholdet mellom omstilling og konsekvenser behandlet som en rettlinjet relasjon, dvs. slik og slik omstilling gir slike og slike konsekvenser. Fra forskningen vet vi at dette bildet er mer komplekst. For eksempel vil individuelle forhold og livsfase påvirker hvordan omstillingen oppleves. Ikke minst er selve omstillingsprosessen, altså hvordan omstillingen gjennomføres, en intervenserende faktor som sterkt påvirker konsekvensene. Vi kan uttrykke det i følgende modell:



Omstillingsprosessen kan være preget av store, rykkvise endringer, eller den kan være en mer gradvis prosess. Grad av kontinuitet i omstillingsprosessen krever økende grad av medvirkning, men det skaper også økende grad av medvirkning. Medvirkning fra de ansatte er viktig for at endringsprosessene skal lykkes, men jo mer de ansatte tas med, jo mer utvikler de også eierskap til endringene som innføres.

Hvis man skal trekke frem noen klare slutninger om hva som er viktig for den gode prosessen, er det særlig tre områder som bør nevnes: Prosesskongruens, Informasjon og Medvirkning.

Prosesskongruensprinsippet handler om at det kreves en god prosess for å få godt resultat. Prosessen må speile de prinsippene den nye organisasjonen ønsker å uttrykke. Hvis målet for eksempel er bedre samarbeid, må samarbeid også prege måten omstillingsprosessen gjennomføres på.

Informasjon går igjen som en av de mest sentrale tiltakene for å gjennomføre gode omstillinger. Informasjon handler om å skape trygghet og oppheve ansattes følelse av hjelpeløshet og usikkerhet. Delt informasjon virker positivt, selv når innholdet i informasjonen er at man ikke vet noe sikkert. Mange ledere ser ut til å vente med å informere til de har noe konkret og sikkert å informere om, men for de ansatte er all informasjon som deles trygghetsskapende og er med på å oppheve opplevelsen av at "noen andre" vet mer enn de selv.

Medvirkning i prosessen er sentralt for å få til en god omstilling. Medvirkning betyr at de ansatte tas med i prosessen, og ikke bare inviteres til å diskutere løsningen når den er på plass.

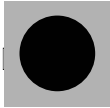
En Fafo-rapport har sett på avtaleverkets betydning for å styrke samarbeid om omstilling. De fant at både ledere og tillitsvalgte mente at bruk av Hovedavtalen var viktig i forbindelse med omstillingsarbeidet, og at bruk av avtalen hadde hatt en positiv virkning på omstillingen. Hovedinntrykket var at arbeidsgivere var svært tilfredse med ansattes medbestemmelse, og de tillitsvalgte var nokså tilfredse. Begge parter anså hovedavtalen som et viktig redskap i omstillingsprosesser. (Hagen & Pape 1997).

Hoel & Sørhaug (1999) hevder at selv om det ikke finnes noen generelle oppskrifter på hvordan fusjoner bør håndteres, er det allikevel mulig å gi noen anbefalinger basert på forskningserfaringer:

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

Selv om disse anbefalingene hovedsakelig handler om fusjoner, ser vi at de demonstrerer prosesskongruensprinsippet i at en fusjonert organisasjon må også skape en fusjonert kultur gjennom måten omstillingsprosessen gjennomføres på.

Omstillinger trenger en klar idé om hva man vil oppnå, og denne må kommuniseres til alle ansatte. Omstilling som ikke er begrunnet i en overordnet idé eller strategi skaper lett usikkerhet og motstand. Som ordtaket sier: Hvis man ikke vet hvor man vil, er alle retninger like gode.



Vedlegg

Vedlegg 1: Tabelloversikt over resultater/relevant litteratur

Tabellen gjør rede for forfatter/tittel, metodetilnærming og type virksomhet/bransje.

Vedlegg 2: Tekstsammendrag av litteraturen

Tekstsammendraget følger samme struktur som tabelloversikten, men inneholder korte sammendrag av de siterte arbeidene.

Vedlegg 1: Tabelloversikt over resultater/relevant litteratur

2004

Forfatter/tittel	Metodetilnærming	Type virksomhet/-bransje
Bjørnholt og Heen (2004): Fjernarbeid i Statens vegvesen. Erfaringer med bruk av internt fjernarbeid i omstilling av statlig virksomhet.	Fire casestudier, som representerer jurister, planleggere, personal og FoU-virksomhet. Det er foretatt i alt 56 intervjuer.	Statens vegvesen
Gullikstad, B & Rasmussen, B. (2004): Likestilling eller omstilling – kjønnsperspektiver på modernisering av offentlig sektor.	Litteraturstudie	Offentlig sektor, primært helse- og omsorgssektoren
Kaupang AS (2004): Evaluering av prøveprosjekt med brukervalgmodellen i Oslo Kommune – delrapport.	Dokumentgjennomgang, deskriptiv analyse, dybdeintervjuer med sentrale aktører (inkl. tillitsvalgte) og samlinger (prosessmetodikk).	Lambertseter og Nordstrand. bydeler
Lie, T., Holte, K. A., Olsen, E., Jøsendal, K. (2004): Medarbeiderundersøkelse for apotekene Vest.	Forstudie med kvalitative intervjuer (31 informanter). Tverrsnittstudie der kartleggingen foregikk ved hjelp av spørreskjema, 136 personer har svart på spørreundersøkelsen.	4 sykehusapotek tilknyttet Helse Vest
Rynning Hanssen, R. (2004): Evaluering av brukervalg i Oslo.	Intervjuer med private og kommunale aktører	Lambertseter og Nordstrand bydeler
Statskonsult (2004): Gjennomgang av organisering og drift ved Oslo statsadvokatembeter.	Kvalitative intervjuer med ansatte internt i embetet (32) Gjennomgang og analyse av sentrale dokumenter. Kvantitative data (statistikk, sammenligninger mellom embeter osv) hentet fra foreliggende statistikk og rapporter.	Oslo Statsadvokatembeter

2003

Forfatter/tittel	Metodetilnærming	Type virksomhet/-bransje
Akademikerne (2003): Holdninger til omstilling. Opinion på oppdrag fra Akademikerne.	Spørreundersøkelse.	Et utvalg på 700 av Akademikernes 128.000 medlemmer.
Andersen, L. (2003): Trafikkledelse i støpeskjeen. Organisering av busselskaper. Trondheim:	Seks casebedrifter deltok i kvalitativ del. Intervjuer fra toppledelse til trafikkontor i den enkelte bedrift.	Bussbransjen

SINTEF.	Spørreskjemaundersøkelse til et utvalg på 62 bedrifter.	
Gunnes, S. (2003): Anbudstap i rutebildektoren – konsekvenser for de ansatte, yrkets omdømme og kompetansen.	Gjennomgang og analyse av statistikk (overtids- og sykefraværstall), telefonintervjuer med 25 bussjåfører, feltbesøk	Rutebildektoren
Hilsen, A.I. (2003): Omstilling. Temahefte/ Idébanken for et mer inkluderende arbeidsliv	Temaheftet inneholder ikke ny empiri, men hviler på eksisterende, publiserte undersøkelser	Norsk arbeidsliv
Mikkelsen, A., Øygaard, T. (2003): The relationship between job characteristics, participation in organizational and subjective health – does age really matter?	Longitudinelle data fra 3 spørreskjemaundersøkelser	Energibransjen
Munkeby, I., Torvatn, H., Øyum, L (2003) Hverdagsbilder av arbeidsmiljø	Kvalitative intervjuer med 96 informanter.	11 midtnorske virksomheter innenfor bransjene Hotell og restaurant, Bygg og anlegg, Industri, Sosial og omsorgstjenester og Helsetjenester. Både offentlige og private
NAVO i samarbeid med ECON Analyse: Rapport/01 Sykehussektoren	Dokumentgjennomgang, samtaler/intervjuer med nøkkelinformanter, samlinger ("kreative seminarer").	Sykehussektoren
NAVO i samarbeid med ECON Analyse: Rapport/02 Kollektivtransportsektoren	Dokumentgjennomgang, samtaler/intervjuer med nøkkelinformanter, samlinger ("kreative seminarer").	Kollektivtransportsektoren
NAVO i samarbeid med ECON Analyse: Rapport/03 Kraftsektoren	Dokumentgjennomgang, samtaler/intervjuer med nøkkelinformanter, samlinger ("kreative seminarer").	Kraftsektoren
NAVO i samarbeid med ECON Analyse: Rapport/04 Omsorgssektoren	Dokumentgjennomgang, samtaler/intervjuer med nøkkelinformanter, samlinger ("kreative seminarer").	Omsorgssektoren
NAVO i samarbeid med ECON Analyse: Rapport/05 Telesektoren	Dokumentgjennomgang, samtaler/intervjuer med nøkkelinformanter, samlinger ("kreative seminarer").	Telesektoren
Salomon, Wathne og Holter (2003): Omstillinger og sluttvederlag i staten.	Kvalitativ studie av to organisasjoner, en statlig, og en tidligere statseid, nå privatisert bedrift. 12 intervjuer, noen "løse" samtaler, ett ekspertintervju	Staten
Statskonsult (2003) Justisdepartementet – fremtidens departement? – en evaluering av	Dokumentstudier, spørreskjema - undersøkelser og intervju undersøkelse.	Justisdepartementet

omorganisering av Justisdepartementet.		
Statskonsult (2003): Når noen må gå – plan for intern informasjon i forbindelse med omstillingsprosessen og overtallighetsprosjektet i Statens vegvesen Region midt.	Dokumentstudier (fra regionen og fra Statens vegvesen sentralt), samt innspill fra arbeidsgruppe	Statens vegvesen Region Midt
Sørensen B.Aa (2003): Mediebransjens møte med utfordringer til et mer inkluderende arbeidsliv. Oslo: AFI.	1) informantintervjuer med representanter for ulike grupper (journalister, eiere og redaktører), 2) en razzia, dvs et overraskende besøk i ti mediebedrifter der virksomheten ble kartlagt i løpet av ett døgn og 3) en spørreundersøkelse til ca 3000 ansatte.	Mediebransjen

2002

Forfatter/tittel	Metodetilnærming	Type virksomhet/-bransje
Asplan Analyse (2002): Evaluering av konkurranseutsetting og omstilling i pleie- og omsorgssektoren.	Dokumentstudier, intervjuer analyser av brukerundersøkelser og budsjett/regnskapsdata.	Pleie- og omsorgssektoren: Trondheim og Oslo kommuner
Asplan Analyse (2002): Bærum kommune: Evaluering av kommunens prosjekt Konkurransetsetting	Foreliggende dokumentasjon og litteratur; Samtaler/intervjuer med en rekke informanter; budsjett/regnskapsdata.	Bærum kommune: 7 delprosjekter i pleie- og omsorgstjenester og eiendomsforvaltning (renhold, vaktmestertjeneste og prosjektledelse av utbyggingsprosjekter).
Guttormsen, Saksvik & Duesten (2002): Sykefravær som strategi for mestring av endringer i arbeidslivet.	Litteraturstudier	Norsk og internasjonalt arbeidsliv
Haga, T. (2002): Håndtering av usikkerhet i omstillingsprosess	Søkekonferanse	Offshoreverftet ABB i Haugesund.
Hernæs, E., Røed, K. & Strøm, K. (2002) Yrkesdeltakelse, pensjoneringsatferd og økonomiske insentiver.	Litteraturgjennomgang.	Norsk arbeidsliv
Midtsundstad, T. (2002): Sosiale ordninger under press. En kvalitativ studie av lønns- og arbeidsvilkårene i fire NAVO- virksomheter.	Casestudier; intervjuer med nøkkelpersoner i ledelsen i de fire selskapene, samt intervjuer med sentrale personer i tillitsvalgtparatet. Til sammen 12 intervjuer. Gjennomgang og analyse av skriftlige kilder.	Navo virksomheter: Procuero Servicepartner AS, Nettbuss AS, Bravida og ErgoGroup AS

Midtsundstad, T (2002) AFP-pensjonisten: sliten – eller frisk og arbeidsfør? En analyse av tidlig pensjonering og bruk av AFP i privat sektor	Representativ intervjuundersøkelse blant tre kohorter arbeidstakere og pensjonister i de aktuelle alderskategoriene, kombinert med en representativ undersøkelse blant arbeidsgiverne til et utvalg av disse.	Norsk arbeidsliv
Mikkelsen, A. m.fl (2002) Company efforts to improve occupational health? The case of the Norwegian energy sector in a restructuring period.	Spørreskjema på to målingstidspunkter i 13 energibedrifter	Energibransjen
Mikkelsen, A. & . Saksvik, P.Ø (2002): The relationship between systematic occupational health and safety work and sick leave.	Spørreskjema på to målingstidspunkter i 13 energibedrifter. Kvalitative intervjuer. Gjennomgang og analyse av dokumenter.	Energibransjen
Munkeby, I & Øyum, L. (2002) Partssamarbeid om avvikling: En evaluering av avvikling av FerroKrom – virksomheten, Elkem Rana.	Gruppeintervju med 19 ansatte (11 operatører, 2 tillitsvalgte, 3 mellomledere, 3 fra verksledelsen). Detaljert dokumentasjon av alle informasjons- og beslutningsmøter som var arrangert som en del av avviklingsprosessen.	Elkem Rana
NIBR (2002): Modell-kommuneforsøket. Sammendrag – foreløpig evaluering av Modell-kommuneforsøket. NIBR-rapport 2002:24	Fremgår ikke av sammendraget	Tre forsøkskommuner
Nicolaisen, H., Skalle, N. K., Hagen, I. M. (2002): Tillitsvalgte i omstillingenes tid.	Kvantitativ spørreundersøkelse, dybdeintervjuer av 15 tillitsvalgte	Statlig sektor
Qvale, T., Winther F., og Klemsdal L. (2002): Nedbemanning ved Bjølvefossen og Salten Verk – en evaluering.	Intervjuer med ca 40 personer fra ulike grupperinger ved hver av verkene.	Bjølvefossen og Salten Verk
Saksvik, P. Ø & Nytrø, K (2002): Endringskåthet og endringsstress	Litteraturstudier	Norsk og internasjonalt arbeidsliv
Statskonsult (2002): Stor omstilling på kort tid – en dokumentasjon av opprettelsen av Sosial- og helsedirektoratet.	Dokumentstudier, deltakende observasjon på møter, intervjuer	Sosial- og helsedirektoratet

2001

Forfatter/tittel	Metodetilnærming	Type virksomhet/-
------------------	------------------	-------------------

		bransje
Andersen, B., & Byrkjeland, M. (2001): Industrielle endrings - prosesser og organisasjons - utfordringer. LO industri mot 2010 – del A.	Casestudier med intervjuer	7 industribedrifter
Bondevik, K. & Hovlid, E. (Kokstad Bedriftshelsetjeneste AS) (2001): Ansattmedvirkning i et omstillingsprosjekt ved Toro	Semistrukturert intervjuer med nøkkelpersoner i og utenfor prosjektorganisasjonen.	Toro
De Facto (2001): Private sykehjem - en rapport om kommersiell sykehjemsdrift	Litteratursøk, sekundærlitteratur, spørreundersøkelse ett sykehjem	Seks norske sykehjem
De Facto (2001): Når anbud går galt	Dokumentasjon/sakspapirer, brukerundersøkelser og arbeidsmiljøkartlegginger og samtaler med ansattes representanter.	Renovasjon: Trondheim Renholdsverk og Norsk Gjenvinning
Folkenborg, K. & Nergaard, K. (2001): På vei mot et nytt forsvar – virkninger for de ansatte.	Spørreundersøkelse blant LO-organiserte i Forsvaret og deres ektefelle/ samboere	Forsvaret
Lie, T (2001) Status for helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i energibedrifter.	Spørre/intervjuskjema. Utvalg av 105 av 250 energibedrifter. Svar fra 55 ledere, 37 verneombud og 57 representanter fra fagforning	Energibransjen
Moland, L., Bogen, H. (2001): Konkurransetsetting og nye organisasjonsformer i norske kommuner	Litteraturstudier	Kommunale tjenester, primært pleie- og omsorgssektoren.
Statskonsult (2001): Statlige omorganiseringer og fornyelse av offentlig sektor.	Dokumentstudier	Forvaltningen
Torvatn, H. og Molden (2001) HMS-tilstanden i Norge i 2001.		Norsk arbeidsliv

2000

Forfatter/tittel	Metodetilnærming	Type virksomhet/-bransje
Busch, T (2000): Konkurransetsetting av renovasjon i Trondheim kommune.	Intervjuer med ledere og ansatte, dokumentasjon/ sakspapirer	Renovasjon Trondheim kommune: Trondheim Renholdsverk og Norsk Gjenvinning Trøndelag
De Facto (2000): Anbud og arbeidsmiljø for renovatører	Litteraturgjennomgang, spørreskjemaundersøkelse,	Renovasjon

	samtaler med nøkkelinformanter	
Enehaug, H. (2000): Offentlig oppgaveutsetting, fleksibilitet og utstøtning.	Materialet består av 21 kvalitative intervjuer med ledere og ansatte og en enkel spørreskjemaundersøkelse til 16 tilfeldig utvalgte ansatte i de samme virksomhetene.	Tre større offentlige virksomheter
Grimsmo og Hilsen (2000). Arbeidsmiljø og omstilling	Utvalg på 1917 personer ble i 1998 spurt om endringer i arbeidsforhold og arbeidsmiljø Svarprosent: 60%.	Utvalget omfatter arbeidstakere fra et representativt utvalg bransjer og yrker
Hilsen (2000.) Arbeidsmiljø og omstilling: endringer, kompetansekrav og virkninger på HMS	Spørreundersøkelse. Utvalget omfatter arbeidstakere fra et representativt utvalg bransjer og yrker, 1074.besvarte undersøkelsen (ca. 60%).	Representativt utvalg bransjer og yrker
Schøne, P. (2000): Virksomhetsintern opplæring og fleksibel arbeidsorganisering - en analyse av effekter på sykefravær og gjennomtrekk.	Analyseutvalget består av 1148 virksomheter. Intervjuundersøkelse med daglig leder i alle utvalgsvirksomhetene. Til utvalgsvirksomhetene har SSB koblet på registeropplysninger.	Norsk arbeidsliv

1999

Forfatter/tittel	Metodetilnærming	Type virksomhet/-bransje
Olberg, D. (1999): Omstillingene i industrien og industrifunksjonærene i Handel og Kontor.	4 bedriftsstudier; informantintervjuer surveyundersøkelse, stillingsstatistikk.	Industrifunksjonærer i Handel og Kontor
Hoel, M. & Sørhaug, T. (1999): Omstilling, ledelse og likestilling. Sluttrapport fra et bedriftsprosjekt. ISF-rapport 99:14. Oslo: ISF.	Dokumentgjennomgang, interne organisasjonsundersøkelser blant alle ansatte, kvalitative intervjuer og informantsamtaler og oppfølging på bedriftsnivå.	4 bedrifter: Jordan fabrikker, Tandberg Data, Norsk Tipping og VÅR bank og forsikring.
Statskonsult (1999). En omstillingsprosess – erfaringer fra Posten Norge BA.	Gjennomgang og analyse av interne dokumenter og offentlige dokumenter. Intervjuer med sentrale aktører. To landsdekkende spørreskjemaundersøkelser. Feltstudier i tre regioner med intervjuer.	Posten Norge AS
Statskonsult (1999). Statusrapport 1999/2000.	Dokumentstudier og statistikk	Spesialpedagogiske kompetansesentre
Statskonsult (1999). Rapport 1998/1999. Omstillingsarbeid i de enkelte	Spørreundersøkelse til departementene supplert med foreliggende materiale fra offentlige dokumenter	Statsforvaltningen

departementsområdene.		
Statskonsult (1999) Veggen videre – en drøfting av konkurranseforholdene i Statens vegvesen.	Gjennomgang og analyse av sentrale dokumenter og delvis strukturerte intervjuer med informanter i og utenfor Statens vegvesen.	Statens vegvesen
Sundmark H.B., Eftedal & Strøm H (1999): Organisasjoner i endring: Kunnskap og erfaringer fra endringsprosesser i Norsk Hydro	Spørreskjema i kombinasjon med intervjuer av sentrale aktører. Materialet er hentet inn fra to enheter; et tradisjonelt fabrikkmiljø og en kunnskapsbasert enhet.	Norsk Hydro

1998

Forfatter/tittel	Metodetilnærming	Type virksomhet/-bransje
Andersen, O. J. (1998) Den mangfoldige omstillingen: Betingelser for styring	Kommer ikke frem	Norsk arbeidsliv (regional og kommunalforskning)
Holter, Karlsen & Salomon (1998) Omstillinger i arbeidslivet.	91 intervjuer, temakonferanser, tilbakeføringskonferanser og en litteraturgjennomgang.	Telekommunikasjon, rutebilnæringen, bank og forsikring, kommunal sektor, statlig etat

1997

Forfatter/tittel	Metodetilnærming	Type virksomhet/-bransje
Feiring, E. (1997): Tilsattes trivsel i endringsprosessen – en evaluering av trygdeetatens stønadsfaglige utviklingsprosjekt.	Intervjuer av trygdesjefene, gruppeintervjuer av de tillitsvalgte, gruppelederne og trygdefunksjonærene. Spørreskjema blant trygdefunksjonærene. Data - innsamling i to faser, november 1994 til april 1995, og desember 1996 til januar 1997. Dokumentanalyse.	Trygdeetaten (3 trygde -kontorer)
Hagen, I. M., Pape, A. (1997) Medspillere eller motspillere? Lederes og tillitsvalgtes erfaringer med Hovedavtalen i staten	Spørreundersøkelse blant ledere (195) og LO Stat tillitsvalgte (487), samt case studier av 5 av virksomhetene.	Statens vegvesen, Posten, Forsvaret, Fengselsvesenet, NSB, Trygdeetaten, Ligningsetaten og Arbeidsmarkedsetaten.
Skaar, S., Svarva, A. & Dahl-Jørgensen, C. (1997): Har omstillingene i Hydro arbeidsmiljømessige konsekvenser?	Intervjuer med ledere, tillitsvalgte, HMS personell og ansatte, og litteraturstudier	Norsk Hydro
Solheim J. (1997): Kunsten å	Kvalitative metoder; intervjuer,	Narvik kommune

bygge en båt ute på havet.	informasjonsmøter, startkonferanser, utviklingskonferanser	
----------------------------	--	--

1996

Forfatter/tittel	Metodetilnærming	Type virksomhet/-bransje
Gustavsen, B., Hofmaier, B., Ekman Philips, M. & Wikman, A. (1996): Concept-driven development and the organization of the process of change.	Evaluering basert på intervjuer, diskusjoner og seminarer, case-studier og surveydata. Surveyundersøkelsen er gjennomført av Statistiska centralbyrå (SCB) i Sverige og omfatter kontaktpersonene for et utvalg på 1.500 prosjekter som har mottatt støtte fra Arbeidslivsfonden.	Alle
Lie, T. & Larsen, H. S. (1996): Nye Trondheim – virkninger for ansatte og ledere i publikumsrettede tjenester.	Postal spørreskjema - undersøkelse blant et utvalg ledere og ansatte i publikumsrettede tjenester. Gruppeintervjuer med 4 nøkkelinformanter i sentraladministrasjonen og ett med fagforeningsrepresentanter.	Trondheim kommune
Mathisen, V (1996): Omstilling og overtallighet. En evaluering av Omstillingsenheten for spesialpedagogiske kompetansesentrene.	Evalueringen baserer seg på tre ulike delundersøkelser: en dokumentstudie, en spørreskjemaundersøkelse av overtallige i omstillingsenheten, og av overtallige på ventelønn, samt intervjuer med aktuelle senterledere og prosjektleder for omstillingsenheten (13).	Omstillingsenhet spesialpedagogiske kompetansesentre
Qvale T., Sørhaug T. (1996). Det nødvendige minimum: Nedbemanning og omstillingsprosessen ved Norwegian Contractors A/S.	Intervjuer med ulike grupper av ansatte, gjennomgang av statistisk materiale og stadig dialog med bedriften	Norwegian Contractors A/S.
Saksvik, P.Ø (1996): Attendance pressure during Organizational change.	Spørreskjema	En større offentlig norsk bedrift

1995

Forfatter/tittel	Metodetilnærming	Type virksomhet/-bransje
Statskonsult (1995).	Går ikke frem av sammendraget	Statsforvaltningen

Organisasjonsendringer i Statsforvaltningen i perioden 1988 -95.		
--	--	--

Vedlegg 2: Tekstsammendrag av litteraturen

De følgende sammendragene er delvis basert på sammendragene/konklusjonskapitlene i rapportene, og dels på våre egne sammenfatninger av teksten. Sammendragene fokuserer på det rapportene sier om *arbeidstakerkonsekvenser av omstilling*, og i den grad dette bare er ett av flere temaer i rapportene, kan våre sammendrag derfor gi en noe skjev fremstilling av innholdet i rapportene som helhet. Hvis man ønsker å bruke noen av de siterte rapportene mer omfattende, anbefaler vi sterkt at man går til originallitteraturen. Vi beklager på forhånd eventuelle misforståelser eller skjevframstillinger.

