

Stress og mestring ved omstrukturering i arbeidslivet

Foredrag ved åpningen av Institutt for bedriftsmedisin, Universitetet i Bergen, 19. april 1990.

ODD H. HELLESØY
forskningsleder,
FAHS
Øisteinsgate 1
N-5007 Bergen

Norsk bedr.h.tj. 1990, 11,171-183.

1. Forandringer: trussel eller mulighet?

Arbeidet kan gi oss trygghet, selvspekt, fellesskap og økonomisk uavhengighet. Strukturforandringer i arbeidslivet innebærer ofte en trussel mot mulighetene for å tilfredsstille disse grunnleggende verdier og behov. Men de kan også bety noe positivt i form av personlig utvikling, og nye muligheter for fremtiden. De kan f. eks. gi nye arbeidsoppgaver, mer stimulerende arbeidsformer, nye kontakter og nye kunnskaper. Forandringen kan nettopp være det «puff» som skal til for å bryte inngrodd, men egentlig uønskede vanemønstre.

Forandringer kan også innebære at grupper og organisasjoner kommer ut av fastlåste rutiner og arbeidsmetoder. Dette kan i sin tur skape en mer effektiv organisasjon, f. eks. med muligheter for et mer åpent og kreativt arbeidsklima, og med klarere målsetninger.

Gjennom erfaring og forskning vet vi dog at menneskers ønske om forandring, og evne til å gjennomføre og å mestre forandring varierer mye. Vi vet også at de kan utgjøre en trussel mot vår helse, trivsel, sikkerhet og yteev-

ne. Dette henger sammen med at forandringer kan utsette et menneske for stress. Den uro, utrygghet, usikkerhet og bekymring som kan bli følgene, kan gi reaksjoner både i følelsesliv, tanker handlinger og kropp.

Noen av forutsetningene for at en forandring kan oppleves som en mulighet, er bl.a. at alle får mulighet for å forstå hensikten med forandringen. Det er også viktig at det finnes noe positivt å se frem mot, og at de positive mulighetene er realistiske. Dette gjelder både individuelle forhold og forholdene i omgivelsene. Videre er det viktig at alle berørte er klar over at egne og andres reaksjoner og atferd kan variere betydelig.

2. 'Strukturforandringer'

Med 'strukturforandringer' vil vi her mene:

- Rasjonalisering, nedskjæring/nedleggelse av virksomhet, med overtallighet og i visse tilfeller oppsigelser som følge.
- Andre typer av omorganiseringer (uten egentlige innskrenkninger) som radikalt forandrer arbeidssituasjonen.
- Mindre forandringer/besparin-

ger som ikke medfører overtallighet eller geografisk forflytning, men som fører til gjennomgripende endringer i arbeidet.

- Innføring av ny teknologi, som gir nye eller forandrede arbeidsoppgaver og/eller fører til et endret arbeidsmiljø.

Innenfor offentlig sektor kan man skjelne mellom flere hovedårsaker til forandringer:

- *Sparing* - Økonomisk knapphet har skjerpet kravene til effektiv utnyttelse av personell og til reduksjon av utgifter, samtidig som behovsdekning og servicekvaliteten skal opprettholdes eller forbedres.
- *Rasjonalisering og bruk av informasjonsteknologi* - Kravene til sparing, effektivitet og produktivitet synes stadig å øke. Dette betyr at samme arbeidsmengde må utføres med mindre personell og knappere økonomiske ressurser. I sin tur krever dette bedre tekniske hjelpemidler, og spesielt EDB, med de organisatoriske endringene dette medfører.
- *Mer serviceinnrettet forvaltning* - For en bedrift gjelder det å stadig tilpasse seg omgivelse-

nma-
kten*
ud om
iografi

ografi kan
brystkreft
endog er
e enn det
kan føle.
Cancer Society.

er det latinske
avnet for bryst.



e: Praktiserende
Radiologi Roy
en

39 år:
ammografi.
49 år:
nografi hver år,
met år.
r 50 år:
iografi hvert år.
Cancer Society).

nes krav for å få avsetning av sine produkter og sikre økonomisk bærekraft. På samme måte må i stadig større grad også offentlig virksomhet tilpasse seg de krav som stilles, gjennom samfunnsutviklingen, endrede verdier og vurderinger, reformer, osv. Myndighetene får dermed nye forutsetninger som krever tilpassing av organisasjonen til de nye kravene.

- *Endrede virksomhetsformer*
- Spesielt desentralisering fra stat til fylke og kommune

Forandringerne i næringslivet følger av de samme grunnleggende impulsene. Utviklingsendene synes bl. a. å være: - mindre muskeltarbeid, nye typer kunnskap, økede kvalifikasjonskrav, enorme utdanningsbehov, økte krav til produktivitet, billigere utstyr, stadig raskere forandringer. Informasjonsteknologien synes å være en hovedfaktor i utviklingen.