2004

Bjørnholt og Heen (2004). *Fjernarbeid i Statens vegvesen. Erfaringer med bruk av internt fjernarbeid i omstilling av statlig virksomhet*. R 2004: 3. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

Hensikten med studien var å undersøke erfaringer med bruk av internt fjernarbeid i forbindelse med omstilling og ny organisasjon i Statens vegvesen. Den nye organisasjonen innebærer en kombinasjon av desentralisering og sentralisering. Innen 1.1.06 skal bemanningen være redusert med 20%, og nedbemanningen er i gang. Fjernarbeid omfatter i denne sammenheng at en person har sin arbeidsplass på et annet kontor enn der hun/han organisatorisk hører hjemme. Andelen fjernarbeidere antas å omfatte ca 25% av de ansatte på regionnivå.

Metode: Rapporten er basert på fire casestudier, som representerer jurister, planleggere, personal og FoU-virksomhet. Det er foretatt i alt 56 intervjuer. Studien fokuserer på fjernledelse, arbeidsmiljø, læring, kompetanse og kunnskapsutvikling, likestillingsmessige effekter og effektivitet.

Resultater: Fjernarbeid kan sees som en tilpasning til en distriktpolitisk bestemt lokalisering, og er en viktig strategi i å håndtere noen av de dilemmaer som omorganiseringen skaper. Resultatene viser en reduksjon i ledernivåer og stort lederspenn bidrar til å vanskeliggjøre fjernarbeid og spesielt fjernledelse. Fjernledere er i varierende grad bevisst utfordringene med å lede på avstand. Fjernledelse innebærer en del reising, noe som oppfattes som en slitasjefaktor. Omorganiseringen har medført at arbeidsfelleskap og kompetansemiljøer er brutt opp, og det er tegn til sosial forvitring. Oppsplitting av fagmiljøer bidrar også til problemer med å bygge opp og vedlikeholde kompetanse. Generelt er hovedutfordringen å finne gode løsninger som motvirker den fragmenteringen som lett blir en konsekvens av fjernarbeidet. Det kreves utvikling av nye roller både som fjernarbeidere og fjernledere.

Gullikstad, B. & Rasmussen, B. (2004) *Likestilling eller omstilling? Kjønnsperspektiver på omstilling i offentlig sektor*. Trondheim: Sintef Teknologiledelse.

Metode: Forfatterne har gått gjennom forskning på omstilling i offentlig sektor i Norge, Norden + engelskspråklig litteratur, spesielt med et kjønnsperspektiv. Det er søkt i 6 databaser. Valgt ut problemfelt som fremstår som spesielt kjønnset: deltidsarbeid, omsorgsarbeid og ledelse.

Konklusjon: Innsparinger i kommunebudsjetter og behov for fleksibel arbeidskraft fører ofte til flere deltidsstillinger i offentlig helsetjeneste. Skaper usikre og lavlønnte kvinnejobber som bekrefter et tradisjonelt kjønnsmønster. Med hensyn til ledelse skaper omstilling i offentlig sektor ofte etterspørsel etter "kvinneledelse", men først og fremst på lavere nivåer. Kvinnelig og mannlig ledelse fremstår som hhv under- og overordnet i forhold til hverandre. Forfatterne konkluderer med at flere studier viser at kvinner ofte blir "buffere" i omstillingsprosesser, på den måten at de individuelt bærer byrdene ved mye av moderniseringen av offentlige tjenester. De rammes individuelt av kritikken når de offentlige tjenestene ikke står til forventninger og krav befolkningen har.

Kaupang AS (2004): *Evaluering av prøveprosjekt med brukervalgsmodellen i Oslo Kommune – delrapport.*

Problemstilling: Underveisevaluering av prøveprosjekt med brukervalgsmodellen i bydelene Lambertseter og Nordstrand.

Metode: dokumentgjennomgang, deskriptiv analyse, dybdeintervjuer med sentrale aktører (inkl. tillitsvalgte) og samlinger (prosessmetodikk). Ikke litteraturliste.

Konklusjoner: Konsekvensene for arbeidsmiljø i forberedelsesfasen vurderes som både positivt (økt fokus på arbeidsmiljø, konkurranse som skjerper innsatsen, spennende) og negative (følelse av nedvurdering av egen innsats, utrygghet og usikkerhet knyttet til fremtidig arbeidsplass).

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

Studien kartlegger arbeidssituasjonen til medarbeidere i foretaksgruppen Helse Vest. Fokus på arbeidsmiljø, kommunikasjon, samarbeidsforhold, ledelse, holdninger og oppfatninger som har betydning for utforming av fremtidig personalpolitikk. Holdning og vilje til endring er et tema.

Metode: studie av 4 sykehusapotek tilknyttet Helse Vest (apotekene i Haugesund, Førde, Stavanger, Haukeland). I forkant av spørreskjemakartleggingen ble det gjennomført en forstudie der kvalitative intervjuer (31 informanter) ble benyttet. Tverrsnittstudie der kartleggingen foregikk ved hjelp av spørreskjema, 136 personer har svart på undersøkelsen.

Resultater: De ansatte ble spurt om holdninger og vilje til endring. Det apoteket som var mest negative til utprøving av nye arbeidstidsordninger er også det apoteket som kommer lavest ut på samleindeks for endringsvilje – som betyr at her var det mest motstand mot endring. Endringsvilje fordelt på ulike utdanningsnivåer viser at motstanden er størst blant ansatte med det høyeste utdanningsnivået, men forskjellene er ikke statistisk signifikante. Undersøkelsen tar også opp spørsmål om endring i arbeidssituasjon etter omorganisering. Fokus på jobbtrygghet, læringsmuligheter, påvirkning, ansvar, stress, dialog. Hovedbildet er at det har skjedd "få" endringer på disse parametrene. Det er ikke skjedd særlig endringer på de aktuelle områdene, men i den grad det har skjedd en endring har det skjedd en økning på området. Det betyr en positiv utvikling på flere områder som jobbtrygghet, læringsmuligheter, påvirkningsmuligheter, ansvar i jobben og kontakt med overordnede. Det betyr også at det samtidig er en tendens til økt stress. Stress er den faktoren som har størst økning i prosent. En arbeidsmiljøkartlegging der omstilling er et deltema.

Rynning Hanssen, R. (2004): *Evaluering av brukervalg i Oslo. Fagforbundet.*

Konsulentselskapet Kaupang har sammen med KS Utvikling og dokumentasjon, program for storbyrettet forskning laget en foreløpig evalueringsrapport. Rapporten omfatter de to prøvebydelene Lambertseter og Nordstrand og viser at i disse bydelene har 11% valgt private løsninger. Rapporten er en underveisrapport basert i hovedsak på intervjuer gjort med aktører, både private og kommunale. Brukerne er ikke spurt om hvordan prøveprosjektet fungerer. Rapporten bekrefter at administrasjonskostnadene blir høye. Rapporten viser en klar uenighet mellom de ansattes representanter og ledelsen i kommunen om hvordan de oppfatter at ordningen fungerer. Interessant er også at "flere påpeker den generelle erfaringen av at kontraktsstyring og effektivitetskravet som følger av modellen, kan komme i konflikt med omsorgsidealet hos hjemmehjelperne som i stor grad identifiserer seg med brukerne og deres behov."

.....

Statskonsult (2004). Gjennomgang av organisering og drift ved Oslo statsadvokatembeter. Rapport 2004: 6

På oppdrag fra Justisdepartementet. Statskonsult har foretatt en gjennomgang av organisering og drift ved Oslo statsadvokatembeter. Formålet med prosjektet har vært å vurdere om det er rimelig samsvar mellom oppgaver embetet er pålagt og den ressurs som er stilt til disposisjon for å løse disse oppgavene og om embetet utnytter den disponible ressurs best mulig. Oslo Statsad. embeter har i løpet av de seneste årene gjennomført to større organisasjonsendringer. Det er opprettet stilling som administrasjonssjef med tre underliggende enheter for adm. funksjoner. Videre er det med virkning fra 1. januar 2003 opprettet fire statsadvokatstillinger som hver ledes av en førsteadvokat. Organisasjonsendringene som er gjennomført og den pressede arbeidssituasjonen ved embetene er grunnen til prosjektet.

Metode: den metodiske tilnærmingen i prosjektet har vært kvalitativ, med hovedvekt på intervjuer og dokument gjennomgang. Antall informanter er 32.

Resultater: Gjennomgangen viser at arbeidsbelastningen ved embetet har vært og fortsatt er stor og at arbeidssituasjonen i dagens situasjon ikke er tilfredsstillende. Gjennomgangen viser klare indikasjoner på stress i organisasjonen. Embetet har stort arbeidspress som har vedvart over tid. Mange ansatte har i kortere og lengre perioder vært sykmeldte som følge av for stor arbeidsmengde og en stresset arbeidssituasjon. Kartleggingen viser at embetene ikke har klart å møte styrings- og ledelsesutfordringer som veksten i embetet har gitt. Embetet bør konkretisere nærmere hva ledelse i denne typen virksomhet betyr. Balansere behovet for styring som følger av embetets størrelse og oppgavemengde med statsadvokatens uavhengige stilling og behov for selvstendighet. Ifølge Statskonsult må Oslo statsadvokatembeter fortsette arbeidet med å videreutvikle styringssystemer og organisatoriske rammer for virksomheten før en vurderer behovet for ytterligere ressurser. Rapporten konsentrerer seg ikke primært om konsekvenser av omstilling. Sier mer om strukturutfordringer og arbeidsmiljø mer generelt.

2003

Akademikerne (2003): Holdninger til omstilling. Opinion på oppdrag fra Akademikerne.

Problemstilling: Holdninger til omstilling blant Akademikernes medlemmer.

Metode: Spørreundersøkelse. Metode fremgår ikke ytterligere. Undersøkelsen er gjennomført blant et representativt utvalg på 700 av Akademikernes 128.000 medlemmer.

Konklusjoner: En tredjedel av norske akademikere mener omstilling på jobben er positivt. 7 prosent opplever omstilling som svært negativt. Det er en stabil tredjedel akademikere som oppfatter omstillinger på arbeidsplassen som positivt også når man ser i hvilken sektor de arbeider; stat, kommune eller privat. Bare i sykehussektoren mener en vesentlig lavere andel, 14 prosent, at omstilling er positivt. I sykehussektoren mener tilgjengelig en større andel (64 prosent) at omstilling virker både positivt og negativt.

Andersen, L. (2003): Trafikkledelse i støpeskjeen. Organisering av busselskaper. Trondheim: SINTEF.

Bussbransjen er inne i en omstillingsprosess blant annet utløst av overgang til fri konkurranse om anbudskontrakter. Denne utviklingen antas å ha ført til betydelige endringer i arbeidsvilkårene til trafikk- og arbeidsledelse i busselskapene. Dette er bakgrunnen for en henvendelse fra TL til SINTEF med forespørsel om en undersøkelse om arbeidsvilkårene for trafikkledere, og tiltak som forbedrer trafikkledernes arbeidssituasjon. Resultatene foreligger nå i rapporten "Trafikkledelse i støpeskjeen. Organisering av busselskaper".

Metode: Seks casebedrifter deltok i kvalitativ del. Intervjuer fra toppledelse til trafikkontor i den enkelte bedrift. Flest trafikkleidere. Innsamling av spørreskjema. Utvalg på 62 bedrifter, svar fra 54. Svarandel på individnivå på 68%

Resultater: Rapporten belyser både helsefremmende forhold, arbeidsmotivasjon, negative stressbelastninger, fysiske lidelser, overtidsarbeid, nærværspres og sykefravær blant dagens trafikkleidere. Rapporten analyserer de organisatoriske rammene for trafikkleidernes mestring og jobbrelevante helse. Arbeidsprosessen i kontoret handler i høy grad om trafikkleidernes samhandling med sjåførene. Rapporten viser hvordan samhandlingen påvirkes av samarbeidet med verksted og andre avdelinger i det enkelte selskapet, av internt miljø og organisering av kontoret og av trafikkontorets forankring oppover i organisasjonen i selskapene. Innføring av anbud på ruteproduksjonen har ført til en relativ reduksjon av ansatte i trafikkontorene og administrasjon i forhold til den totale ruteproduksjon (antall sjåfører): færre ansatte i trafikkontorene til å betjene rutetrafikken. Tendens til at andelen trafikkleidere er redusert i forhold til andelen sjåfører og andelen ansatte i øvrig administrasjon i busselskapene. Anbud har hatt en selvstendig effekt i samme retning; dvs at den relative andelen trafikkleidere av total bemanningssituasjon i selskapene går tilbake. Trafikk kontorene har hatt en strek økning i arbeidsoppgaver som kommer i tillegg til kjerneoppgaver ved kontoret (arbeid med sjåfør-lønninger, sentralbord, hente frem busser fra verksted). Tendens til overbelastning av prosessen i kontoret med for mange nye oppgaver. Analysene munner for det første ut i konkrete "strakstiltak" for å øke trafikkleidernes mestring og kontroll over arbeidsprosessen i kontoret. For det annet munner de ut i en konkret strategi for å utvikle de interne organisatoriske omgivelsene slik at organisasjonen som helhet blir mer robust og bedre rustet i møtet med konkurranseøkonomien.

Gunnes, S. (2003) *Anbudstap i rutebildektoren – konsekvenser for de ansatte, yrkets omdømme og kompetansen. Fafo- rapport 406*

Hva skjer med de ansatte når et etablert rutebilfirma taper anbud og må avvikle virksomheten, samt hva skjer med kompetansen og bedriftens omdømme. Studien fokuserer på innholdet i bussjåføreryrket, det gode arbeid, og hvordan dette påvirkes av anbudsutsetting, betydningen av lokalkompetanse og erfaringskompetanse i ett busselskap, bestillerkompetansen og kriterier for anbud. Rapporten tar for seg hva som skjer med den enkelte ansatte i en etablert virksomhet etter et anbudstap, og hva som skjer i avviklingsperioden. Fokus på arbeidsbetingelser, fysiske og psykiske konsekvenser. På oppdrag fra Nettbuss AS Lillestrøm og Norsk Jernbaneforbund.

Metode: Analyse av overtidstall og sykefraværstall. Telefonintervjuer med 25 sjåfører. 3 feltbesøk med samtaler.

Resultater: Alle sjåførene fikk tilbud om å gå over til den nye operatøren, bare 24 takket ja, et tiltalls sjåfører gikk over i nye jobber innen godstransport, 16 sjåfører samt avdelingsleder fortsatte i Nettbuss. Situasjonen etter anbudstap lar seg ikke forene med det gode arbeid. Negative reaksjoner hos de fleste ansatte, de eldre tok tapet tyngre enn de yngste. Felles for alle er økt jobbusikkerhet. Når retten til å kjøre buss skal konkurranseutsettes hvert 5. år skapes det betydelig usikkerhet om fremtidig jobbsituasjon. Økning i bruk av overtid (50% i avviklingsperioden) og i sykefravær (oppe i 20% den verste perioden, 5 % i 2001). Mange fikk motivasjonsvansker. Tap av yrkesstolthet og svekket sosialt miljø. 20% sluttet før utløpet av avviklingsperioden. Når et miljø brytes opp forsvinner mye erfaringskompetanse, og det skapes dårlig klima for erfaringsoverføring. En slik ustabilitet skaper også utfordringer for nyrekruttering til yrket.

Hilsen, A.I. (2003): *Omstilling. Temahefte/Idébanken for et mer inkluderende arbeidsliv. Oslo*

Problemstilling: Heftet beskriver endringene i arbeidslivet og diskuterer samfunnsmessige drivkrefter bak omstilling, motstand og mestring, lovregulering og omstillingserfaringer.

Metode: Temaheftet inneholder ikke ny empiri, men hviler på eksisterende, publiserte undersøkelser (særlig Holter et.al. 1998; Grimsmo & Hilsen 2000 og Hoel & Sørhaug 1999). Endringer i arbeidslivet bygger på statistiske data, særlig Levekårsundersøkelsen 2000, Arbeidsmiljø og omstillingsundersøkelsen 1998 (Grimsmo & Hilsen 2000) og Eurosurvey 2000.

Konklusjoner: Temaheftet setter opp 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 å forstå omstillinger og deres konsekvenser bedre.

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 Trennial Congress, August, Korea"

Målet med undersøkelsen er å studere effekter av omstilling på endringer i jobbkrav, helse og trivsel i tre aldersgrupper. Undersøkelsen er en del av prosjektet "omstilling i energibransjen" som en del av det NFR finansierte programmet "Health in Working Life". Bransjen har vært preget av omfattende omstillinger på 1990 tallet; fra monopol til deregulert, nasjonal konkurranse.

Metode: Longitudinelle data fra 3 spørreskjemaundersøkelser (1999, 2000, 2002) i energibransjen i Norge. Ser på forholdet mellom ulike krav og kontroll.

Resultater: Til tross for store omstillinger er endringer i jobb stress, helse og trivsel liten. Omstilling var signifikant relatert til endringer i jobb kontroll men ikke til endringer i jobbkrav. Deltakelse i omstillinger positiv effekt på jobbkontroll. Økte jobbkrav var relatert til økt jobbstress og redusert trivsel. Økt jobbkontroll var relatert til redusert stress og økt trivsel. Ingen relasjon mellom alder, endringer i jobb, helse og trivsel. Planlagte og godt implementerte omstillinger fører ikke nødvendigvis til negative helseeffekter. Eldre ikke mer sårbare for negative helseeffekter enn yngre.

Munkeby, I., Torvatn, H., Øyum, L (2003) *Hverdagsbilder av arbeidsmiljø*. Trondheim: Sintef Teknologiledelse

Rapporten presenterer "hverdagsbilder av arbeidsmiljø". Målsettingen er å gi innspill til hvordan en kan jobbe systematisk, målrettet og kontinuerlig med utvikling av arbeidsmiljø på virksomhetsnivå. Oppdrag fra LO.

Metode: kvalitative intervjuer med 96 informanter. 11 midtnorske virksomheter innenfor bransjene Hotell og restaurant, Bygg og anlegg, Industri, Sosial og omsorgstjenester og Helse-tjenester. Både offentlige og private.

Resultater: Diskusjon av organisatorisk arbeidsmiljø, psykososialt arbeidsmiljø, familieliv og arbeidsliv, forholdet til kunder, stress og utslitthet, erfaringer med IA. Rapporten gir beskrivelser av arbeidsmiljø, lite konkret om omstilling. I rapporten sies følgende om omstillinger: få revolusjoner og mest kontinuerlig utvikling. Få hadde erfaringer med større omstillinger. Noe nedbemanning - økt travelhet og mer ansvar for enkelte. Bransjemessige forskjeller: industri (forberedt på store omstillinger som omstilling, fusjoner, nye eiere – lite stress rundt dette), sykehjem (pasienter og brukere mye sykere nå enn før). Oppsummert: Det skjer endringer, primært på system og jobbnivå, men hver enkelt endring er ikke nødvendigvis så stor (slutter seg til Grimsmo & Hilsen)

NAVO (2003) Publiseringer, temahefter – serie på 5 temahefter om utfordringene på NAVOs områder.

I anledning 10-årsjubileet i 2003 har NAVO i samarbeid med ECON Analyse satt søkelyset på de store forandringene som har skjedd i den offentlige tjeneste produksjonen. Vårt mål har vært å dokumentere noen av endringene ut fra antagelsen om at ikke alle har fått med seg hvor omfattende omleggingen av den statlige virkemiddelbruken har vært. Vi har særlig rettet oppmerksomhet mot de deler av offentlig sektor der utviklingen har gått i retning av selskapsdannelse og økt markedsorientering – eller der den kan tenkes å gå i en slik retning. Gjennom prosjektet har vi sett på drivkrefter og utviklingstrekk de siste 10-20 årene innenfor områdene telekommunikasjon, spesialisthelsetjeneste, kraft/energi, kollektivtransport og omsorgstjenester. *Metode:* Dokumentgjennomgang, samtaler/intervjuer med nøkkelinformanter, samlinger ("kreative seminarer"). Rapportene har gode litteraturlister, unntatt rapport/03 som mangler. Utfører: NAVO i samarbeid med ECON Analyse

NAVO i samarbeid med ECON Analyse: Rapport/01 Sykehussektoren

Konklusjon: Rapporten ser i minimal grad på arbeidstakerkonsekvenser av endringene.

NAVO i samarbeid med ECON Analyse: Rapport/02 Kollektivtransportsektoren

Konklusjon: Rapporten ser i liten grad på arbeidstakerkonsekvenser av endringene.

Endringene har slått forskjellig ut i de tre sektorene luftfart, buss- og jernbanesektoren.

Luftfartssektoren har vært gjennom store strukturendringer, men rapporten sier ikke noe om arbeidstakerkonsekvenser.

De ansatte i bussektoren har opplevd konsekvensene av anbud som relativt dramatiske. Det er særlig større arbeidspress, endringer i arbeidsmiljø og økt utrygghet som har vært fokusert. Så langt har de fleste fått jobb i de selskapene som har vunnet anbudet, eller i eget selskap. Mange har likevel opplevd det som en belastning å skifte arbeidsgiver.

Innenfor jernbanesektoren har det ikke vært dramatiske strukturendringer for ansatte.

NAVO i samarbeid med ECON Analyse: Rapport/03 Kraftsektoren

Konklusjon: Rapporten ser i minimal grad på arbeidstakerkonsekvenser av endringene.

NAVO i samarbeid med ECON Analyse: Rapport/04 Omsorgssektoren

Konklusjon: Rapporten har ikke primært fokus på arbeidstakerkonsekvenser av endringene, men dekker også dette. Både i eldreomsorgen og barnehagene melder de ansatte om at arbeidsdagen har blitt mer krevende. Dette skyldes dels at de eldre har blitt eldre, mens barnehagebarna har blitt yngre – og at begge gruppene dermed har fått økte omsorgsbehov. Dels skyldes det at det i en del kommuner er strammet inn budsjettene og at de ansatte må rekke over flere oppgaver enn tidligere.

NAVO i samarbeid med ECON Analyse: Rapport/05 Telesektoren

Konklusjon: Rapporten ser i svært liten grad på arbeidstakerkonsekvenser av endringene.

Det sies at den gradvise overgangen fra monopol til marked og omdanningen av Televerket fra forvaltningbedrift til konkurrerende aksjeselskap, medførte betydelig intern omstilling. Det

nevnes ”betydelig kulturell omstilling” og ”behov for annen sammensetning av kompetansen i virksomheten”, men drøftes ikke ytterligere.

Salomon, R., Wathne, C.T., og Holter, Ø.G. (2003). *Omstillinger og sluttvederlag i staten. AFI-notat 1/03. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet*

Fokus for prosjektet er bruk av sluttvederlag og andre virkemidler i tilknytning til nedbemanning i staten.

Metode: En kvalitativ studie av to organisasjoner, en statlig, og en tidligere statseid, nå privatisert bedrift. 12 intervjuer, noen ”løse” samtaler, ett ekspertintervju.

Resultater: Sluttvederlag brukes først og fremst som virkemiddel i en nedbemanning, men kan også anvendes som personalpolitisk virkemiddel eller som virkemiddel i en fornyelse av arbeidsstokken. Kan omfatte mer enn økonomisk kompensasjon. Er et alternativ til oppsigelse, innebærer at man sier opp selv. Opplæring/videreutdanning og assistanse i jobbsøking brukes av og til som erstatning for eller helst som supplement til sluttvederlag. Undersøkelsen viser ulike bruksmåter og resultater i statlig og delvis statseid bedrift. Prosjektet kan ikke vise til noen ”fasit” som garanterer suksess. Beskriver i notatet også forspillet til omstilling, som også er en viktig del av omstillingsprosessen. En belastning å vente på at omstillingen starter. Viktig med god og lik informasjon til alle ansatte. Prosjektet viser begrenset omstillingskompetanse hos ledere og mellomledere. Utfordringer for ledelsen å både ta vare på de som skal slutte, og samtidig se framover, være ivaretagende overfor de som blir igjen. Viktig at det relativt raskt kommer en avklaring om hvem som må gå, ellers skapes det stor usikkerhet.

Statskonsult (2003). *Justisdepartementet – fremtidens departement? – en evaluering av omorganisering av Justisdepartementet. Rapport 2003: 17*

Justisdepartementet (JD) har de siste årene gjennomført en rekke store endringer som ledd i arbeidet med å skape ”det nye Justisdepartementet”. I den forbindelse har JD gitt Statskonsult i oppdrag å gi en helhetlig vurdering av i hvilken grad departementet har oppnådd målene med omorganiseringen. Fokus i undersøkelsen er følgende områder:

- Ivaretagelse av funksjonen som faglig sekretariat for politisk ledelse
- Helhet og samordning i departementet
- Effektiv utnyttelse av kompetanse og ressurser
- Forholdet til underliggende virksomheter

Hensikten med omstillingen er å redusere departementets saksmengde og kontrollspenn, gjennomføre organisatoriske endringer for å gjøre oppgaveløsningen mer oversiktlig, sikre at oppgavene blir utført på riktig nivå.

Metode: evalueringen er basert på dokumentstudier, spørreskjemaundersøkelser og intervju undersøkelse.

Resultater: departementet har færre avdelinger og markert færre ansatte enn før omstillingen. Avdelingen fysisk mer samlet, og avdelingene mer like i størrelse. Flertall påpeker at departementet har blitt mer helhetlig, men fremdeles lite samarbeid mellom avdelingene, avdelingsvise kulturer. Folk peker gjennomgående på et godt kollegialt arbeidsmiljø i departementet. Samtidig gis det uttrykk for at arbeidspresset i deler av departementet er bekymringsfullt stort. I første fase av prosjektet opplevde mange ansatte at ledelsen i Politivdelingen (PIA) og Kriminalomsorgavdelingen (KOA) var lite tilgjengelig (i disse avdelingene har endringene vært størst). Skyldes stor etterspørsel fra politisk ledelse og prioritering av oppbygning av ytre etat. Det virker å være vanskelig å gi slipp på tradisjonelle arbeidsformer, ikke optimal fleksibilitet i avdelingen. Positive holdninger til prosjektarbeid og team.

Statskonsult påpeker at omstillingen har vært ensidig fokusert på strukturendringer, og at prinsippene derfor er lite forankret i organisasjonen. Behov for å tenke arenavikling for å lage strukturer for helhet. Mange bokser er på plass, organiseringen er endret men omstillingen ikke over, fokus på å få de ansatte til å fungere i den nye org, prioritere optimalisering av arbeidsprosesser.

Statskonsult (2003) *Når noen må gå – plan for intern informasjon i forbindelse med omstillingsprosessen og overtallighetsprosjektet i Statens vegvesen Region midt. Rapport 2003:8*

På oppdrag fra Statens vegvesen Region midt. I notatet skisseres en plan for interninformasjon i forbindelse med omstilling og nedbemanning i Statens vegvesen Region midt. Målet var å utarbeide et dokument som kan brukes som plan for det videre informasjonsarbeidet vedrørende omstilling og nedbemanning.

Metode: Notatet er basert på dokumenter fra regionen og fra Statens vegvesen sentralt, samt innspill fra arbeidsgruppa.

Resultater: Statens vegvesen har siden begynnelsen av 90- tallet jobbet kontinuerlig med å bli mer kostnadseffektiv og konkurransedyktig. Fra 01.01.03 er produksjonsvirksomheten skilt ut som et statlig aksjeselskap (MESTA), mens forvaltningsdelen er organisert i 5 regioner. For Region midt betyr omstillingen at bemanningen skal reduseres fra 630 til 550 innen 01.10.06 . Medarbeidere som er blitt overtallige er midlertidig plassert i andre enheter. Signalene er at ingen skal sies opp så langt det er mulig. Det er opprettet et eget overtallighetsprosjekt som skal sørge for god fremdrift i nedbemanningsarbeidet i nært samarbeid med linjen. For å beskrive hvilke kommunikasjonstiltak som kan være hensiktsmessig har forfatterne inndelt nedbemanningsprosessen i fem trinn som bygger på hverandre.

- Situasjonsanalyse (før nedbemanningen skal organisasjonens situasjon være analysert for å finne balansen mellom oppgaver som skal løses og nødvendig bemanning. På dette trinnet er det viktig at det kommuniseres slik at alle får et felles og realistisk bilde av utfordringene virksomheten står overfor, infomøter, seminarer etc).
- Vurdering og drøftning av mulige løsninger (når situasjonen er analysert kan jakten på mulige løsninger begynne. Viktig med kommunikasjon om prosess, prosedyrer og tidsfrister, deretter om kriterier, tiltak og virkemidler)
- Utvikling av tiltak (ledelsen og de tillitsvalgte bør vurdere hvilke tiltak som kan tilbys den enkelte, den fremtidige plan må avklares med hver enkelt. Gjennomføre omstillingssamtale)
- Gjennomføring av tiltak (må skje i henhold til personalpolitiske retningslinjer. Kommunikasjon mellom den enkelte medarbeider og nærmeste leder)
- Oppfølging

Det bør utarbeides en informasjonsplan, hva slags info skal ut til hvem når? Enhver prosess bør også evalueres i etterkant.

Sørensen B. Aa (2003). *Mediebransjens møte med utfordringer til et mer inkluderende arbeidsliv. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.*

Prosjektet har belyst arbeidsmiljøforhold i medievirksomheter i Norge, med vekt på de psykologiske, organisatoriske og sosiale forholdene som virker inn på helse, arbeidsglede og mestring. Det har spesielt vært søkelys på omstillingsprosesser; hvordan de møtes og mestres. Mediebransjen er attraktiv for unge mennesker og godt voksne medarbeidere gir uttrykk for ønsker om å forbli i bransjen.

Problemstilling: Å belyse utfordringer, arbeidsmiljø og mestringsstrategier i en bransje under omstilling og sterkt økonomisk press.

Metode: Undersøkelsen har en bred tilnærming som omfattet tre ulike metoder: 1) informantintervjuer med representanter for ulike grupper (journalister, eiere og redaktører), 2) en razzia, dvs et overraskende besøk i ti mediebedrifter der virksomheten ble kartlagt i løpet av ett døgn og 3) en spørreundersøkelse til ca 3000 ansatte.

Konklusjon: De ansatte i ulike mediebedrifter har de siste to årene i større grad opplevd endringer i jobben enn endringer på systemnivå (endringer i systemer for å måle personlig ytelse, for styring av produksjonen, tidsregistrering publikumskontakt etc). Med basis i en rekke spørsmål knyttet blant annet til krav til tempo, tid og økonomi, opplever vel en femdel av de ansatte at arbeidet har en høyere grad av intensitet enn for to år tilbake. Samtidig opplever noe færre at mestringsmulighetene er blitt bedre. Analysene viser blant annet at endringer på jobbnivå øker sannsynligheten for noe lavere intensitet i jobben og bedre mestring, mens endringer på systemnivået fører til høyere intensitet og dårligere medvirkning og kontroll over eget arbeid.

2002

Asplan Analyse (2002) *Evaluering av konkurranseutsetting og omstilling i pleie- og omsorgssektoren, Trondheim kommune.*

Denne rapporten er en delrapport i evalueringen av konkurranseutsetting og omstilling i pleie- og omsorgssektorene i Trondheim og Oslo kommuner. Evalueringen er i regi av KS-forskning under programmet storbyrettet forskning. Utarbeidet av Asplan Analyse.

Problemstilling: Effektene av konkurranseutsetting på Konkurranseutsettingsprosessen; Kvalitet; Effektivitet; og Arbeids miljø.

Metode: Dokumentstudier; Intervjudata (individuelle og gruppeintervjuer, antall ikke oppgitt), analyser av brukerundersøkelser (utarbeidet av Vurderingsenheten i Trondheim kommune) og budsjett/regnskapsdata. Mangler litteraturliste.

Konklusjoner: (Vi referer ikke de tre første målområdene). Rapporten tar forbehold om at seleksjon av arbeidstakere til de konkurranseutsatte sykehjemmene kan positivt påvirke resultatene for disse.

Trivsel: Det rapporteres god trivsel og arbeidsmiljø på alle institusjonene. De konkurranseutsatte sykehjemmene rapporterer mer samarbeid internt, større variasjon i typer oppgaver og noe mindre arbeidsbelastning (som følge av mer egnede/tilrettelagte lokaler) enn de kommunale sykehjemmene.

Medbestemmelse og utviklingsmuligheter vurderes som bedre på de konkurranseutsatte virksomhetene. Flattere og mindre byråkratisk organisasjon ser ut til å gi mer medansvar og innflytelse på egen arbeidssituasjon og større faglige utviklingsmuligheter enn i de kommunale virksomhetene.

Sykefravær er vesentlig lavere ved de konkurranseutsatte sykehjemmene grunnet godt arbeidsmiljø og alderssammensetning (yngre bemanning). De kommunale sykehjemmene rapporterer stor underbemanning og større arbeidsbelastning i tillegg til lite egnede lokaler som hovedgrunn til høyt fravær.

Avlønning er forskjellig. Individuelle incentivsystemer er bedre utviklet i de konkurranseutsatte sykehjemmene og lønnsnivå er høyere.

Asplan Analyse (2002). *Bærum kommune: Evaluering av kommunens prosjekt Konkurranseutsetting*

Problemstilling: Fører konkurranseutsetting av kommunale tjenester i Bærum til at kommunen får mer ut av ressursene som settes inn; Er brukerne av kommunale tjenester tilfredse; og Opplever de ansatte interessante og gode arbeidsforhold. Kost/nytte analyse av helse konkurranseutsatte prosjektporteføljen og utdypende studier av 7 delprosjekter i pleie- og omsorgstjenester og eiendomsforvaltning (renhold, vaktmestertjeneste og prosjektledelse av utbyggingsprosjekter).

Metode: Foreliggende dokumentasjon og litteratur; Samtaler/intervjuer med en rekke informanter; budsjett/regnskapsdata. Navngitt informantliste i vedlegg, mangler litteraturliste.

Konklusjoner: Vekten er lagt på økonomi og anbefaler at konkurranseutsetting videreføres selv om innsparingene foreløpige er svake. Rapporten inneholder ingen systematiske diskusjoner om arbeidstakerkonsekvenser, men viser til en rekke sprikende enkeltresultater.

Guttormsen, Saksvik & Duesten (2002) *Sykefravær som strategi for mestring av endringer i arbeidslivet*. Tidsskrift for norsk psykologforening 2002 – 39, side 1093 - 1100

Formålet med artikkelen er å drøfte forholdet mellom omstilling og sykefravær. Forfatterne ønsker å vise at sykefravær ikke er en endimensjonal størrelse, og at noe av sykefraværet kan forstås som mestringsfravær som ikke nødvendigvis er direkte knyttet opp mot sykdom. I tider med store omstillinger er det viktig å undersøke om sykefraværet kan ha en funksjon som en individuell eller kollektiv mestringsmekanisme for de ansatte.

Metode: litteraturstudier

Resultater: Omstilling kan gi redusert fravær fordi usikkerheten om fremtidig arbeidssituasjon øker. Sykefraværet påvirkes av overgang til uførepensjon. Så lenge dette er en mulighet for eldre arbeidstakere kan konsekvensene av en omstilling kamufleres når det gjelder sykefraværstatistikken. Sykefravær kan benyttes aktivt som en mestringsstrategi når presset øker, individuelt eller kollektivt. Sykefravær kan bli forstått og brukt som en mestringsstrategi, men kun når betingelser relatert til sosiale normer og organisasjonskultur blir tatt høyde for. Lite forskning, men det tyder på at det er sterke normer knyttet til bruk av sykefravær hvis du ikke er ordentlig syk. Vi vet ikke nok om mestringsstrategiene som brukes knyttet til sykefravær.

Haga, T. (2002) *Håndtering av usikkerhet i omstillingsprosesser*. Rapport RF – 2002/ 208

Målsettingen med prosjektet er todelt. For det første å sikre at arbeidsmiljøet ble ivaretatt i omstillingsprosessene som var planlagt hos offshoreverftet ABB i Haugesund. For det andre var det å sørge for at den enkelte ansatte får benytte egne ressurser i omstrukturingsaktiviteter. Formålet er å redusere usikkerhet rundt slike prosesser. På oppdrag fra Arbeidsmiljøfondet. Bransjen er preget av store omstillinger; fra 1999 nedgang i etterspørsel. Tidligere Umoe Olje og gass (nå ABB) var preget av tunge permitteringer og fokus på komp. hevende tiltak for permitterte. Ønsket derfor å sette i gang et bedriftsutviklingsprosjekt; øke produktivitet, redusere kostnader.

Metode: søkekonferanse

Resultater: Fokus i prosjektet har vært å ivareta arbeidsmiljø ved større endringsprosesser. Særlig har det blitt lagt vekt på å redusere usikkerhet i prosessene, samt det å utforme en arbeidsorganisasjon som gir medarbeidere bredere oppgaver og mer ansvar. For å ivareta disse hensyn har det i prosjektet blitt benyttet en spesiell arbeidsmetode. Det har blitt lagt vekt på bruk av bred medvirkning i utforming av egen arbeidsorganisasjon. Dette har skjedd gjennom større samlinger og bruk av arbeidsgrupper. Videre har det blitt lagt vekt på å redusere usikkerhet gjennom klar oppgave og ansvarsfordeling, systematikk i omstillingsarbeidet, og opplæring til de som får endret jobbinnhold. I dette prosjektet er det utviklet en fremgangsmåte for å redusere usikkerhet ved omstillingsprosesser og stimulere til at medarbeidere blir mer inkludert i slike prosesser. Bedriften har som målsetting at den nye arbeidsorganisasjonen er

implementert og operativ innen mars 2003. Den nye arbeidsorganisasjonen skal testes ut i flere pilotprosjekter. Det vil bli iverksatt opplæringstiltak for å tilføre nødvendig kompetanse til de som skal jobbe i den nye organisasjonen. Fremgangsmåten har dannet grunnlag for en håndbok "nye samarbeidsformer i verdikjeden". Håndboka forsøker å ivareta sentrale arbeidsmiljøutfordringer i omstillingsprosesser for å redusere usikkerheten rundt disse prosessene.

Hernæs, E., Røed, K. & Strøm, K. (2002) *Yrkesdeltakelse, pensjoneringsatferd og økonomiske incentiver. Frischsenterets rapportserie, Rapport 4/2002.*

Rapporten gir en oversikt over de viktigste studiene som har blitt gjort både i Norge og i andre land om sammenhengen mellom økonomiske incentiver og yrkesdeltakelse blant eldre arbeidstakere, særlig overgangen til pensjonering.

Metode: Litteraturgjennomgang. Hovedvekten er lagt på empiriske studier, men rapporten gir også en oversikt over teoretiske analyserammer for pensjoneringsatferd. Siktemål har vært å trekke ut informasjon om hvordan incentiver og atferd henger sammen, og spesielt relevansen av resultatene for Norge. Det har blitt lagt vekt på å ta hensyn til ulikheter i design mellom de omtalte studiene, og trekke ut mest mulig sammenliknbare resultater

Konklusjoner av relevans for omstilling: Hovedmønsteret som kommer til uttrykk i studien til Røed og Haugen (2002) er for øvrig at AFP er en reelt sett frivillig pensjonsordning. Bedriftsspesifikke kjennetegn har moderat effekt på tilbøyeligheten til å trekke seg ut av arbeidslivet for dem som har AFP-rett. Det er likevel en viss tendens til at avgangsraten er høyere i bedrifter som er inne i en omstillings- eller nedbemanningsprosess enn i andre bedrifter. Hvis f.eks. bedriften er i ferd med å redusere den totale sysselsetting, øker sannsynligheten for at en ansatt med AFP-rett trekker seg ut av arbeidsstyrken med omlag 15 prosent. Holdningene til eldre i arbeidslivet har også blitt sett på som en viktig begrensning for eldres deltakelse i arbeidslivet. Undersøkelser tyder imidlertid på at holdningene er sammensatte og ikke entydig negative. Av viktige egenskaper i jobben er det særlig læreevnen og omstillings-evnen som vurderes negativt ved eldre. Dette kan skape en onde sirkler med betydelige konsekvenser for eldres læring og utvikling på arbeidsplassen. Positive kjennetegn ved eldre som er viktige for jobbutførelsen, er særlig knyttet til sosiale ferdigheter, menneskekunnskap, konflikthåndtering samt evne til problemløsning, vurderingsevne og selvstendighet.

Midtsundstad, T. (2002) *Sosiale ordninger under press. En kvalitativ studie av lønns- og arbeidsvilkårene i fire NAVO- virksomheter. Fafø- rapport 401*

Rapporten utgjør en del av Forskningsprogrammet "Tillitsvalgte i ny tid" på oppdrag fra LO Stat. Formålet med rapporten er å beskrive en del av endringene i lønns- og arbeidsvilkårene som kan følge av fristilling og privatisering av statlig virksomhet samt å antyde hva som kan være årsakene til endringene som observeres. I løpet av det siste tiåret har en rekke statlige virksomheter blitt fristilt med etterfølgende utskillelse og delprivatisering. Omstillingene har i de fleste tilfeller medført endringer for de ansatte. Ikke bare har de tillitsvalgte fått nye partsrelasjoner og et nytt avtaleverk å forholde seg til. Omstillingen innebærer i mange tilfeller også endringer i lønns- og arbeidsvilkårene.

Forfatterne spør : Hvordan slår fristilling og privatisering ut for ulike typer av ansatte – taper eller vinner de på omstillingen? Helt konkret beskrives hvilke endringer som kan følge av fristilling og privatisering samlet og for ulike grupper av arbeidstakere og virksomheter, og antydnet hvilke forhold som synes å ha vært utslagsgivende for de endringene som observeres. Rettes et hovedfokus på: lønn, arbeidstidsordninger, pensjons- og forsikringspremier, permisjonsordningene

Metode: Casestudier av fire konkrete omstillingsprosesser. Fra statlige til selvstendige kommersielle enheter. Fra statlig tariffområde til NAVO; Procuo Servicepartner AS, Nettbuss

AS, Bravida og ErgoGroup AS. Intervjuer med nøkkelpersoner i ledelsen, intervjuer med sentrale personer i tillitsvalgtparatet. Til sammen 12 personer. Skriftlige kilder.

Resultater: Fristilling av statlig virksomhet kan ha, men trenger ikke ha, negative virkninger på arbeidstakernes lønns- og arbeidsvilkår. Arbeidstakerne har på en god del områder klart å beholde like gode eller bedre ordninger enn de hadde som statsansatte. Dette gjelder i særlig grad forsikringsordningene, avtalefestede fridager utover de lovfestede, samt lønn under sykdom, fødsels- og svangerskapspermisjon og adopsjon. På disse områdene har alle ansattegrupper i de fire selskapene avtalefestet rett til ordninger som er bedre enn det vi finner i de fleste sammenlignbare private selskaper. Når det gjelder lønn, pensjon og arbeidstidsordninger og godtgjørelse for ubekvem arbeidstid, har selskapene stort sett tilpasset seg vilkårene i privat sektor, i noe ulik grad. Større innslag av garanti og minstelønnsystemer, økt bruk av individuelle tillegg basert på personvurdering, mer bruk av bonusordninger enn vi finner i staten. Mest omfattende er endringer i pensjonsordningene. Store variasjoner mellom selskapene. Bare ett har lyktes med å avtalefeste retten til tjenstepensjonsordning. Virker som om ufaglærte og ansattegrupper med lav utdanning går ned i lønn som følge av redusert vekt på lønnsansiennitet. De selskapene som sysselsetter ufaglærte og folk med lavere utdanning har fått de sterkeste reduksjonene i godtgjørelse for ubekvem arbeidstid og mest omfattende endringer i pensjonsforhold. Størst svekkelse i lønns og arbeidsvilkår for statlige virksomheter som ansetter ufaglærte og lav utdanning. I virksomheter hvor hovedandelen av de ansatte har høyere utdanning, er det vanlig med gode ordninger også privat sektor. Uten at det er mulig å si noe sikkert om årsakene til endringer i lønns- og arbeidsvilkår som følge av fristilling, synes det som om tre forhold spiller inn: eierstruktur, konkurranseforhold, og rekruttering, kompetanseprofil og arbeidsstokkens sammensetning. Partenes rolle? Casene viser at arbeidstakerne og fagforeningsrepresentanter vanskelig kan gjøre annet enn å tilpasse seg det private markedet og de lønns- og arbeidsvilkårene som er rådende der. Det gjelder særlig tunge områder som pensjon og forsikring.

Midtsundstad, T (2002) *AFP-pensjonisten: sliten – eller frisk og arbeidsfør? En analyse av tidlig pensjonering og bruk av AFP i privat sektor. Fafo-rapport 385*

Rapporten forsøker å beskrive og forklare de aktuelle mønstrene for bruk av AFP i privat sektor. Forfatteren ønsker å klargjøre om det er «slitene», «de overtallige» eller de «friske og arbeidsføre» som i hovedsak bruker ordningen.

Metode: Representativ intervjuundersøkelse blant tre kohorter arbeidstakere og pensjonister i de aktuelle alderskategoriene, kombinert med en representativ undersøkelse blant arbeidsgiverne til et utvalg av disse. Opplysninger fra administrative registre.

Konklusjoner av relevans for omstilling: ”Drøyt 20 pst. av AFP-pensjonistene oppga at de helst ville ha gått av senere enn de faktisk gjorde. Mindre enn en tredel av disse hadde helseproblemer. Dette er ifølge rapporten en sterk indikasjon på at en stor del arbeidstakere presses ut av arbeidslivet, og at arbeidsgiverne faktisk bruker AFP som et redskap for å redusere bemanningen i forbindelse med omstillingsprosesser.”

Mikkelsen, A. m.fl (2002) *Company efforts to improve occupational health? The case of the Norwegian energy sector in a restructuring period. Rapport RF 2002/426*

Delprosjekt i ”omstilling i energibransjen” som en del av det NFR finansierte programmet ”Health in Working Life”. Formålet med studiet er å identifisere bedriftsintervensjoner som har til hensikt å øke arbeidshelse under omstilling, studere effektene av intervensjonene og sammenlikne avdelinger med positiv og negativ helseutvikling i den definerte intervensjonsperioden. Energibransjen under press for å redusere kostnader, øke kundens interesse og fokus, og øke kompetansen i bransjen. Endringer på organisasjonsnivå: deregulering i bransjen var

.....

starten på en restrukturering og nedbemanningsprosess. Inkrementelle endringer; gamle og nye arbeidsformer side om side, ny informasjonsteknologi.

Metode: 13 energibedrifter, spørreskjema data fra to målinger er brukt

Resultater: Deltakelse i endringsaktiviteter: 46% rapporterer at deres enhet har blitt omstilt, alle enhetene hadde iverksatt forbedringsaktiviteter knyttet til utvikling av arbeidsmiljø. 36% av de ansatte har deltatt i intervensjonsaktivitetene. Intervensjonene i denne studien er ikke individuelle, konsentrert om å redusere effekter av stress, men faller innenfor en arbeidsorientert gruppe som enten primære eller sekundære intervensjoner. Intervensjoner som både skulle tjene bedriftsutviklingshensyn og bedre jobbtilfredshet og helse (doble hensikter). Prestasjonsvurdering, HMS agenda på møter, sikkerhets auditions, lederutvikling er blant de vanligste intervensjonene. Sjekket ut følgende dimensjoner: Opplevd jobbstress, subjektiv helse, angst, jobbtilfredshet, organisatorisk forpliktelse, innsats, krav & kontroll, helse og sikkerhets miljø. Studien viser gjennomgående negativ utvikling over tid på yrkeshelse. For de respondentene som sier de har deltatt i intervensjonene, har intervensjonene en positiv men begrenset effekt på jobbforpliktelse, jobbtilfredshet, ytelse, beslutningsmyndighet og organisasjonsklima variabler. Deltakelse er en buffer. De som ikke deltok hadde en mer negativ utvikling på variablene. For å finne "best practice" studerte de beste og de dårligste og hva som skiller dem; hovedforskjellen var relatert til frekvens i bruk av PC, endringer i risikokrav, prestasjonsvurdering, og arbeidstidsbestemmelser. Hvordan endringene ble innført var også relevant, rolig tempo, sakte innføring av endringene over var positivt. En av de største utfordringene i bransjen var mangel på kompetanse knyttet til hvordan håndtere konsekvenser av omstilling, og hvordan gjennomføre endringsprosesser

Mikkelsen, A. & Saksvik, P.Ø (2002). *The relationship between systematic occupational health and safety work and sick leave.*

En del av prosjektet "Omstillinger i energibransjen" finansiert av NFR. Målet med studien er å beskrive graden av systematisk HMS implementering i energibransjen, og å undersøke om graden av systematisk implementering av HMS har betydning for arbeidshelse i bedriftene.

Metode: 13 energibedrifter. Data fra 2 spørreskjemaundersøkelser og kvalitative intervjuer ble brukt. Måleparametre: Implementering (Nytro og Saksviks implementeringsmodell, delt inn i 6 faser: forberedelse, informasjon, diagnose, prioritering, intervensjon, og evaluering), sykefravær, subjektiv helse lidelser, endrings og relasjonsledelse, organisasjonsklima, samarbeid mellom fagforening og ledelse, læring og kompetanseutvikling

Resultater: Forberedelsesfasen i implementeringsprosessen ble gjennomført i så å si alle bedriftene, jo lenger ut i implementeringsprosessen, jo færre var aktive. Studien viser at det er en sammenheng mellom aktiviteter på organisasjonsnivå og sykefravær målt på individuelt nivå og aggregert til organisasjonsnivå. I forberedelsesfasen var det ingen signifikant relasjon mellom fase og noen av helsevariablene. Bortsett fra evalueringsfasen var det signifikante relasjoner mellom implementeringsaktiviteter og sykefravær. Jo mer systematisk HMS aktivitet, jo færre sykmeldte rapportert. Også en sammenheng mellom HMS og helse lidelser. Jo mer aktivitet jo færre klager.

Munkeby, I & Øyum, L. (2002). *Partssamarbeid om avvikling: En evaluering av avvikling av FerroKrom – virksomheten, Elkem Rana. Trondheim: Sintef teknologiledelse*

Rapporten er en evaluering av hvordan avviklingsprosessen av FerroKrom virksomheten ved Elkem Rana er gjennomført. Oppdragsgiver: Elkem ASA. Januar 2002 fikk de ansatte beskjed om at virksomheten måtte avvikles, 31. juni samme år var siste arbeidsdag. Evalueringens hovedfokus er hvordan selve avviklingsprosessen ble utformet, hvilke tiltak som ble etablert for å håndtere prosessen og ivareta de ansattes behov, hvordan verkstedledelsen og fagforeningene har samarbeidet om avviklingen, og hvordan den enkelte ansatte har blitt ivaretatt.

Metode: Innhenting av data baserer seg hovedsakelig på gruppeintervju med de ansatte i midten av Juni; 19 (11 operatører, 2 tillitsvalgte, 3 mellomledere, 3 fra verksledelsen). I tillegg detaljert dokumentasjon av alle informasjons- og beslutningsmøter som var arrangert som en del av avviklingsprosessen.

Resultater: hovedkonklusjonen er at ledelsen og fagforeningene har samarbeidet godt både i planlegging og gjennomføring av avviklingen, og at de ansatte i all hovedsak er godt fornøyd med måten de er blitt informert og ivaretatt. Hovedårsakene til at avviklingsprosessen har gått bra er etter Sintefs oppfatning: godt informasjonsarbeid både av ledelse og tillitsvalgte, prosessen er nøye gjennomtenkt og godt planlagt, tett samarbeid mellom ledelse og fagforening har skapt forankring og forståelse, god tillit mellom ledelse og ansatte fra før, alle har vært klar over Elkems markedsituasjon; ingen overraskelse, personlig overlevering av oppsigelser ett uttrykk for respekt og modenhet, synlig og tydelig ledelse, og troen på at ny drift kommer på plass. Ved Elkem Rana valgte en å tilby de ansatte jobbsøkerkurs, hjelp til økonomisk rådgivning, og nært samarbeid med Aetat, i stedet for å tilby sluttpakker i form av noen månedslønner. Hjelpe folk til å fokusere positivt på fremtiden som jobbsøkere, ikke arbeidsledig. Begrunnelser for dette var verkets dårlige økonomi, men også at en ønsket å hjelpe de ansatte inn i nytt varig arbeid. De aller fleste syntes dette var et fornuftig valg, selv om noen ansatte syntes tiltakspakken kunne vært mer nyansert i form av f. Eks økonomisk hjelp til videre skolegang eller oppstart av egen virksomhet. Pr. 1. Juli har 42 av 100 ansatte fått ny jobb eller startet på utdanning, noe som er litt i underkant av målsettingen. En av begrunnelsene kan være at majoriteten har stor tro på at det vil komme ny virksomhet ”på tomte”

NIBR (2002). *Modellkommuneforsøket. Sammendrag – foreløpig evaluering av Modellkommuneforsøket.* NIBR-rapport 2002:24

Problemstilling: Har Modellkommuneforsøket ført til økt ressurseffektivitet og bedre kvalitet på tjenesteytingen i de tre forsøkskommunene som inngår i det 3-årige Modellkommuneforsøket? En foreløpig evaluering.

Metode: Fremgår ikke av sammendraget

Konklusjoner: Trivsel og arbeidsmiljø var bra i utgangspunktet og er noe bedret gjennom forsøket. Det synes som de som deltok aktivt i Modellkommuneforsøket så ut til å trives noe bedre på jobben enn de som ikke var aktivt med i forsøket.

Nicolaisen, H., Skalle, N. K., Hagen, I. M. (2002). *Tillitsvalgte i omstillingenes tid.* Fafo – rapport 400.

Rapporten er en del av forskningsprogrammet ”Tillitsvalgte i en ny tid” på oppdrag fra

LO Stat. Tema for rapporten er tillitsvalgtes utfordringer i kjølevannet av omstillingene i statlig sektor. Overordnede mål med omstillingen i offentlig sektor er å gi brukerne et bedre tilbud, å gjøre arbeidet mer attraktivt for ansatte, og få en bedre ressursbruk i virksomhetene. I rapporten fokuseres det på hvordan omstillingene har påvirket de tillitsvalgtes oppgaver? Hvilke nye oppgaver er kommet til? Hvordan påvirker disse, i samspill med de mer tradisjonelle oppgavene, den tillitsvalgtes hverdag? I hvilken grad sliter omstillingene på de tillitsvalgte?

Metode: Kvantitativ spørreundersøkelse der 902 tillitsvalgte og 1030 medlemmer ble oppringt og intervjuet, faste svarkategorier. Dybdeintervjuer av 15 tillitsvalgte i omstilte virksomheter; Forsvaret, Statens vegvesen, Aetat, Ergo Integration, ErgoBluegarden

Resultater: De tillitsvalgte er varsomme med å gi omstillingen noe suksessempel. I spørreundersøkelsen mener 50% av de tillitsvalgte at omstillingen i stor eller noen grad har innfridd målene om bedre tilbud til brukerne og mer attraktive arbeidsoppgaver for ansatte. Den andre halvparten er overveiende mer negative til dette. Flere er helt negative enn helt positive. Bedre bruk av virksomhetens ressurser er det målet tillitsvalgte mener omstillingen har innfridd i størst

grad. I dybdeintervjuene kommer det frem at det er få endringer av omstillingen når det gjaldt innholdet i arbeidsoppgavene. Samtlige tillitsvalgte mener omstillingen har gjort tillitsvalgtarbeidet mer interessant. Tidkrevende, utfordrende, frustrerende, men interessant. 80% har deltatt aktivt i omstillingsoppgaver. Flertallet mener partssamarbeidet fungerer godt. Nedbemanning er et vanskelig tema. 62% av de spurte har opplevd nedbemanning. I denne undersøkelsen var det ansiennitetsprinsippet som hadde størst tilslutning som kriterium for nedbemanning. Hovedinntrykket er at omstilling i liten grad representerer personlige kostnader for de tillitsvalgte. Arbeidet med omstilling går ikke ut over lysten til å fortsette som tillitsvalgt. De nye omstillingsoppgavene kan gå utover de tradisjonelle oppgavene tillitsvalgte har. Krever mye tidsbruk med ledelsen og egen kunnskapsutvikling, reduserer tilstedeværelse på jobb. Å styrke evnen til å løse den nye typen oppgaver kan gå utover evnen til å utføre den andre typen oppgaver. Må finne måter å kombinere oppgavene

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

En studie av en omstillingsprosess ved to bedrifter i prosessindustrien i perioden 2000-2001, der hensikten med omstillingen var å bedre produktiviteten. Formålet med evalueringen var å belyse to hovedspørsmål som dels var knyttet til tempo og fremgangsmåte i omstillings, dels å innhente erfaringer med prosessen slik at en kan sikre god gjennomføring av andre omstillingsprosesser på et senere tidspunkt.

Metode: intervjuer med ca 40 personer fra ulike grupperinger ved hver av verkene.

Resultater: En viktig strategi i omstillingsprosessen var nedbemanning med 25-30% av de ansatte. Dette skulle skje i tilknytning til reduksjon av kapasiteten ved å ta over ut av drift. Ledelsen ønsket at nedbemanningen skulle skje raskest mulig. Ansatte og tillitsvalgtes behov for informasjon og medvirkning ble i for liten grad ivarettatt. Dette sammen med at nedbemanningen skjedde på en noe utradisjonell måte bidro til at omstillingen ble oppfattet mer negativt enn nødvendig. Selskapets omdømme og relasjon til lokalsamfunnet ble svekket. Det konkluderes også med at verken ledelsen eller partene på forhånd eller etterpå hadde noen omforent oppfatning av hva som er riktige målinger og nøkkeltall for å vurdere produktivitetsutviklingen. Det er derfor vanskelig å en eventuell produktivetsgevinst av omstillingen.

Saksvik, P. Ø & Nytrø, K (2002) *Endringskåthet og endringsstress*. Psykologisk tidsskrift

Artikkelen tar utgangspunkt i litteraturen omkring omstilling og utviklingsarbeid generelt, men fokuserer spesielt på introduksjon av tiltak for å hindre jobbstress og uheld. Artikkelen er basert på tidsskriftartikkel i Work and Stress 2000 om hva som fremmer og hindrer endring.

Metode: litteraturstudier

Resultater: For å forhindre at "alt går galt" anbefaler forfatterne at ethvert endringstiltak tar utgangspunkt i en strategisk plan, bygge på en omforent forståelse for hva hensikten med tiltaket er og bygge på tidligere erfaringer – også de som har vært mindre vellykkede. Det er viktig å sikre bred medvirkning, avklare roller samt være oppmerksomme på at "ødeleggende reaksjoner" vil oppstå og er naturlige psykologiske forsvarsmekanismer som innehar ulik grad av legitimitet. Det gjennomføres for mange tiltak i dagens arbeidsliv som er utilstrekkelig begrunnet, har et svakt faglig fundament, og er løsrevet fra det som ellers skjer i virksomheten og ikke basert på innsikt i normale psykologiske reaksjoner på endring. Dårlige prosesser kan føre til endringsstress.

Statskonsult (2002) *Stor omstilling på kort tid – en dokumentasjon av opprettelsen av Sosial- og helsedirektoratet*. Rapport 2002: 7

På oppdrag fra prosjektledelsen for opprettelse av det nye Sosial og helsedirektoratet. Rapporten er en dokumentasjon av prosessen frem mot opprettelsen av nye Sosial og helsedirektoratet. Regjeringen foreslo våren 2001 en omfattende omorganisering av den sentrale sosial og helseforvaltningen. 11 etater skulle slås sammen til tre nye virksomheter: Sosial og helsedep (SHD), Nasjonalt folkehelseinstitutt, og Statens helsetilsyn. Hovedmålet med omorganiseringen var at forvaltningen skal stå bedre rustet til å nå de sosiale og helsepolitiske målene og møte fremtidige utfordringer. Intern adm. og dobbeltarbeid skal reduseres, forebyggende arbeid, tilsyn og kvalitetsutvikling skal styrkes. Statskonsult har hatt i oppdrag å dokumentere erfaringene, og har delt inn erfaringene i hva som har fungert positivt i prosjektet og hva som kunne vært gjort annerledes.

Metode: Dokumentstudier, deltakende observasjon på møter, intervjuer

Resultater: Hva har fungert positivt? Prosjektet ble gitt klare gjennomføringsmål, en knapp tidsfrist bidrar til fokusering på fremdrift fremfor å fokusere på konfliktspørsmål, unngikk seigpining og usikkerhet. Prosjektet hadde sterk topplederforankring, det var i utgangspunktet stor enighet blant ledere og ansatte om ideen med reformen. Ingen skulle miste jobben som følge av omorganiseringen, dette dempet ansattes uro og frykt, politisering ble unngått. Prosjektledelsen ble tilsatt bare få uker etter stortingsvedtaket, dette gav vedkommende mulighet til å starte tidlige med rekruttering og planlegging. Prosjektledelsen har satset sterkt på å gi god informasjon til alle ansatte. Det har vært en tydelig og synlig ledelse som har frontet prosjektet. En partssammensatt gruppe innebar at de tilsattes representanter fikk drøfte og dermed innflytelse på flere spørsmål enn ved ordinær prosedyre for medbestemmelse. Hva kunne vært gjort annerledes? Mindre skarpt skille mellom prosjekt og driftsfase. Kunne brukt noen fra arbeidsgruppene som kvalitetssikrere over i driftsfasen for å sikre kontinuitet og raskt få avklart problemer. Unngå urealistiske løfter.

2001

Andersen, B., & Byrkjeland, M. (2001). *Industrielle endringsprosesser og organisasjonsutfordringer. LO industri mot 2010 – del A. Fafo – rapport 348.*

Formålet med undersøkelsen er å gi et sveip over sentrale utviklingstrekk i norsk industri og hva disse kan ha å bety for fagforeningens og forbundets faglige strategier kommende år.

Metode: Case studie av 7 industribedrifter. Casestudiene er basert på intervju med hovedtillitsvalgte for de lokale fagforeningene. Noen intervjuer med ledelsesrepresentanter. Intervjuene ble gjennomført i perioden mai til september 2000. Bedrifter som var gjenstand for omstruktureringer der fisjoner var sentralt ble valgt ut for å undersøke hvilke konsekvenser prosessene har for den faglige aktiviteten i disse bedriftene. Hovedtrekkene ved casene er:

- Outsourcing og oppsplitting reduserer størrelsen på den enkelte arbeidsplass
- Finansledet vekst fører til ustabile strukturer med hyppige eierskifter og organisasjonsendringer
- Industrien blir mer preget av foretak med geografisk spredte arbeidsplasser
- Fragmentert organisasjonsstruktur med mange foreninger representert

Resultater: Sysselsettingsreduksjon, nedbemanning og oppsplitting og vekst i småforetak har til felles at den enkelte arbeidsplass blir mindre og dermed også grunnlaget for lokal organisering. Situasjonen skaper behov for lokal samorganisering – forbundssammenslåing. Geografisk spredt foretaksorganisering krever samordning som går utover lokale former for samorganisering (forbundssammenslåing f.eks). Kompetanseutfordringer blant medlemmene; to ulike prinsipper, vertikal integrasjon (samme produksjon) og horisontal integrasjon (ulike produksjonstyper).

.....

Bondevik, K. & Hovlid, E. (Kokstad Bedriftshelsetjeneste AS) (2001). *Ansattmedvirkning i et omstillingsprosjekt ved Toro*

Prosjektet har utviklet et strukturert samarbeid om tre hovedinnsatsområder for ansatte i en omstillingssituasjon omkring felles mål, informasjon og reell medvirkning i samarbeid med Kokstad Bedriftshelsetjeneste AS. Prosjektansvarlig: Rieber og Søn ASA, Div. Foods Nordic

Problemstilling: Toro gjennomførte på 90-tallet en total omlegging og modernisering av pakkeavdelingen (Emballasje 90 prosjektet). Ombyggingen ble en stor teknisk suksess. I egenkap av bedriftshelsetjeneste for Toro, gjennomførte Kokstad Bedriftshelsetjeneste AS i 1999 en helse- og arbeidsmiljøundersøkelse ved denne avdelingen, etter at ombyggingen i all hovedsak var avsluttet. I undersøkelsen kom det frem misnøye fra operatørene på ulike områder ved den menneskelige siden av prosjektgjennomføringen, bl.a. i forhold til medvirkning og informasjon. Toro vil i de kommende årene være i kontinuerlig omstilling og fornyelse som følge av flere store bygge- og moderniseringsprosjekter. Det første i rekken er bygging av nytt Ferdigvarelager. Fabrikkleidelsen ønsket å gripe fatt i forhold som fikk en dårlig evaluering i Emballasje 90 prosjektet, for så å tilnærme seg fremtidige prosjekter på en konstruktiv måte. Toro i samarbeid med Kokstad Bedriftshelsetjeneste AS satte derfor i gang et strukturert og systematisk arbeid. Rapporten er beskrivelse og evaluering av dette arbeidet.

Utfører: Kristin Bondevik og Einar Hovlid, Kokstad Bedriftshelsetjeneste AS, Mai 2001

Metode: Evalueringen ble gjort ved å intervju nøkkelpersoner i og utenfor prosjektorganisasjonen. For å få et best mulig helhetsinntrykk, valgte en å bruke semistrukturert intervju som metode. Intervjuene ble gjennomført i løpet av februar 2001 av HMS-rådgiver Kristin Bondevik og bedriftslege Einar Hovlid, omtrent midtveis i prosjektperioden for bygging av nytt Ferdigvarelager.

Konklusjoner: De 3 satsingsområdene, aksept for felles mål, informasjon og ansattmedvirkning, danner et triangel der alle områdene er gjensidig avhengige av hverandre. Skal en få et velfungerende triangel er det nødvendig med en systematisk tilnærming. Et slikt velfungerende triangel er igjen et godt fundament for å få en god omstillingsprosess. Opplæring av prosjektorganisasjonen i de menneskelige sidene ved omstilling, kan være en viktig suksessfaktor for en vellykket omstilling. Ut i fra evalueringen, kan det videre virke nødvendig med et kontinuerlig fokus på informasjon og ansattmedvirkning gjennom hele prosjektet. For å sikre en god forankring av prosjektet, og aksept for felles mål, er det viktig med ansattmedvirkning også i tidlige faser av prosjektet. Nedbemanning er et svært følsomt tema. Dersom omstillingen innbefatter dette, er det avgjørende at det blir behandlet grundig i nært samarbeid mellom ansatte og ledelse. Med et velfungerende triangel kan det virke som en har lagt et godt grunnlag for en vellykket omstilling.

De Facto (2001): Private sykehjem - en rapport om kommersiell sykehjemsdrift

Denne rapporten er laget av De Facto, kunnskapssenter for fagorganiserte, på oppdrag fra Norsk Helse- og Sosialforbund (NHS) og Norsk Kommuneforbund (NKF). Rapporten ble publisert i juni 2001.

Problemstilling: Analysere kvalitetsaspekter ved konkurranseutsetting og privatisering av seks sykehjem i Norge.

Metode: Litteratursøk. Sekundærlitteratur. Spørreundersøkelse blant medlemmene av NHS og NKF ved Hovseterhjemmet etter overgangen til privat drift. Omfattende litteraturliste.

Konklusjoner: Undersøkelsen viste at det knapt finnes eksempler på konkurranseutsetting og privatisering av sykehjem i Danmark. Derimot fins det omfattende svenske erfaringer, og det er gjort en del forskning på privatisering av sykehjemsdrift.

Konklusjonene fra Sverige er at det de første årene kunne påvises en kostnadsinnsparing på 10-12 prosent og i hovedsak akseptabel kvalitet. I disse beregningene var kostnadene ved anbud

bare delvis innregnet. Vår undersøkelse har avdekket at data fra de siste årene gir et nytt bilde av utviklingen i Sverige. Mot slutten av tiåret skjedde det en sterk konsentrasjon på tilbydersiden, slik at det i dag er store, internasjonale konsern som dominerer. Erfaringen fra Stockholm er at prisene nå settes opp, og det er få anbydere. Det kan tyde på at prissettingen i en tidlig fase har karakter av «introduksjonstilbud», men det kan også avspeile monopoliseringen.

Det finnes omfattende internasjonale erfaringer fra ulike former for privatisering og konkurranse. Mange av disse erfaringene tyder dels på større innsparinger, dels på kvalitetssvikt og dels på forverring for de ansatte.

Kommersielle sykehjemsaktører forsøker å skape overskudd ved redusert og endret bemanning. Resultatet blir for ofte fokus på ressursstyring framfor brukerbehov.

Pensjonsavtalene til ansatte kommersielle sykehjem er klart dårligere enn i kommunale, men svært få ansatte er klar over dette.

På arbeidsmiljøområdet er det utydelige eller direkte motstridende tendenser. Eksempelvis melder de tillitsvalgte på de private Risenga og Fagertun om et generelt 'godt og stabilt arbeidsmiljø' med liten turnover og få konflikter. Mens en betydelig andel av de ansatte på Hovseterhjemmet mener at arbeidsmiljøet på viktige områder ble klart forverret etter den private overtakelsen.

Sentral medbestemmelse og innflytelse svekkes, mens lokal medbestemmelse og påvirkning på egen arbeidsplass ser ut til å øke i de konkurranseutsatte virksomhetene.

De Facto (2001): Når anbud går galt. En historie om storbyrenovasjon i Trondheim. Notat utarbeidet for Norsk Kommuneforbund av DeFacto - Kunnskapssenter for fagorganiserte. Publisert i mars 2001.

Problemstillinger: Konsekvenser for brukere og ansatte; og Økonomiske konsekvenser av konkurranseutsetting for offentlig økonomi.

Metode: Dokumentasjon/sakspapirer, omfattende brukerundersøkelser og arbeidsmiljøkartlegginger utført av kvalifiserte miljøer (TØH, NTNU og Norsk Gallup) og samtaler med ansattes representanter i to virksomheter (Trondheim Renholdsverk (offentlig) og Norsk Gjenvinning (privat)). God litteraturliste.

Konklusjoner:

Konkurranseutsetting førte til at befolkningens tilfredshet med renovasjonstjenestene sank betydelig.

Konkurranseutsettingen førte til en sterk rasjonalisering av innsamling av husholdningsavfall. Resultatet var sterkt økende sykefravær (og etter alt å dømme påfølgende uføretrygding) hos den etablerte nedriften TRV. Også den nye utføreren, Norsk Gjenvinning, fikk svært høyt sykefravær.

Konkurranseutsetting overførte oppgaver fra en sektor med høy organisasjonsgrad, sterke fagforeningstradisjoner og etablert arbeidsmiljøarbeid til en sektor med lav organisasjonsgrad, svake fagforeningstradisjoner og utilfredsstillende arbeidsmiljøarbeid.

De økonomiske konsekvensene var: Vekst i yråkrati; Mangel på vedlikehold/forebyggende arbeid; Utgifter til omplassering; Utgifter til sykepenge/uføretrygding; Skattetap ved kontraktørvirksomhet og annen overføring til privat sektor; Tap til utlandet; Momsordning gir tap for kommunene; og Ekstraregning på grunn av kontraktsstrid.

Folkenborg, K. & Nergaard, K. (2001). På vei mot et nytt forsvar – virkninger for de ansatte. Fafo – rapport 354

Rapporten kartlegger konsekvenser av omstillinger (bl. annet reduksjon i antall ansatte og antall tjenestesteder) for ansatte i forsvaret og deres familier. Undersøkelsen ble foretatt etter at planene om omstilling i Forsvaret var lagt frem, men før regjeringen la frem sin proposisjon. Forsvaret står overfor store endringer som får konsekvenser for de ansatte. Flere tjenestesteder skal legges ned, andre står overfor store omstillinger. Antall ansatte skal reduseres med mellom 4000 – 6000. Et betydelig antall ansatte blir overtallige og må slutte. Mange av dem som blir igjen må regne med å flytte, pendle eller ta fatt på nye oppgaver. Problemstillingene i undersøkelsen er tredelt: Hvilke konsekvenser får omorganiseringen for den enkelte ansatte og dennes familie? Hvilke konsekvenser får omorganiseringen for den enkeltes ansettelsesforhold for de berørte lokalsamfunn?

Metode: Undersøkelsen er gjennomført som en spørreundersøkelse blant LO – organiserte i Forsvaret og deres ektefelle/ samboere. Utvalget består av yrkesaktive medlemmer av Fellesforbundet, Norges Offiserforbund (NOF), NTL. I alt 870 ansatte og 653 ektefeller/ samboere er intervjuet.

Resultater: Et stort flertall oppgir at omstillingene berører dem enten personlig eller ved at deres arbeidsplass er berørt. En omstilling vil få konsekvenser for trygghet, trivsel og miljø på arbeidsplassen. Mange peker på negativ utvikling i arbeidsmotivasjon, samarbeid og sykefravær, og andelen er høy blant de som blir personlig berørt av omstillingen. Stor skepsis til omfanget av prosessen, selv om det er forståelse for behov for omstillinger. Mange ønsker gode ordninger for de overtallige, men også fokus på de som blir igjen. Et flertall mener prosessen bør gå raskest mulig av hensyn til alle involverte parter. 30% synes å være bestemt på å forlate forsvaret, 40 % sier de vurderer både Forsvaret og andre alt. Ideelt sett ville de fleste foretrukket sin nåværende jobb. Særlig sivilt ansatte som har passert 50 har ikke planer om å slutte frivillig, med mindre de kan gå av med pensjon etc, en god del frykter å bli overtallige. Blant militært personell planlegger mange å slutte for å gå over i andre stillinger, disse anser at de i større grad kan velge om de vil forlate forsvaret eller ikke. Ca ¼ sier de planlegger å søke på personalpolitiske virkemidler, høy andel blant militært personell som har fylt 40. Sivilt ansatte over 50 minst fornøyd med virkemidlene. Halvparten av utvalget er villig til å vurdere flytting/ukependling for å beholde jobben. Gjelder først og fremst militært ansatte. Sivilt ansatte mer innstilt på pendling enn flytting. For de som har solide bånd til sitt nåværende bosted, mindre aktuelt å flytte. Flytting/ pendling oppfattes som vesentlig belastning, også for ektefeller, men flytting / pendling ikke mindre aktuelt for familier med to yrkesaktive. Militært ansatte anser at de har en sterk posisjon på arbeidsmarkedet, tror ikke de vil få problemer med ny jobb. Sivilt ansatte mer utsatt, blant de over 50 regner mange med å stå uten jobb.

Lie, T (2001) *Status for helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i energibedrifter. Rapport RF – 2001/ 283*

Rapporten er en kartlegging av status for HMS i energibedrifter på oppdrag fra Energibedriftenes landsforening. Målet med undersøkelsen er å kartlegge arbeidsmiljøfaktorer på individ og organisasjonsnivå. Aktuelle tema som belyses er seniorpolitikk, fysisk og psykososialt arbeidsmiljø, helseforhold, sykefravær, internkontroll, kompetanse og opplæring. Utgangspunktet for undersøkelsen er knyttet til omstillinger bransjen er inne i. Bransjen har vært gjennom flere organisatoriske endringer de siste årene. ¾ av bedriftene hatt interne org. endringer. 20% (1/5) har fusjonert. 14 % deltatt i oppsplitting. Ikke rapportert om nedbemanning eller oppkjøp.

Metode: Spørre/intervjuskjema. Utvalg trukket fra EBLs medlemslister. 105 av totalt 250 energibedrifter. Svar fra 55 ledere og 37 verneombud. 57 representanter fra fagforening

Resultater: Et generelt inntrykk av undersøkelsen er at ledelsen gir et mer positivt bilde av situasjonen enn verneombud og fagforeninger. Et annet inntrykk er at HMS status er rimelig god, men at det er forbedringspotensialet særlig hos mindre bedrifter. Oversikt over HMS status: bedriftene har formulert mål for HMS, i bedriftene er flere instanser (verneombud,

AMU, helsepersonell) involvert i HMS arbeidet, men verneombud for lite aktivt. Mest oppmerksomhet om muskel og skjelettplager i forbindelse med fysisk belastende oppgaver. Relativt få bedrifter rapporterer om stress og usikkerhet i forbindelse med omstillinger. Sykefraværet i de undersøkte bedriftene er lavere enn gjennomsnittet for NHOS medlemsbedrifter. Ansattes medvirkning i utvikling av planer for HMS stor betydning for HMS status, over halvparten av bedriftene rapporterer at de ansatte er involvert i utviklingen av HMS, god sikkerhetskultur med visse svakheter. Fagforening moderat innflytelse i bransjen, verneombud ikke en viktig rolle, middels tilrettelegging for kompetanseutvikling, dårlig seniorpolitikk – bedriftene gjør lite for å ivareta arbeidsevne hos eldre medarbeidere. Grad av medvirkning stor betydning for HMS kvalitet. En bransje med store endringer (fusjoner, oppsplitting, intern omorganisering). 90 % av lederne mener fagforeningene spiller en moderat eller stor rolle i omstillinger, ca 75% av verneombud/ fagforening har samme oppfatning. Lederne tillegger fagforeningenes medvirkning større vekt enn fagforeningene selv gjør. Lederne mener fagforeningene spiller en større rolle i intern omorganisering enn ved fusjoner, oppsplitting. Alle parter (over 80%) mener fagforeningene har en positiv holdning til omstillingene. Varierende konsekvenser av omstilling – sammenfattende synes kravene til omstilling å bli størst for administrativt personale og noe mindre for ansatte i produksjon og nett. Snaut en tredjedel av lederne tror konsekvensene er spesielt store for eldre ansatte. Oppfatning av at omstilling fører til nye utfordringer for HMS. Sterk positiv sammenheng mellom påvirkning i omstilling og innflytelse generelt (fagforening). I forbindelse med omstilling; større behov for uformell opplæring i praktiske oppgaver og utvikling av alternative karriereveier. Konklusjonen i rapporten er at forventninger og krav til omstilling som følge av organisatoriske endringer i bransjen ikke er svært store, bortsett fra hos adm. ansatte. Ledelsen ser færre utfordringer enn fagforening. Ledelsen mest positive til HMS standard

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

Rapporten gjennomgår siste års erfaringer med å utsette kommunale tjenester for konkurranse. De fleste eksemplene er hentet fra pleie- og omsorgssektoren. Forprosjekt med målsetting om å formulere sentrale problemstillinger mer enn å svare på dem.

Metode: Sammenstilling av erfaringer. Det foreliggende materialet er samlet inn kort tid etter en endring, består av enkeltpersoners utsagn. De private virksomhetene er ISS; Carema, Partena, Norlandia.

Resultater: Rapporten drøfter holdninger til konkurranseutsetting og privatisering, om konkurranseutsetting fører til bedre ledelse, arbeidstempo og arbeidsmiljø, mot en ny organisering? Folk er blitt noe mer kritiske til offentlig sektor og noe mindre kritiske til private løsninger, inkludert konkurranseutsetting. Konkurranseutsetting er i vekst. Erfaringer med arbeidsmiljø varierer fra virksomhet til virksomhet, både bransje og arbeidsgiverpolitikk er mer utslagsgivende enn eierskap. Hovedinntrykket er at de private overveiende er noe bedre i pleie og omsorg enn i de andre sektorene. Ansatte som har gått fra kommunal til privat virksomhet sier at arbeidsmengden har økt, det er mer variert arbeidsinnhold, mange har fått mer ansvar. Bildet er blandet når det gjelder trivsel. Peker i begge retninger. Innen pleie og omsorg er mange positive, de får mer ansvar etc, motsatt når det gjelder outsourcing av tekniske yrker. Kan handle om ledelse, arbeidsgiverpolitikk og organisering. De private aktørene innen pleie og omsorg utmerker seg spesielt god på ledelse og arbeidsgiverpolitikk sammenlignet med gjennomsnittskommunene. De private kommer generelt godt ut på følgende kriterier: personalledelse, kompetanseutnyting, godt arbeidsmiljø (trivsel), system for egnevaluering, lønn og stillingsstørrelse. Outsourcing kan berøre ansettelsestrygghet. Lovverket gir ett visst vern. Mange spekter av løsninger, helse og omsorg har løst dette bedre enn teknisk. Oppsummert: det er visse bransjeforskjeller. Stramme rammebetingelser (lean production) kan sette grenser for hvor mye adm. Og personalpolitiske virkemidler kan utrette på sikt.

.....

Statskonsult (2001). *Statlige omorganiseringer og fornyelse av offentlig sektor. Statskonsult rapport 2001:16*

Rapporten omhandler ikke arbeidstakerkonsekvenser.

Forvaltningsutviklingen på 1990-tallet ”i stort synes å være preget av fristilling, deregulering med påfølgende reregulering, rendyrking av roller, overføring av oppgaver fra departementene, sammenslåinger på direktoratsnivå, større regionale enheter, utlokalisering av statlige oppgaver, desentral sentralisering og etablering av individrettet, integrert offentlig forvaltning på lokalnivå i form av offentlige servicekontorer.”

Torvatn, H. og Molden (2001). *HMS-tilstanden i Norge i 2001. Trondheim: SINTEF, Ny praksis 2001.*

Torvatn og Moldens undersøkelse om HMS-tilstanden i Norge i 2001 viser at rundt 50 prosent av de som svarte mener de har opplevd en omorganisering i løpet av de 12 siste månedene, og at rundt 20 prosent har opplevd at virksomhetens eierforhold har skiftet i løpet av de tre siste årene.

I analysen gjøres det vurderinger av interne omorganiseringer og innføring av ny teknologi som årsaksvariabel for arbeidsmiljø. I undersøkelsen pekes det på en svak sammenheng mellom omstilling og helseplager. Det vises til sammenhenger mellom helseplager blant arbeidstakerne, økende krav i arbeidet og interne omorganiseringer, og til sammenhenger mellom opplevd stress og økende krav, hyppig innføring av ny teknologi og intern reorganisering. Faktorer som opplevd kontroll, støtte og systematisk HMS - arbeid reduserer opplevelsen av stress. Undersøkelsen er ikke rettet mot å få svar på koblingen arbeidsmiljø og omstillinger.

2000

Busch, T (2000) *Konkurransetsetting av renovasjon i Trondheim kommune. Høgskolen i Sør Trøndelag, rapport nr 1, 2000*

Formålet er å kartlegge ulike aspekter ved konkurransetsetting av Trondheim renholdsverk (TRV). Rapporten presenterer en studie av organisasjons- og styremessige forhold og endringer i TRV. Rapporten skisserer hva konkurransetsettingen innebærer: nye krav fra kommunens ledelse, organisasjonsendringer i TRV, lønnsavtaler med renovatørene i TRV, produktivitetutvikling i TRV, regnskapsopplegg i TRV, budsjettstyring i TRV, produktivitetsstyring i TRV, kvalitetsstyring i TRV.

Metode: TRV sammenlignes med Norsk Gjenvinning Trøndelag, en privat aktør (NG). Intervjuer med daglig leder, økonomiansvarlig og produksjonsansvarlig i TRV og NG. I tillegg intervjuer med ledere og ansatte. Bruk av årsmeldinger etc.

Resultater: Resultatene viser at det ble gjennomført relativt store interne endringer i TRV i forbindelse med konkurransetsettingen; opprettelse av egen avfallsseksjon, organisatorisk endring i oppbygging av den gjenværende driftsorg, effektivisering av daglig drift, nye regnskaps-systemer, større vekt på budsjettstyring, mer formell form for kvalitetsstyring. Konkurransetsettingen har satt i gang en prosess som har resultert i at TRV i stor grad har kopiert mange styringsprinsipper som benyttes i private bedrifter.

De Facto (2000): *Anbud og arbeidsmiljø for renovatører*

Dette notatet er resultat av et forprosjekt som De Facto har gjennomført for Norsk Kommuneforbund. Publisert i mars 2000

Problemstillinger: Utredning av kunnskapsstatus når det gjelder omorganisering av renovasjonsbransjen, betydningen for arbeidsmiljø etc. Kartlegge eksisterende dokumentasjon

av arbeidsmiljøkonsekvenser av omstilling hos kommunale/interkommunale renovasjons-selskaper og private aktører i bransjen og peke på kunnskapshull.

Metode: Litteraturgjennomgang, noe innsamling av nytt materiale via enkelt spørreskjema til ansatte, samtaler med sentrale aktører (som AT og kommunen) etc.

Konklusjoner:

- Anbud gjør ikke renovasjon billigere
- Kommunalt ansatte renovatører har vesentlig bedre pensjonsordninger enn privat ansatte
- Anbudssystemer er et betydelig press på helse, miljø og sikkerhet
- Når renovasjon organiseres som kontraktørvirksomhet kan arbeidstakerne bli tilnærmet rettsløse

Enehaug, H. (2000): *Offentlig oppgaveutsetting, fleksibilitet og utstøtning*. AFI-notat 9/2000. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

Problemstilling: I denne undersøkelsen har vi sett nærmere på hvilke arbeidsbetingelser som gjøres gjeldende for offentlig ansatte som arbeider med informasjons- og kommunikasjons-teknologi (IKT), ved å sammenligne tre offentlige virksomheters organisering av sine respektive IKT-funksjoner. Vi diskuterer hvorvidt det offentliges oppgaveutsetting av IKT-funksjoner berører den enkeltes arbeidsvilkår og virksomhetenes fleksibilitet i forhold til å forebygge utstøtning fra arbeidslivet, ved å se nærmere på hvordan virksomhetene forholder seg til sykefravær, kompetanseutvikling, forebyggende og tilretteleggende arbeid.

Metode: Notatet baserer seg på en undersøkelse i tre større offentlige virksomheter, gjennomført våren 2000. Materialet består av 21 kvalitative intervjuer med ledere og ansatte og en enkel spørreskjemaundersøkelse til 16 tilfeldig utvalg ansatte i de samme virksomhetene.

Konklusjon: Vi viser at IKT-medarbeidere i offentlige virksomheter per i dag ser ut til å ha høy jobbtilfredshet, gode muligheter for kompetanseutvikling og lavt sykefravær, samtidig som turnover er høy og sykefravær pga. høyt arbeidspress forekommer. Offentlig ansettelse oppleves som et gode av flere grunner: Flere av informantene gir det man kunne kalle livsfase-betingede begrunnelser; når man har familie og andre forpliktelser er det ønskelig med struktur og oversikt over arbeidsforholdene. Noen av informantene har også vært ansatt i virksomheten i en årrekke, og er i en alder hvor det å bytte jobb ikke fremstår som spesielt attraktivt. De fleste av informantene gir imidlertid uttrykk for at tryggheten ved fast ansettelse er det viktigste; gode ordninger i forhold til eventuelt sykefravær, avspasering, pensjon, det at man ikke videre kan sies opp osv er viktig.

Grimsmo, A., & Hilsen, A.I (2000). *Arbeidsmiljø og omstilling*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

Metode: Et utvalg på 1917 personer ble i 1998 spurt om endringer i arbeidsforhold og arbeidsmiljø (samme materiale som nevnt over). Svarprosent: 60%. Det stilles spørsmål både om endringer på strukturnivå (endringer i eierforhold, ledelse, skifte av arbeidsplass, jobb etc.), og en rekke spørsmål om opplevd arbeidsmiljø.

Resultater: Basert på en modell der endringer/omstilling antas å ha konsekvenser for opplevelse av forhold i arbeidsmiljøet og i neste omgang også arbeidstilfredshet og arbeids-helse, analyseres svarene fra undersøkelsene. Rapporten beskriver endringer på tre nivåer: overordnet nivå (forflytning), mellomnivå (systemendringer) og lokalt nivå (endringer på jobb-nivå). Resultatene viser at en høy andel av arbeidstakerne hadde opplevd endringer i ramme-betingelsene (strukturnivå): i underkant av halvparten av respondentene hadde skiftet jobb de

siste to årene, enten til en annen bedrift eller internt i organisasjonen. Godt og vel halvparten hadde i løpet av denne perioden fått nye arbeidsoppgaver og vel halvparten hadde også fått ny ledelse. 11% hadde skiftet eierform/tilknytningsform. Størst stabilitet innen undervisningssektoren og ”andre sosiale/personlige tjenester”. Høy stabilitet innad i bransjer, selv om en skifter til jobb i annen bedrift; ca halvparten av de som hadde skiftet arbeidsplass hadde gjort det innen samme bransje. 20-30% hadde opplevd ulike former for ”systemendringer”, som for eksempel nye systemer for styring av produksjon/tjenester, kundebehandling eller tidsregistrering. Det var stor variasjon i grad av systemendringer: 14% hadde opplevd ”en del/mye”, mens halvparten ikke hadde opplevd noen form for systemendringer de siste to årene. Minst systemendringer innen helse og sosial, og mest innen transport, hotell og restaurant, bank, finans og forsikring. Arbeidstakerne hadde i større grad vært utsatt for endringer på jobbnivå, som nye arbeidsoppgaver, ny ledelse, ny teknologi/verktøy, nye lokaler etc. Nye arbeidsoppgaver var det som hyppigst ble rapportert. Alt i alt svarte halvparten at bare i liten grad eller ikke i det hele tatt hadde erfart endringer på dette nivået. Analysen av data viser bare små forskjeller i opplevde endringer på systemnivå, avhengig av om de har opplevd strukturelle omstillinger eller ikke. Det er imidlertid en tendens til at de som har opplevd endringer i eierstruktur/tilknytningsform oftere har erfart endringer på systemnivå.

Rapporten viser også til endringer i arbeidsmiljøforhold: Både jobbkrav og tidskrav har økt, men det har også medvirkning og selvbestemmelse. Minst endring var det med hensyn til faglig utvikling. Analysen viser at det å skifte jobb fører til økt selvbestemmelse og medvirkning og reduksjon i jobbkrav og tidskrav. Endringer på jobbnivå i form av nye oppgaver, teknologi etc. fører til høyere jobbkrav, men også større selvbestemmelse og medvirkning. Innføring av nye konsepter/systemer for å utføre arbeidet har størst negativ effekt i form av økning av både jobb- og tidskrav, mindre medvirkning, samtidig som grad av selvbestemmelse øker. Forfatterne konkluderer med at konsekvensene av *å omstille seg*, for eksempel ved skifte av jobb, oppleves vesentlig mer positivt for arbeidstakeren enn *det å bli omstilt*. Og at det er viktig å satse på selvbestemmelse, medvirkning og faglig utvikling.

Hilsen, A.I., Grimsmo, A. (2000.) *Arbeidsmiljø og omstilling: endringer, kompetansekrav og virkninger på HMS*. N2000:1. Oslo Arbeidsforskningsinstituttet.

Hensikten med studien, som var et oppdrag for YS, var å få mer om hva som hadde skjedd av endringer og omstilling de siste to årene.

Metode: Spørreundersøkelse. Utvalget omfatter arbeidstakere fra et representativt utvalg bransjer og yrker, 1074.besvarte undersøkelsen (ca. 60%).

Resultater: Studien viser for det første at norske arbeidstakere de senere år har opplevd en rekke endringer i sin arbeidssituasjon: i underkant av halvparten av respondentene hadde skiftet jobb de siste to årene, enten til en annen bedrift eller internt i organisasjonen. Godt og vel halvparten hadde i løpet av denne perioden fått nye arbeidsoppgaver og vel halvparten hadde også fått ny ledelse. Samtidig rapporterer ca halvparten om økte kvalitetskrav, økt arbeidstempo og mer mentalt krevende arbeidsoppgaver, samtidig opplever en høy andel også større ansvar i jobben og bedre mulighet til å fatte egne beslutninger i jobben. Mellom 40% og 50% rapporterer at de hhv. arbeider i et bedre arbeidsmiljø, er mer tilfreds på jobben og opplever større arbeidsglede enn for to år siden. Undersøkelsen har imidlertid ikke analysert for hvilke grupper de opplevde endringene i ulike arbeidsmiljøforhold gjelder for, da disse ikke er sett i forhold til opplysninger om strukturelle endringer i arbeidssituasjonen. Rapporten viser ellers at arbeidstakerne setter ansettelsestrygghet høyt, og at et flertall bekymrer seg for egen posisjon dersom bedriften skulle gjennomgå en omorganisering.

Schöne, P. (2000): *Virksomhetsintern opplæring og fleksibel arbeidsorganisering - en analyse av effekter på sykefravær og gjennomtrekk*. ISF-rapport 2000:04. Oslo: ISF.

Sykefravær og evne til omstilling er to utfordringer som næringslivet i økende grad konfronteres med. Hvordan oppnå redusert sykefravær og øke omstillingsevnen ved fleksibel arbeidsorganisering? Et bedre arbeidsmiljø med mer motiverte medarbeidere kan føre til både lavere sykefravær og lavere turnover, som igjen fører til positivt økonomiske konsekvenser, viser rapporten.

Problemstilling: Hovedhensikten med analysene er å besvare følgende spørsmål: er det slik at ”fleksible virksomheter” - målt ved bruk av opplæring og tiltak for fleksibel arbeidsorganisering - har mindre sykefravær og lavere gjennomtrekk enn virksomheter som gir mindre opplæring og som ikke benytter tiltak for fleksibel arbeidsorganisering?

Metode: Analysene i rapporten er basert på data for alle ansatte i et representativt utvalg av virksomheter i privat sektor med mer enn 10 ansatte. Analyseutvalget består av 1148 virksomheter. Opplysninger om opplæring og fleksibel arbeidsorganisering er basert på en intervjuundersøkelse med daglig leder i alle utvalgsvirksomhetene. Utvalgsundersøkelsen ble gjennomført i 1997 av Institutt for samfunnsforskning (ISF) og Statistisk sentralbyrå (SSB). Til utvalgsvirksomhetene har SSB koblet på registeropplysninger, dette gjelder opplysninger både om virksomhetene og om alle arbeidstakerne som arbeidet i disse virksomhetene i perioden november 1995 til februar 1997. Spesielt viktig for vårt formål er opplysninger om arbeidstakerenes mobilitet og sykefravær.

Registeropplysningene om mobilitet og sykefravær, sammen med intervjuopplysningene om opplæring og fleksibel arbeidsorganisering, gjør det mulig å analysere sammenhenger mellom opplæring, fleksibel arbeidsorganisering og sykefravær og gjennomtrekk. Analyseperioden i rapporten går fra november 1995 til november 1996.

Konklusjoner: Undersøkelse viser at ”fleksible virksomheter” – målt ved bruk av fleksibel arbeidsorganisering og opplæring – ikke skiller seg vesentlig ut fra andre virksomheter når det gjelder nivået på sykefravær og graden av gjennomtrekk. Det tas forbehold om at man bare har sett på langtidsfravær.

1999

Olberg, D (1999) *Omstillingene i industrien og industrifunksjonærene i Handel og Kontor.* Fafo rapport 267

Studien omfatter dokumentasjon og kartlegging av industrifunksjonærene, med vekt på hvordan kontorfunksjonærene i Handle og Kontor berøres av omorganisering og omstilling. Berøres kontor og lagerfunksjonærene av de samme omstillingsprosessene som omfatter operatører og andre? Hvordan skjer det, hva slags direkte og indirekte sammenhenger finnes? Eller er det slik at funksjonærene stillinger og oppgaver påvirkes av særegne omstillingsprosesser? Omstillingsprosessene har flere fellestrekk; hardere konkurranse nasjonalt og internasjonalt – prøver å oppnå høyere volum, lavere enhetskostnader og flyt i produksjonen. Ønsker å ta ut effekter av ny teknologi, oppnå flatere org. struktur, tettere kundeorientering. Omstilling med elementer fra Lean production organisering. Pendelbevegelser mellom desentralisering og oppsplitting av sentrale staber, og sentralisering med outsourcing av støttefunksjoner. Omorganisering i industrien innebærer et kontinuerlig press på støttefunksjoner, staber reduseres og flyttes ut for å oppnå nærhet til kunder. Kostnadsreduksjon, nedbemanning og innsparing er tema. Press på å redusere staber. Til tross for fokus på å redusere staber, kutte kostnader og holde bemanningen nede, har antall funksjonærer økt. (35000 til 40000 i NHO området)

Metode: Gjennomført 4 bedriftsstudier hos Hydro Agri, Kværnes energy, Linjegods og Alcatel STK. Informantintervjuer. Surveyundersøkelse i 1998. Bruk av stillingsstatistikk. Utvalg: NHO området

Resultater: Industrifunksjonærene berøres direkte og indirekte av organisasjonsendring og omstilling i bedriftene. Indirekte: Nedbemanning av operatører påvirker funksjonærenes omgivelser. Innleie og utleie i forhold til produksjonsaktiviteten, med forenkling og konsentrasjon

om kjerneoppgaven kan gjøre at arbeidsmengden kan øke, mer å holde oversikt over og flere å administrere. Mer komplekse organisasjoner, større behov for adm. Slanking av org, fører til økt arbeidsbelastning på funksjonærer.

Direkte: Omorganisering kan føre til endring i *stillingsinnhold*, de funksjonene stillingene ivaretar kan bli omorganisert eller flyttet. Arbeidsmengden og presset generelt har økt. Vanskeligere å være borte og få avløsning. Ikke lenger ”rene sekretærer”. Automatisering og ny teknologi har også ført til at ledere etc har overtatt en del sekretærarbeid. Mye trivielt sekretærarbeid borte, og stillingskravene har økt. Større krav og arbeidet mer kvalifisert på den ene siden, ikke gitt seg tilsvarende uttrykk i status.

Det skjer endringer i funksjonærenes *tilknytningsform*, flytting av arbeidsoppgaver og outsourcing. Positive resultater av slike prosesser i bedriftene i dette studiet, handler mye om måten det ble gjort på. Handler om prosesser og former. Organisasjonsgrad: Skjedde ikke vesentlige endringer i partsforhold. Selv om prosessene skapte turbulens og nye skillelinjer når det gjaldt arbeidsoppgaver så allikevel funksjonærene på seg selv som EN egen gruppe.

Hoel, M. & Sørhaug, T. (1999): Omstilling, ledelse og likestilling. Sluttrapport fra et bedriftsprosjekt. ISF-rapport 99:14. Oslo: ISF.

Sammendrag på NHOs hjemmeside: Forskerne har fulgt endringsprosesser i tre norske virksomheter, for å fange inn sentrale aspekter ved bedrifter og bedriftskulturer i endring.

Problemstilling: Hvordan ivaretar bedrifter sin identitet i omstillinger? Rapporten ser på tre hovedtyper omstilling: Fusjon; Krav om endring i markedsstrategi som resultat av økt internasjonal konkurranse, særlig for de mindre og mellomstore bedriftene; og Endringer i kompetansekrav som følge av teknologisk utvikling.

Metode: Dokumentgjennomgang, interne organisasjonsundersøkelser blant alle ansatte, kvalitative intervjuer og informantsamtaler og oppfølging på bedriftsnivå. Utvalg: 4 bedrifter: Jordan fabrikk, Tandberg Data, Norsk Tipping og VÅR bank og forsikring.

Konklusjoner:

Omstilling er et spørsmål om å forene:

- 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.

Tillit er sentralt i omstillinger, og åpenhet, ledelse og medvirkning er avgjørende betingelser for tillit. I gjennomføringen av dem er det viktig å sondre mellom informasjon og mening og mellom trygghet og forutsigbarhet. Det litt imaginære og ustoppelige behovet for informasjon som vi møter i mange bedrifter under omstilling kan henge sammen med at begrunnelsene for omstillingen ikke har blitt forstått. Informasjonen blir da på sett og vis meningsløs, og dette blir lett en ond sirkel. Desto mer informasjon som blir gitt desto større oppleves meningsløsheten. Behovet for informasjon bare øker. Begrunnelser og diskusjoner om disse, utgjør fundamentet for en god internåpenhet. Utbredelsen av kunnskapsdrevne produksjonsformer bare forsterker dette forholdet.

Parallelt kan vi si at mye av vegringen mot forandring og frykten for det nye, er forankret i at man ikke har klart, eller tatt sjansen på, å få fram hva som er forutsigbart i situasjonen. Forutsigbarhet handler om sannsynlighet, ikke om sikkerhet. Både ledelse og ansatte kan ofte være

for fokusert på trygghet i situasjoner der det bare er antydninger om det forutsigbare som kan gis.

Selv om det ikke finnes noen generelle oppskrifter på hvordan fusjoner bør håndteres, er det allikevel mulig å gi noen anbefalinger basert på forskningserfaringer:

- Opprettholde vanlige administrative rutiner når forholdene er uvanlige, sørge for at ansatte blir sett, anerkjent og ivaretatt under turbulente organisatoriske forhold
- Harmonisering av belønningssystemer relativt raskt
- Identifisere og bryte ned selvbekreftende stereotypier (vi og de) gjennom formelt og uformelt organiserte møteplasser for samtaler
- Ordnet og tilstrekkelig åpen konkurranse om nye stillinger

Statskonsult (1999). *En omstillingsprosess – erfaringer fra Posten Norge BA. Rapport 1999:9*

Oppdrag fra Posten Norge BA, personal og organisasjon. Evaluering av Postens håndteringen av de personalmessige konsekvensene ved restrukturering av ekspedisjonsnettets 1996 - 1998. Type omstilling: Reduksjon av ekspedisjonsnettets; reduksjon fra 2228 til 900 postkontorer, 2900 årsverk skulle bort, 4000 ble berørt. Rapporten formidler erfaringer fra omstillingsarbeidet. Beskrivelse av omstillingsprosessen og hvordan den har blitt oppfattet og vurdert av ledere og ansatte i posten. Sentrale temaer i evalueringen har vært organisering av omstillingsprosessen, informasjon, kompetanse og virkemiddelpakken til de overtallige. Fokus på deltakeres oppfatninger og vurderinger. Avgrensning til interne forhold, ikke virkninger for samfunn og brukere.

Metode: Interne dokumenter og offentlige dokumenter. Intervjuer med sentrale aktører. To landsdekkende spørreskjemaundersøkelser: 1. ledere, konsulenter, ansatte, tillitsvalgte (des 97 – jan 98), 2. overtallige og gjenværende i postkontornettet (mai – juni 98). Feltstudier i tre regioner med intervjuer.

Resultater: 1922 personer har fått ny jobb i posten, 1118 har sluttet i posten, disse har stort sett benyttet virkemidler i omstillingsavtalen. Flertallet av de som har fått ny jobb i posten har samme type jobb, av de som har sluttet har et flertall fått ny jobb eller funnet ny permanent løsning. Det er funnet løsninger for et overveiende flertall av de overtallige, godt over halvparten har fått ny jobb i posten. Et flertall av de overtallige mener de har fått god behandling. Et flertall av de overtallige og de gjenværende vurderer omstillingen som helhet for det meste negativt, dette står i sterk kontrast til hvordan ledere, omstillingsstab og tillitsvalgte vurderer den. Et flertall av de ansatte i ekspedisjonsnettets og overtallige som har begynt i ny jobb i posten opplever at arbeidsmiljø og trivsel har blitt dårligere enn før, men trivselen er fortsatt god. Tilliten til nærmeste leder er opprettholdt, men tilliten til Postens sentralledelse har sunket. Det er usikkerhet blant de ansatte med hensyn til postens og egen fremtid. Organisering av prosessen har hatt stor betydning; Ansvaret for omstillingen lå i linjen, vurdert som positivt. Informasjonsstrategi med å holde tilbake info i tidlige faser og deretter rask info til store grupper, før kunder og media ble informert, ble betraktet som en nødvendighet og får bred støtte blant de som har håndtert omstillingen. Info har bidratt til å skape forståelse for endringsbehov. De overtallige og gjenværende er imidlertid lite fornøyd med info. Mhp kompetanse er de overtallige som har begynt i ny jobb i posten jevnt over fornøyd med opplæring. Når det gjelder virkemidler vurderer de som har håndtert omstillingen dem som legitime, svartendensen blant de overtallige går i motsatt retning. Omstillingen ble gjennomført i hovedsak innen den planlagte tiden, og det ble funnet gode løsninger for et overveiende flertall av de overflødige. Godt over halvparten ny jobb i posten. En rekke forhold har hatt positiv innvirkning; omstillingskonsulentene var godt kvalifiserte og utførte en god jobb, stor vilje til å finne løsninger regionalt og lokalt, det ble avsatt tilstrekkelig med øko ressurser, behov for endring ble tydelig formulert, stor grad av tilpasningsevne hos de involverte, medvirkning og

samarbeidslinje fra organisasjonene, tett oppfølging fra postens sentralledelse, ansvar for omstillingen lå i linja. Forhold som har hatt negativ innvirkning; lite oppmerksomhet på det gjenværende ekspedisjonsnett, mange endringer på en gang, info som i hovedsak har gått en vei, usikkerhet om fremtiden.

Statskonsult (1999). *Statusrapport 1999/2000. Rapport 1999:29*

Oppdrag fra AAD. Rapporten gir en beskrivelse av organisasjons- og strukturendringer innen de enkelte departementsområdene. AAD ønsker fokus på personalmessige sider ved omstilling. Erfaringer fra en utvalgt omstillingsprosess i de statlige spesialpedagogiske kompetansesentrene blir brukt som eksempel for å belyse mer generelle utfordringer knyttet til håndtering av personalmessige forhold ved omstilling i staten. Dette sammendraget omhandler kun denne omstillingsprosessen. Statlige spesialskoler ble på 1990 tallet slått sammen og omorganisert til pedagogiske kompetansesentre. Noen år seinere vedtak om ressursoverføring fra kompetansesentrene til PP - tjenesten i kommunen. Det innebærer nedbemanning av kompetansesentrene for å overføre ressurser til lokalt nivå. Reduksjon i bemanning på 40 –50 %; 1. sep 1999 er 222 ansatte oppsagt. Det var forventet at de overtallige fra kompetansesentrene ville rekrutteres til PP tjenesten. Denne forventningen ble ikke innfridd. Få av de overtallige søkte de utlyste stillingene, og deres kompetanse går tapt for den spes. ped. tiltakskjeden. De overtallige ingen ensartet gruppe. Mange har universitetsutdanning, mange høyskole, noen uten formell kompetanse. Ikke alle er kvalifisert til stillingene i PP- tjenesten. Størst behov for de med høy utdanning.

Metode i utvalgt case: dokumentstudier, statistikk

Resultater: Et flertall av de høyt kvalifiserte overtallige er i arbeid kort tid etter å ha mottatt oppsigelsen. Svært få av disse rekrutterte til PP tjenesten. Det spekuleres i om dette kan henge sammen med manglende vilje til geografisk mobilitet. Mange av de overtallige med høy formell utdanning har valgt å jobbe utenfor systemet. Mange overtallige har takket ja til tilbud om videreutdanning med grunnlag i KUF sin stipendordning. Mange overtallige har valgt å gjøre ferdig hovedfag etc. Når det gjelder forventningene om å bevare kompetansen fra de nedbemannede komp. sentrene avhenger dette av muligheten til å rekruttere de overtallige som er på stipendordninger. Når det gjelder gruppen med kort utdanning som ikke fyller kompetansekravene til PP tjenesten, de er ikke innvilget stipender i særlig grad, de er innvilget ventelønn eller på listen over sykmeldte.

Statskonsult (1999). *Rapport 1998/1999. Omstillingsarbeid i de enkelte departementsområdene. Rapport 1999:10*

Rapporten gir en oversikt over aktuelle omstillinger i statsforvaltningen. Organisatoriske og personalmessige sider ved omstilling sees i sammenheng. AAD oppdragsgiver.

Metode: rapporten er basert på en spørreundersøkelse til departementene i 1998/1999, supplert med foreliggende materiale fra offentlige dokumenter.

Resultater: I første del av rapporten gjøres det rede for organisasjons og struktur endringer. I andre del for personalmessige forhold. Det redegjøres det for arbeidsrettslige sider ved personalomstillinger. I rapporten vises det til personalomstillinger i de to statlige særlovsselskapene NSB BA og Posten BA. Det fokuseres på utfordringer og virkemidler relatert til bemanningsreduksjon og overtallighet, samt virksomhetenes satsning på kompetanseutvikling som virkemiddel for omstilling av de ansatte. Det redegjøres også for personalmessige sider ved omorganisering i enkelte forvaltningsorganer. Det er siste del av rapporten som er relevant i denne sammenheng. Ved omdanning fra forvaltningsorgan til selvstendig organisasjonsform skjer en arbeidsrettslig endring for de ansatte. Ansatte skal beholde retten til eksternt fortrinnsrett og ventelønn. Dette gjelder blant annet i casene Posten og NSB. NSB og Posten er begge omdannet til særlovsselskaper. Nedbemanning en stor utfordring, og begge satset på

kompetanseutvikling som et viktig virkemiddel for omstilling. Posten satte av 30 mill til komp. heving av personalet i ekspedisjonsnett. 84 % av tiltakene skjer i regi av posten, 6 % av høyskoler og andre eksterne kurs. Samarbeid med BI, NSB; preget av nedbemanning fra 1996 – 1998. Fra des. 1996 til juli 1998 ble antall årsverk i morselskapet redusert med 700. Opprettet personalsenteret, selskapets enhet for overtallige medarbeidere. Bruk av kompetanseutvikling som virkemiddel for omstilling. Gjennom tilskudd til restrukturering ved opprettelsen av NSB BA ble det gitt rom for teknisk opplæring, viktig for å få riktigere kompetansesammensetning. Også satset på fagopplæring gjennom lærlingordning for å gi større fleksibilitet i bruken av personalet. Forsvaret har hatt de største personalomstillingene i statsforvaltningen. Antall ansatte er redusert med ca 2500 i perioden 1992 – 97. Kun et fåtall har blitt overtallige. Satser på å tilpasse de ansattes kompetanse til de utfordringene forsvaret står overfor. Har en egen org. for å bistå i omstillingsprosessene. Få er overført hit; gjøres en god jobb i forkant med kompetansehevede tiltak for å lette omstillingsarbeidet. For å unngå oppsigelser, benyttet seg av følgende tiltak: studiestønning, etableringsstøtte, lønnskompensasjon, førtidspensjon.

Statskonsult (1999) *Vegen videre – en drøfting av konkurranseforholdene i Statens vegvesen.* Rapport 1999: 14

Kartlegging og drøfting av konkurranseforholdene som gjelder for statens vegvesen.

På oppdrag fra samferdselsdepartementet. Prosjektet er gjennomført i perioden august 1998 til juni 1999. Formålet med prosjektet har vært å vurdere om konkurranseforholdene er tilfredsstillende, eventuelt å skissere mulige tiltak for å bedre konkurranseforholdene.

Metode: Gjennomgang og analyse av sentrale dokumenter og delvis strukturerte intervjuer med informanter i og utenfor Statens vegvesen.

Resultater: Statskonsult mener Statens vegvesen fortsatt strever med å implementere den nye styringsmodellen. Stortinget valgte Hollerutvalgetes forslag til styringssystem som ikke var den organisasjonsløsningen utvalget flertall valgte. Det nye styringssystemet medfører svingende investeringsnivå for vegkontorene. Dette, sammen med en generell nedgang i bevilgningene, gjør at mange vegkontor har problemer med å sikre produksjonsavdelingen full sysselsetting selv om anbudsandelen reduseres. Dette vil også påvirke aktivitetsnivået i utbyggingsavdelingene. Statens vegvesen er stilt overfor en grunnleggende målkonflikt. Gitt fast bemanningsnivå og avtagende bevilgninger skal Statens vegvesen utsette en større del av produksjonsvirksomheten for konkurranse. Statskonsult mener at Statens vegvesen står overfor store omstillinger som blant annet vil innebære en nedbemanning. Statskonsult anbefaler myndighetene å velge mellom en prioritering av strategiske mål og en prioritering av konkurransedyktighet. En prioritering av strategiske mål kan gjøres innenfor dagens organisasjonsmodell, mens en prioritering av konkurransehensyn vil kreve at offentlig vegproduksjon får tilnærmet like rammebetingelser som de private aktørene

Sundmark H.B., Eftedal & Strøm H (1999). *Organisasjoner i endring: Kunnskap og erfaringer fra endringsprosesser i Norsk Hydro*

Organisatoriske, tekniske og mellommenneskelige endringer setter store krav til både ledere og ansatte. En sentral lederutfordring i tiden fremover er å ha tilstrekkelig kunnskap om endringsprosesser og hvordan disse bør tilrettelegges for at både hvert enkelt individ og organisasjonen som helhet skal mestre endringene på best mulig måte. Prosjektrapporten oppsummerer erfaringer fra omstillinger i Hydro, med vekt på organisatoriske og mellommenneskelige faktorer.

Metode: Spørreskjema i kombinasjon med intervjuer av sentrale aktører. Materialet er hentet inn fra to enheter; et tradisjonelt fabrikkmiljø og en kunnskapsbasert enhet.

Problemstilling: Å belyse sammenheng mellom endringsprosesser, arbeidsmiljø og resultat for de ansatte i form av jobbtilfredshet og helse

Konklusjon: En vellykket endringsprosess forutsetter at de ansatte får forståelse for nødvendigheten av endringene, og det er viktig å gi dem nye muligheter og utfordringer. Nødvendigheten av grundig og gjentatt informasjon understrekes, og det bør foreligge klare planer for endringsprosessen både mht. tidspunkt, hvordan endringene tenkes gjennomført, grad av involvering, klare kriterier for utvelgelse i forbindelse med nedbemanning. Samarbeid og medvirkning er viktige elementer, for eksempel at de ansatte blir trukket med i prosessen og aktivt bidrar til å finne løsninger organisasjonen kan leve videre med. Også i denne rapporten understrekes viktigheten av å fokusere mer på de som blir igjen i organisasjonen etter en nedbemanning. De menneskelige og følelsesmessige aspekten må ivaretas både overfor de som må slutte/skifte jobb og blant de som blir igjen.

1998

Andersen, O. J., (1998) *Den mangfoldige omstillingen: Betingelser for styring*. Tidsskrift for samfunnsplanlegging, byplan og regional utvikling. Nr 3/98.

Artikkelen er en sammenfatning av omstillingsberetninger med siktemål å gi en pekepinn om hvordan omstillingsprosesser kan organiseres. Det empiriske materialet i artikkelen er hentet fra to prosjekter som er utført i regi av Nordlandsforskning: ”Omstillingsprosesser i råstoffbegunstige regioner” som inngikk i NFRs program for Arbeidsmarkeds- og regionalforskning, og et evalueringsoppdrag fra KRD med søkelys på omstilling i kommuner og regioner med ensidig næringsgrunnlag.

Utgangspunktet for artikkelen er at rasjonalisme og strategisk tenking ikke er nok i omstilling, en må samtidig ta hensyn til mangfoldet av utfordringer som organisasjoner står overfor under en omstilling. Siktemålet med artikkelen er å se på variasjonen og få frem hvor ulike betingelsene er for å styre omstillingsprosesser. Hvordan uttrykker omstillingens mangfold seg, og hvordan arter variasjonen i betingelsene for å styre slike prosesser seg?

Variasjon i styringsevne – kriterier:

- graden av oppbrudd i omstillinger – betingelsene for styring varierer etter hvor langt omstillinger bringer organisasjoner bort fra det de er fortrolige med
- omfang av prosessene som settes i gang, og hvor vidtgående konsekvensene er (skala)

Det er ikke mulig å lage en oppskrift som kan instruere involverte aktører om hvordan de skal te seg. Omstillinger er mangt og meget og betingelsene for å håndtere slike prosesser på en målrettet måte er høyst varierende. Å åpne for eksperimentering og feiling blir påkrevet. At omstillinger er noe mangfoldig, og at de involverte aktørene er henvist til å høste lærdom gjennom å handle utelukker ikke at organisasjoner kan lære av andres erfaringer. Sammenfatninger av omstillingsberetninger kan være nyttige, de kan gi en pekepinn om hvordan slike prosesser kan organiseres, og også gjøre organisasjonen i bedre stand til å unngå fallgruvene som kan oppstå underveis.

Holter, Ø.G., Karlsen, B., & Salomon, R. (1998) *Omstillinger i arbeidslivet*. Skriftserien 3. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

En studie av fem bransjer under omstilling (helse- og sosial, statlig etat, telekommunikasjons-selskap, rutebilnæringen, bank- og forsikring).

Metode: Materialet er basert på 91 intervjuer, temakonferanser, tilbakeføringskonferanser og en litteraturgjennomgang. Intervjuene tar utgangspunkt i aktørenes opplevelse.

Her følger en kort sammenfatning fra hver av bransjene:

Telekommunikasjon:

Nye krav som følge av endringer i teknologi, konkurranse og privatisering – tre faktorer som har preget omstilling i denne bransjen.

Målsetting: å gjøre selskapet mer konkurransedyktig og i stand til å møte nye teknologiske utfordringer.

Strategier: Nedbemanning, omorganisering, privatisering og fleksibilisering. Rent konkret ved blant annet å endre rekrutteringsgrunnlaget: fra blue collar til white collar.

Resultater: Omstilling oppleves som et nødvendig onde for å overleve. Det positive ved omstillingen har liten klangbunn nedover i organisasjonen – manglende medvirkning. De ansatte hadde ofte et negativt syn på hvordan omstillingen blir gjennomført på. Sosiale momenter lite ivaretatt, negative trekk omfattet tap av medvirkning, redusert likestilling, mer autoritært lederskap, angst for å miste jobben.

Rutebilnæringen:

Store strukturendringer i næringen, bl.a. ved fusjonering, dvs endringer i eierkapital og selskapsstruktur.

Målsetting: innstramming og effektivitet.

Strategier: nedbemanning, fleksible tilsettingsformer

Resultater: Forståelse for behovet for omstilling, men stilles spørsmål ved måten det skjer på. Opplevelse av manglende medvirkning, reaksjoner i form av utrygghet. Konklusjon: omstillingen har i liten grad vært preget av positive mål. Liten grad av medvirkning. Frustrasjon pga manglende informasjon. Manglende fora og møteplasser. Konflikt med fagforeningene i flere selskaper.

Bank og forsikring.

En bransje der det har skjedd store teknologiske forandringer med endringer i arbeidsoppgaver for de ansatte. Også store endringer i eierstrukturen, økonomiske kriser og lederskifter.

Dette materialet retter først og fremst fokus mot tiltakene, ikke så mye på hvordan de ansatte har opplevd endringene.

Strategier: kompensasjonspakker, eget vikarbyrå, nettverk for å finne nye arbeidsplasser etc

Resultater: Bankene og forsikringsselskapene så ut til å være forberedt på den instrumentelle siden ved omstillingen på slutten av 1980-tallet, i mindre grad mot den emosjonelle siden. Misnøye med dette førte etter hvert til endret praksis i håndtering av overtallighet, dvs en utprøving av nye virkemidler i og utenfor virksomheten.. Det finnes imidlertid ingen oppfølgende studier av alle de som mistet jobben under den store bankkrisa, mht hvordan det gikk med dem over tid, men det hevdes at de fleste kom seg i arbeid igjen. Fortsatte omstillinger i bransjen utover på 1990-tallet, om enn mindre krisepregete enn den ”store bankkrisa”. Dette er en næring som har mange erfaringer med omstilling: dersom det er mulig å unngå oppsigelser, bør alternative ordninger prøves. Næringen har prøvet ut en rekke kompensasjonspakker. Omstillingen har sterke følelsesmessige konsekvenser for de ansatte. Bedriftene har behov for kompetanse for å håndtere dette. Det etterlyses bedre rutiner for informasjon og kommunikasjon. For lite fokus på de som blir igjen og deres arbeidsmiljø. Mange velger kompensasjonspakker med sluttvederlag framfor opplæring. Mangler evalueringer som kan synliggjøre effekten av omstillingene.

Kommunal sektor

Fokus på omstillingsprosesser der kommunen fortsatt er eier og arbeidsgiver. Tar utgangspunkt i en bydel i Oslo. Mer eller mindre kontinuerlige omstilling, påvirket av politiske vedtak som bydelsreform og brukerrettigheter. Pga endringer i brukergruppene og nye krav, blir oppgavene mer komplekse og forutsetter andre organisatoriske løsninger.

Mål: mer integrerte tjenester

Resultater: Omstillingstretthet; erfaringer fra tidligere prosesser får betydning for motivasjon og engasjement i nye omstillinger. Omstillingstrettheten var knyttet til: dårlig kommunikasjon, informasjonen hadde ikke nådd fram. Utydelig mål for omstillingsprosessen, for lang prosess – gått på bekostning av andre oppgaver. Følelse av for dårlig medvirkning. Kompetansebehov som ikke har blitt dekket. Uheldige ”kulturer”.

Statlig etat

En statlig etat.

Formålet med omstillingen var effektivisering, rasjonalisering og kostnadsreduksjon.

Strategi: Bemanningen skal reduseres med 25%, kompetanseheving, erstatte regelstyring med mål og resultatstyring.

Resultater: Intervjuene viser at omstilling oppleves nødvendig, men noen mener det blir for mange omstillingsprosesser. Mange opplever en manglende omstillingskompetanse hos dem som leder omstillingsarbeidet (tillitsvalgte og linjeledere). Dette gjelder særlig kunnskap om mellommenneskelige prosesser. Opplevelse av manglende konsekvensutredninger. Konflikter ang kriterier for tilsetting i nye stillinger etter nedbemanning; ansiennitet vs. kompetanse.. Målene ved omstillingen oppleves som lite kjent eller utydelige, manglende eller ufullstendige konsekvensutredninger.

Etaten har lært en del av tidligere erfaringer – det tas mer hensyn til medvirkning og mer hensyn til de ansatte nå.

Sammenfattende funn: Rapporten beskriver 3 typer omstilling: Strukturell, syklisk og politisk. De finner tre ulike faser i omstillingsprosessene: forfase, omstillingsfasen og tilpasningsfasen. Ansatte i ulike bransjer har en rekke felles opplevelser knyttet til omstilling. Opplever negativt særlig der de ansatte ikke har noen klar opplevelse av positive målsettinger for omstillingen, samt når omstillingen ikke har noen sosial profil og har blitt gjennomført uten å ta tilstrekkelig hensyn til menneskelige omkostninger. Opplever positivt der de ansatte ser at strategien er klar, at den blir utformet gjennom medvirkning og at den til tross for nedskjæring betoner ny verdiskaping på sikt. Mange opplever at organisasjonene har manglende omstillingskompetanse. For lite fokus på de som blir igjen i organisasjonen. Omstilling kan også bidra til utløse latente profesjonskonflikter og til å aktivere konflikter mellom fagforeninger.

1997

Eli Feiring (1997) *Tilsattes trivsel i endringsprosessen – en evaluering av trygdeetatens stønadsfaglige utviklingsprosjekt. Fafo - rapport 216*

SUP, etatens stønadsfaglige utviklingsprosjekt fra 1994 –1996 skulle endre trygdefunksjonærenes arbeidsmåte, og endre samhandling mellom etatens nivåer. FAFO ble engasjert av KFO for å evaluere SUP med utgangspunkt i tilsattes trivsel under endringsprosessen. Rapporten beskriver SUP arbeidet ved tre trygdekontorer. Den peker på hvilke prosessspesifikke tiltak som synes sentrale for trivselen blant de tilsatte i endringsprosess.

Metode: Intervjuer av trygdesjefene, gruppeintervjuer av de tillitsvalgte, gruppelederne og trygdefunksjonærene. Spørreskjema blant trygdefunksjonærene. Datainnsamling i to faser, november 1994 til april 1995, og desember 1996 til januar 1997. Dokumentanalyse.

Resultater: De ansattes trivsel er generelt god. For de som har deltatt i SUP, har endringsarbeidet ført til mer utfordrende og interessant arbeidssituasjon, de aller fleste ønsker å beholde den nye måten å jobbe på. Konkluderer med at trivselen har blitt bedre, men belastningen under endringsprosessen har vært stor. Endringsarbeidet har i liten grad engasjert dem som ikke har deltatt i prosjektet, trivselen i denne gruppen er ikke endret. Opplevelsen av belastning, kunnskap om og interesse for prosjektet varierer med kontortilhørighet. Endringsprosessen har blitt

utformet på ulike måter. Tiltak som er sentrale for trivsel: Konkretisering av endringsarbeidet slik at det blir tilpasset lokal praksis, god planlegging og analyse av endringsarbeidet (Konkret info, Relevans, Motivasjon, Medvirkning, Ressurser, Resultatindikatorer)

Hagen, I. M., Pape, A. (1997) *Medspillere eller motspillere? Lederes og tillitsvalgtes erfaringer med Hovedavtalen i staten. Fafo – rapport 227.*

Fokus i undersøkelsen er både på bruk av Hovedavtalen i den daglige driften av virksomhetene og på Hovedavtalens rolle i omfattende omstillingsprosesser. På oppdrag fra LO stat. 8 virksomheter inngår i undersøkelsen; Statens vegvesen, Posten, Forsvaret, Fengselsvesenet, NSB, Trygdeetaten, Ligningsetaten og Arbeidsmarkedsetaten.

Metode: spørreundersøkelse blant ledere (195) og LO Stat tillitsvalgte (487), samt case studier av 5 av virksomhetene.

Resultater: Undersøkelsen tyder på at aktivt medvirkning fra de ansattes organisasjoner er en viktig betingelse for vellykket omstilling. Hovedavtalen danner i stor grad grunnlaget for en slik medvirkning. Både ledere og tillitsvalgte mener bruk av Hovedavtalen var viktig i forbindelse med omstillingsarbeidet, og det er ingen tvil om at bruk av avtalen har en positiv virkning på omstillingen. Flere tillitsvalgte enn ledere legger vekt på de positive virkningene, flere ledere enn tillitsvalgte legger vekt på de negative virkningene. Når det gjelder resultatet av omstillingen knytter begge grupper resultatet sammen med ledelsens synspunkter, det er langt flere ledere enn tillitsvalgte som mener at også de tillitsvalgte fikk sine synspunkter igjennom. Blant de tillitsvalgte er det en sammenheng mellom å gi uttrykk for at resultatet av omstillingen var i tråd med de tillitsvalgtes synspunkter, og å erklære seg tilfreds med de ansattes medbestemmelse. Hovedinntrykket er at arbeidsgivere er svært tilfredse med ansattes medbestemmelse, og de tillitsvalgte er nokså tilfredse. Begge parter anser hovedavtalen som et viktig redskap i omstillingsprosesser.

Skaar, S., Svarva, A. & Dahl-Jørgensen, C. (1997) *Har omstillingene i Hydro arbeidsmiljømessige konsekvenser? Trondheim: Sintef Teknologiledelse*

Norsk Hydro offshore preges av organisatoriske, teknologiske og demografiske endringer. Undersøkelsen belyser hvilke endringer som gjør seg gjeldende, og hvilke konsekvenser disse kan ha for arbeid, helse og miljø.

Metode: Intervjuer med ledere, tillitsvalgte, HMS personell og ansatte (23), litteraturstudier

Resultater: Endringer i Hydros rammebetingelser; ekspansjon – utbygging av nye felter, sterkere kostnadsfokus, endringer i teknologi/ design. Endringer på plattformnivå; endring i vedlikeholdsfilosofi, flatere organisasjonsstruktur. Bemanningsforhold; aldring, slanking (gj. snitt redusert bemanning med 40%), bemanning av nye plattformer gjennom mobilitet og nyrekruttering, flerferdighet og kompetanseutvikling. Oppsummert - hvilke utviklingstrekk gjør seg gjeldende: nedbemanning, fleksibilisering, flatere struktur. Disse utviklingstrekkene stiller de ansatte overfor en del nye krav. Endret arbeidssituasjon:

- større krav til omstillingsevne og fleksibilitet
- større ansvar og flere oppgaver
- mindre støtte fra kollegaer og ledere
- større krav til oppmerksomhet og tilstedeværelse
- endringer i sosiale relasjoner

Prosjektet peker på behov for å studere nærmere hva endringene faktisk består i og hva de faktisk innebærer for den enkelte arbeidstaker. Nødvendig å utføre en organisasjonsanalyse for å synliggjøre og skape bevissthet rundt endringsprosessene og klarstille for valg. Rapporten sier

ikke så mye om konsekvenser fordi de fremdeles ikke var tilstrekkelig synlige på undersøkelsestidspunktet. Vises imidlertid til en del synspunkter på endringer på plattformnivå: Nedbemanning er et tema som opptar mange, all bemanningsreduksjon skjer i samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene. *Gjennom medvirkning har nedbemanningen fått legitimitet.* Selv om det er forståelse og aksept pekes det på en del utfordringer; intensivering av arbeidet, mer krav om tilstedeværelse, færre å ta av ved sykdom, mer selvstendig jobbing, større press på den enkelte. Mobilitet er et alternativ for mange, fortsatt frivillig. Noe motstand begrunnet særlig i sosiale elementer knyttet til trygghet, en del motstand særlig blant eldre. Færre ansatte fører til større krav til fleksibilitet og krav om flerferdighet. Både positivt og negativt; identitetskonflikt, oppgaver på siden, men også faglig utvikling og utvidelse av arbeidsområder. Oppsummert: Ledere, tillitsvalgte og ansatte enige om at effektiviseringstiltak i form av bemanningsreduksjon er mulig og nødvendig. De fleste mener utviklingen innen offshore vil medføre både muligheter og større krav til den enkelte. Flertallet mener endringene som skjer mhp bemanning og organisering av plattformer vil få konsekvenser for de ansatte. Informantene er ikke konkrete i sin beskrivelse av konsekvenser. Det er enighet om at konsekvensene vil slå ulikt ut, avhengig av den enkeltes forutsetninger og situasjon. Rapporten inneholder en del henvisning til annen litteratur og forskning om omstilling (nedbemanning)

Solheim J. (1997). Kunsten å bygge en båt ute på havet. Skriftserien 2. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet

Rapporten er basert på et stort utviklingsprosjekt i Narvik kommune i perioden 1991-1995. Kommunene la bestemt prinsipper til grunn for utviklingsarbeidet: det skulle være basert på bred medvirkning fra de ansatte, det skulle være en åpen prosess, hvor framtidig organisasjonsmodell ikke var gitt på forhånd, en vid tidsramme, autonomi i forhold til folkevalgte. Hovedfokus for forskningsrapporten er en vurdering av utviklingsprosessen, dvs. de medvirkningsbaserte arbeidsformer og utviklingsmetodikken, som førte fram til ny organisasjonsmodell.

Metode: Med bakgrunn i et sett av kvalitative metoder; intervjuer, informasjonsmøter, startkonferanser, utviklingskonferanser, ble det foretatt en kvalitativ analyse av et hendelsesforløp.

Resultater: Både mht. organisasjonsmodellen og organisasjonskulturen skjedde det store endringer i denne utviklingsprosessen. Det ble blant annet skapt en organisasjons- og ledelsesform med gode muligheter til å møte de organisatoriske utfordringene som i dag stilles til all moderne forvaltningsvirksomhet. Dette handler om krav til helhetlig styring, effektiv forvaltning av ressurser, økt kvalitet på tjenester, organisatorisk fleksibilitet og flerfaglig samarbeid. Gjennom omorganisering av tjenestetilbudet i desentraliserte og mer funksjonelle enheter er det skapt større nærhet til brukerne. Samtidig er enhetene koblet sammen gjennom en overgripende form for kollegial ledelse, som åpner for helhetsplanlegging og smidighet/fleksibilitet. Organisasjonsmodellen er i hovedsak utviklet innenfra på de ansattes egne premisser, gjennom et langt medvirkningsbasert utviklingsarbeid. Gjennom denne prosessen lærte de å utvikle en omforent samarbeids- og beslutningskultur.

1996

Gustavsen, B., Hofmaier, B., Ekman Philips, M. & Wikman, A. (1996): *Concept-driven development and the organization of the process of change.* John Benjamins Publishing Co.

Evaluering av prosjekter initiert av det svenske Arbetstlivsfonden (ALF).

Metode: Evalueringsstudie basert på intervjuer, diskusjoner og seminarer, casestudier og surveydata. Surveyundersøkelsen er gjennomført av Statistiska centralbyrån (SCB) i Sverige og omfatter kontaktpersonene for et utvalg på 1.500 prosjekter som har mottatt støtte fra Arbetstlivsfonden.

Resultater: (Beskrivelsen av resultat er hentet fra hjemmesidene til Arbeidslivsinstittutet i Sverige, (www.arbeidslivsinstittutet.se/alf/aliutv/alf1.htm)):

”Under åren 1990 till 1994 gjordes en stor offentlig satsning i svensk arbeidsliv med syfte att skapa bättre arbeidsmiljø og  ke produktiviteten inom företag og f rvaltninger. Arbeidslivs-fonden - ALF - som inrättades 1990 kom att generere ett mycket omfattande f r ndringsarbeite innefattande 25 000 s k arbeidsplassprogram. Fonden förfogade över 11 miljarder kroner. Den sammanlagda insatsen var dock mångdubbelt st rre eftersom den inkluderte de enskilda verksamheternas egne bidrag.

Arbeidslivsfondens verksamhet har givit opphov till en rad analyser og utvärderingar. De fleste utvärderingar gäller emellertid vissa teman, vissa branscher eller vissa företagstyper. I det projekt som ligger bakom redovisning h r görs ett försök att teckna en helhetsbild av ALF og dess konsekvenser för svensk arbeidsliv under 1990-talets första hälft og framöver.

 r 1991 inngicks ett avtal mellom det dåvarande Arbeidslivscentrum (numera en del i det ny-bildade Arbeidslivsinstittutet) og ALF samt Arbeidsmilj fonden om en utvärdering. Det projekt som blev f ljdten har utf rtes i flere faser.

- I början låg tyngdpunkten på att samla basfakta om ALFs arbeidss tt og dess svårigheter - genom samtaler med ALF:s personal og gjennom fallstudier av några arbeidsplassprogram. Utifrån dette underlag utvekkledes ett antal perspektiv og antaganden.
- Dessa fördes videre i 93 fallstudier i vilka ALF:s egne handl ggere deltok og vilka var utvalde så att samtlige 24 regioner blev representerte.
- Det tredje steget var en survey-undersökning i samarbeite med Statistiska Centralbyrån som kom att innefatta 1 342 enskilde företag og f rvaltninger.
- Till disse deler kom ytterligere materialinsamlinger i form av mindre enkäter bland handl ggere og andre kompletteringar.

Resultaten pekar på ulike former av påverkan. Den enklaste påverkan har legat i att ALF med-verkat till att vissa idéer kunnat f rverkliges, som annars inte skulle kommet till stånd. ALF tycks dessutom ha tilf rt många synpunkter på hur utvekkingsarbeite kan legges opp og drivas. Vidare förefaller det som ALF- handl ggere varit f rh llendevis fleksible i f rh llende till sitt oppdrag. Handl ggere tycks i hög grad själve ha låtit sig påverkas av ulike tendenser og erfaringer de m tt i sine kontakter inom arbeidslivet. En viktig roll i ALF-handl ggernes verksamhet har därigenom blivitt att f rmedle videre gode eksempel og lykkede erfaringer.

Genom sitt förhållningssätt har ALF-handl ggere lykkats brekke inrikkningen på många utvekkingsarbeiten till att omfatta ett videre spektrum av frågor og få projekt att stille mer grundl ggende frågor. Man har  kk  i många sammenheng lykkats få tilstånd ett bredere lokal medverkan, som omfattet en bredere krets av personer. Det finns åtskillige resultat som antyder dette.

Ett viktig faktum, som  r värt att betone,  r att fondens insatser i hög grad kommet att skapa program för arbeidsorganisatorisk utvekkling. Cirka 50% av de beviljede medlene gäller arbeidsplassprogram där arbeidsorganisering varit en dominerende faktor og i de fleste program spelade arbeidsorganisering en viktig roll. Många arbeidsplasser har härigenom rört sig från tayloristiske, funksjonelle organiseringer i rikkning mot konstellasjoner av m lstyrede grupper. Arbeidslivsfondens har opppenbarligen bidragitt til en sådan utvekkling. Resultatet förefaller vara en f rb ttrert produktivitet, bättre kvalitet,  ket engagemang og bättre h lse blant de anstälde.

Utgångspunkten för etableringen av ALF var en önskan att åstadkomme visse f r ndringer inom arbeidslivet innefattande bättre rehabilitering, minskede sjukfrånvaro, bättre arbeidsmiljø og  kede produktivitet. Ett gjennomgående tema i vårt projekt har varit att betone att disse mål endast kunde nås via vel fungerende "utvekkingsorganiseringer". Samtidig har vi betonert att ALFs p verkkende roll främst kan ha legat just i disse möjligheter att st dje og p verke utformningen

av sådana utvecklingsorganisationer. Själva förändringsarbetet har naturligtvis inte ALF bedrivit. Det har varit avhängigt av förutsättningar som funnits eller inte funnits inom de enskilda verksamheterna.”

Lie, T. & Larsen, H. S. (1996) *Nye Trondheim – virkninger for ansatte og ledere i publikumsrettede tjenester. Rapport RF 96/ 061*

RF ble tildelt oppdraget av Trondheim kommune, oppdraget er delfinansiert av KS forskning ved program for storbyrettet forskning. Denne rapporten fokuserer på Nye Trondheim som organisasjonsreform. Formålet er å undersøke organisasjonsreformens virkninger på arbeidsforholdene til ansatte og ledere i publikumsrettede tjenester. Trondheim kommune startet høsten 1998 et omfattende omstillingsprogram kalt Nye Trondheim. Målet var demokratisering av styringen av kommunen samt å effektivisere og gjøre organisasjonen mer fleksibel. Den politiske og administrative organisasjonsstrukturen ble sett på som det sentrale virkemiddelet i omstillingsarbeidet. Flexibilitet skal oppnås ved hjelp av desentralisering av administrativt ansvar og beslutningsmyndighet fra sentralt nivå i organisasjonen til effektive resultatenheter nær brukerne. Samtidig skal det innføres målstyring og utvikles resultatorientert ledelse. For å sikre et godt arbeidsmiljø skal det satses på etterutdanning og på bedre intern informasjon

Metode: Evalueringen er gjennomført som en postal spørreskjemaundersøkelse blant et utvalg ledere og ansatte i publikumsrettede tjenester. Trukket et utvalg på drøyt 1000 personer, svarprosent på ca 50. I tillegg gjennomført gruppeintervjuer med 4 nøkkelinformanter i sentraladministrasjonen og ett med fagforeningsrepresentanter.

Resultater: Evalueringen tar utgangspunktet i målene for omstillingen. Det slås fast at Trondheim kommune skal ha en fleksibel organisasjon med et godt arbeidsmiljø. Hovedkonklusjonen er at Trondheim kommune bare delvis har nådd målene de satte seg for organisasjon og arbeidsmiljø. Organisasjonen har blitt mer fleksibel, men har fremdeles mye å gå på før alt er på plass og effektiviseringspotensialet er tatt helt ut. Arbeidsmiljøet oppleves ikke å være forbedret. Snarere ser det ut til at omstillingsprosessen, de nye og økte krav til effektivitet kombinert med økonomiske innstramminger (som ikke er en del av den nye organiseringen), i sum har belastet organisasjonen tungt og medført stressproblemer blant de ansatte (eks: økt oppgavemengde og nye oppgaver, ikke endret handlefrihet i måter å løse oppgaver på, deltakelse i interne aktiviteter økt, men ikke eksternt, effektiviteten oppleves ikke som bedre, 2/3 mener org. formen har påvirket arbeidssituasjonen men også budsjettnedskjæringer, halvparten mener ikke at lederne gir klarere signaler om prioriterte arbeidsoppgaver enn før, 45 % peker på større uklarhet om personalfunksjoner etc.)

Økonomiske innstramminger og for knappe ressursrammer har påvirket arbeidssituasjonen mest og også hatt størst effekt (svar på spørsmålet om effektene av omorganiseringen). Det er store variasjoner i opplevelse og vurdering av utvikling og situasjon tjenestene imellom. Ansatte og ledere innenfor tjenesteområdet Skoler er mer negative enn andre. Barnehager utgjør en slående kontrast, her de ansatte langt mindre negative. Videre er ledere gjennomgående mer positive enn de ansatte til utviklingsprosessen og situasjonen generelt. Ledere tillegger også organisasjonsformen større vekt enn de ansatte, som på sin side fremhever økonomien som den viktigste årsaken til endring.

Sammenlignet med undersøkelsen blant administrativt ansatte på sentralt nivå og på distriktsnivå i en tidligere fase blir det pekt på at ansatte og ledere i publikumsrettede tjenester vurderer utviklingen mer negativt enn de administrativt ansatte gjorde. Generelt rapporterer også ansatte og ledere i publikumsrettede tjenester om mindre opplevelser av virkninger enn de administrativt ansatte gjorde.

Mathisen, V (1996). *Omstilling og overtallighet. En evaluering av Omstillingsenheten for spesialpedagogiske kompetansesentrene. Rapport 25/ 1996. Østlandsforskning*

Finansiert av styret for de regionale spesialpedagogiske kompetansesentrene. Rapporten bygger på en evaluering av Omstillingsenheten og belyser i hvilken grad målsettingene er nådd etter to års virke, og i hvilken grad virkemidler og tiltak har bidratt til dette. I 1991 fattet stortinget vedtak om en omstrukturering av spesialundervisning for barn, unge og voksne med særskilte behov for spesialpedagogisk bistand. Spesialpedagogisk hjelp skulle være tilgjengelig i lokalmiljøet. Dette innebærer omlegging av spesialskoler til 13 landsdekkende kompetansesentre og 7 regionale. Omleggingen hadde store konsekvenser for faglig sammensetting av personalet, behov for mer høykompetent personale, løst delvis ved nyrekruttering og videreutdanning, men også overtallighet for en rekke personalgrupper. Dette var hovedsaklig arbeidskraft med uaktuelle eller utilstrekkelig kompetanse. På bakgrunn av omfanget av overtalligheten ble det i 1994 opprettet en omstillingsenhet med virketid på tre år. Overføringen hit var et tilbud til den enkelte overtallige og et alternativ til oppsigelse med ventelønn. 164 valgte overføring til denne enheten. I tillegg var det 50 personer som hadde måttet gå ut på ventelønn før omstillingsenheten ble etablert. Enhetens målsetting var: ”i aktivt samarbeid med den enkelte ansatte i enheten å oppnå omplassering til et langvarig arbeidsforhold i offentlig eller privat virksomhet snarest mulig og senest innen tre år etter at enheten er opprettet”. Den typiske overtallige er eldre kvinnelig arbeidskraft med uaktuelle eller utilstrekkelig kompetanse. En gruppe som har problemer i arbeidsmarkedet.

Metode: evalueringen baserer seg på tre ulike delundersøkelser: en dokumentstudie, en spørreskjemaundersøkelse av overtallige i omstillingsenheten, og av overtallige på ventelønn, samt intervjuer med aktuelle senterledere og prosjektleder for omstillingsenheten.

Resultater: Når det gjelder hovedmålsettingen har omstillingsenheten etter 2 års virke i beste fall oppnådd at i underkant av 20% av de overtallige er i nytt fast arbeid. Enheten har 25% i utdanning og 6% i utdanning kombinert med vikariat/ hospitering. Omstillingsenheten har derfor først og fremst betydd muligheter til videreutdanning. Har vært en god strategi for de med lav utdanningsbakgrunn, ikke så egnet for overtallige som ikke var utdannings motiverte pga høy alder, dårlig helse etc. Det er ca dobbelt så mange som har deltatt i utdanning i omstillingsenheten enn blant dem på ventelønn. Motsatt var det vesentlig flere som oppgav at de hadde vært ute i arbeid/ vikariat blant de på ventelønn sammenlignet med de i omstillingsenheten. Forskjellen mellom gruppene var størst i kategorien ”utdanning på heltid”. Om virkemidlene: for de overtallige har omstillingsenheten først og fremst betydd full lønn i ytterligere tre år, og dette har uten tvil vært det viktigste virkemiddelet for de overtallige. Motivasjon, rådgivning og økonomisk tilskudd til utdanning har også vært viktig. De har fanget opp en del overtallige og hjulpet dem til videre utdannelse. En vesentlig del har imidlertid ikke kunnet godtgjøre seg dette tilbudet, for disse kunne jobbsøkerkurs vært på sin plass. Om lag 30 % av de overtallige regner med at de må over på ventelønn etter avviklingen av enheten. Sammenlignet med at ca 60% av de på ventelønn forventet å måtte fortsette på ventelønn, ser de overtallige i Omstillings - enheten fremtiden lysere i møte. Når det gjelder de konkrete tiltakene som er satt i gang er det særlig full lønn og tiltakene rettet mot omskolering, etterutdanning og videreutdanning som har vært viktige. Det er usikkert i hvor stor grad arbeidsformidling i samarbeid med lokal arbeidsformidling har gitt konkrete resultater. Dette samarbeidet har variert. Hjelp til etablering av egen virksomhet har hatt en viss betydning. Tiltak som støtte i forbindelse med jobbsøking og jobbformidling, samt sosiale tiltak og info om hva som vil skje etter avvikling av enheten var mest savnet.

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

Notatet er basert på en evaluering av virksomhetens strategi i forbindelse med en storstilt omstillings - og nedbemanningsprosess i NC. Bakgrunnen for omstillingsprosessen var en fullstendig svikt i ordretilgangen, og bedriften var stilt ovenfor både en omstillings- og nedbemanningsprosess. Nedbemanningen gikk over en periode på flere år og omfattet en reduksjon i staben fra rundt 4000 til 100, m.a.o en meget dramatisk omstillingsprosess. Ledelsen hadde

klart formulerte krav til gjennomføringen av denne doble prosessen, som dels var knyttet til å bevare produktivitet, lønnsomhet, kapasitet og kompetanse, samtidig som de skulle følge avtaler og lovbestemmelser, sikre rettferdighet, prøve å unngå negative virkninger på arbeidsmiljøet og jobbe med tiltak for å sikre de oppsagte nytt arbeid.

Metode: Evalueringene er basert på intervjuer med ulike grupper av ansatte, gjennomgang av statistisk materiale og stadig dialog med bedriften.

Resultater: Etter forskernes vurdering foregikk omstillingen og nedbemanningen innen rammene av et etablert regelverk for arbeidslivet, dvs. at endringene foregikk planmessig, i samarbeid med de ansattes organisasjoner. Evalueringen viste ingen negative effekter av omstillingen på sikkerhet og produktivitet, ei heller i forhold til ansattes trivsel. Nedbemanningen ble godt forberedt, ca to år tidligere enn den faktisk startet, der en blant annet benyttet seg av erfaringsoverføring fra tidligere omstillingsprosesser. Nesten samtlige ansatte aksepterte nødvendigheten av nedbemanningen, og det var lite spor av bitterhet og skuffelse, og med noe unntak medførte endringen ikke til et svekket arbeidsmiljø. De aller fleste var også fornøyd med tiltak for å skaffe nye jobber, men det var en del misnøye med informasjonsvirksomheten rundt prosessen. Det konkluderes med at ledelsens strategi for gjennomføringen av nedbemanningen, både bedriftsøkonomisk og sosialt., har vært meget vellykket.

Saksvik, P.Ø (1996) *Attendance pressure during Organizational change. International Journal of Stress Management, Vol. 3, No. 1, 1996*

Studien utforsker sammenhengen mellom aspekter ved begrepet "nærværspres" og sykefravær. I studien blir det reist en hypotese om at ansatte med sykefravær under denne perioden ville oppleve høy grad av nærværspres i form av reaksjoner fra ledere, kolleger og jobbusikkerhet. Sårbare grupper av ansatte med helselidelser og sykefravær ble studert før og under omstillingen. Er nærværspres mer vanlig hos ansatte med tidligere og nåværende sykefravær enn hos andre ansatte. Hvordan påvirket situasjonen denne gruppens oppfatning av ledere og kollegers atferd og reaksjoner mot dem, og hvordan fortolket de fremtidige jobbmuligheter? Bedriften i studien gjennomgikk i 1992 – 1993 en større omstilling fra statlig til markedsorientert bedrift. Ingen ble sagt opp men mange ansatte ble "flyttet".

Metode: Studien ble utført i en større offentlig norsk bedrift med kontorer rundt om i landet som var under massive omstillinger. Spørreskjemaer i 1992 (N =401) (før) og i midten av 1993 (N=301) (etter)

Resultater: Ansatte med sykefravær under omstillingen var en sårbar gruppe under omstillingen De hadde lav jobbtillfredshet, betydelige helseproblemer, og lav yrkesmoral. Selv om det var betydelige HMS konsekvenser av omstillingen økte ikke sykefraværet. 62 % bekreftet at det hadde vært en negativ utvikling i arbeidsbetingelser pga omstillingen. På samme tid var det en økning i helselidelser, intensjoner om turnover, reduksjon i jobbutførelse, men ingen økning i fravær. Hypotesen om at ansatte med sykefravær under omstillingen ville oppleve press fra ledere og kollegaer ble delvis bekreftet. "Gruppepresset" hadde betydelig innvirkning men er ikke hele forklaringen.

1995

Statskonsult (1995). *Organisasjonsendringer i Statsforvaltningen i perioden 1988 –95.*

Rapport 1995: 16

På oppdrag fra administrasjonsdepartementet. I en studie av omorganiseringer i statsforvaltningen 1988-95 (Statskonsult Rapport 1995: 16) skilles det mellom følgende typer organisasjonsendringer:

- Opprettelse av nye organer og avdelinger i organ (oppretting)
- Nedleggelse av eksisterende organer og avdelinger i organ (nedlegging)
- Flytting av organ og av oppgaveansvar mellom eksisterende organer på samme forvaltningsnivå (flytting)
- Oppdeling av eksisterende organ på samme forvaltningsnivå (deling)
- Sammenslåing av eksisterende organer og deler av organ på samme forvaltningsnivå (sammenslåing)
- Eksisterende organ/del av organ får større/mindre selvstendig handlefrihet (endret tilknytningsform)
- Delegering/inndragning av oppgaver og myndighet til/fra underliggende organ/ytre etat (endret myndighetsnivå)
- Overføring av oppgaver og myndighet mellom statlig og fylkeskommunal/kommunal forvaltning (endret forvaltningsnivå)
- Annet

Denne inndelingen brukes så til å beskrive endringene som har skjedd og studere begrunnelsene bak endringene. Konklusjonene er at det var klart flest tilfeller av opprettinger. Nest hyppigst forekommende endringer er sammenslåinger og flyttinger, men disse endringene forekommer under halvparten så ofte som opprettinger. Begrunnelsene varierer, og man finner ingen klar sammenheng mellom type begrunnelse og type endring. Mange endringer er ikke begrunnet, mens mange har flere begrunnelser. Effektiviseringshensyn er hyppigst forekommende begrunnelse, etterfulgt av tilpasning til endringer i forvaltningens omgivelser (endrede behov/endret forespørsel).