- De forandringerne som følger av dette får både ønskede og uønskede konsekvenser for ulike organisasjoner som mennesker. Vi vet at slike forandringer kan føre til problemer for den enkelte, t.o.m. utslaging og sykdom. Mot denne bakgrunn er det viktig å vite hvordan mennesker behandles av forandringer og hvordan man kan *forebygge negative konsekvenser* av slike forandringer. Vi vet imidlertid også at forandringer kan medføre nye og positive *stimulanser* og muligheter for vite hvordan mennesker *meiner* forandringprosesser, og hvordan vi kan *fremme de positive* konsekvensene av forandringene. Legger vi vekt på forandringer som innebærer mulige *nedskjæringer*, kan mange av reaksjonene forstås på bakgrunn av at det for

de fleste er *viktige fordeler ved å være i jobb*, knyttet til:

- penger/lønn
- aktivitet
- variasjon
- tidsstruktur
- sosial status
- identitet
- mening
- sosialt fellesskap

Og at det å være arbeidsløs innebærer en god del som tap av:

- økonomisk trygghet
- struktur på dagen
- sosial aktelse
- kontakt med arbeidskolleger
- muligheter for å være produktiv, bruke evner og krefter
- følelsen av å brye noe i samtalen
- karremuligheter
- forsørgrollen
- selvaktelse
- fremtidstro

Vi skal ikke her gå nærmere inn på årsakene til strukturrendringer, men anyde en situasjon som kan skje er blitt allfor typisk, og som på mange måter kan arte seg som en *krise*:

- Man har gått direkte inn i nedskjærings-/avviklingsituasjon uten tilstrekkelig vurdering av alternativer
- Bedriften mangler plan for det som gjøres
- Det er ikke en grundig nok strukturering av fremtidig organisasjon
- Man har fått det svært travelt
- Det er ikke sørgel for et godt system for informasjon/kommunikasjon om det som skal skje
- Det er ikke på forhånd skriftlig formulert noe i personalpolitikken om nedskjæringer/avvikling
- Tidspunkt for ivertsettning er tilfeldig valgt

- Personalavdelingen er ute på sidelinjen

- Bedriftsrettsseksjonen er ute på sidelinjen

I slike sammenhenger er det en del viktige spørsmål som må stilles:

- Har bedriften en skriftlig formulert politikk for utvikling av personalen?
- Er det bygget opp et system for konstruktiv kommunikasjon i pakommende tilfelle?
- Skyver bedriften dag foran seg problemstillinger om utvikling som skulle vært på dagsorden?
- Er lederen for personalfunksjonen i bedriften representativ den strategiske plankomitee?
- Er nøkkelpersonell i en eventuell nedleggingsprosess tilstrekkelig skolert for oppgaven?
- Har bedriften en etisk kodeks som også omfatter nedskjærings situasjoner?

3. Noen grunnleggende forutsetninger

Med basis i norsk arbeidmiljøovgning og nyere psykososial stressforskning, kan en del av de teoretiske og verdimeslige forutsetningene til videre fremstilling anvendes som følger:

- 3.1 Samspillet mellom person og miljø kan sees som en dynamisk transaksjonsprosess, der hovedelementene er:
 - Totalmiljø og aktuell situasjon, slik dette innvirker på den enkelte som «behandling» eller «slåtte»
 - Den enkelte persons utrustning og erfaring, robussthet og sårbarhet
 - Den enkeltes opplevelse, forståelse og vurdering av seg selv og sin situasjon
 - Det personens iverksetter av utvikling
 - Tidspunkt for ivertsettning er tilfeldig valgt

3.2 Det er forutsetningene for, og innholdet i den dynamiske balansen mellom de ulike miljøfaktorene og de ulike person-faktorene som avgjør kvaliteten på erfaringer og yrkesb.

En optimal balanse defineres ikke minst ut fra den enkeltes verdier, behov og ressurser, og innebærer god helse, arbeids glede, innsats og utvikling. En uttalt ubalanse medfører belastning, plager, sykdom, feil og tilsvinn.

- 3.3 Det er den mening og vekt hender og handlinger har for den enkelte som avgjør hva som oppleves som ubehagelige krav og belastninger, og hva som sees som utfordringer og vekstmuligheter.

- 3.4 Krav til innsats må tilpasses den enkeltes forutsetninger, og den enkelte må gi mulighet for utvikling og styrking av sine ressurser, slik at mestring, læring, vekst og utvikling blir resultatet.

- 3.5 Arbeidsmiljøet bør legges slik til rette at den enkelte i rimelig grad får tilfredsstillende behov, og tar i bruk sine evner og krefter i aktiv og kreativt samspill med andre.

- 3.6 Mange av de individuelle og organisatoriske responsene ved omstruktureringer henger også sammen med frustrasjon av behov og verdier knyttet til arbeidsmiljøkvaliteter slik ordmessig andyet som følger:
 - meningsfylt arbeid
 - føle trygghet
 - lærings- og utviklingsmuligheter
 - å bli tatt på alvor/bli respektert
 - se helheten i arbeidet

- være involvert/engasjert
- innsyn i mål og strategier
- klarhet i forventninger/rolle
- få ansvar og myndighet
- tro på felles verdier og mål
- sosial kontakt/fellesskap
- god kommunikasjon
- se resultater
- personlig utvikling/identitet
- følelse av mestring
- innvirkning på egen fremtid
- selvaktelse

4. Reaksjoner i organisasjonen

Forandringsstaken i dagens samfunn er betydelig høyere enn tidligere. Dette stiller større krav både til individ og til organisasjon. Fremtiden handler kanskje mer om å *lære* seg å leve med omorganiseringer og forandringer som en del av tilværelsen. Det er ikke noe som bare spesielle grupper rammes av i enkelttilfeller. Snarere er det tale om en *kontinuerlig tilpassing* og forandring for å møte nye krav og utfordringer.

Ehver forandring innebærer likevel en *ubalanse* for såvel organisasjon som individ, i kortere eller lengre tid. Krefter virker både for og imot forandring. Det kan oppleves truenende å forlate et etablert sosialt system som har gitt en nødvendig struktur. Individer, grupper og organisasjoner har en tendens til å forsvare sine interesser, og ikke uten videre være villige til å forandre innlærte atferdsnormer, bl. a. fordi de gir trygghet, stabilitet og forutsigbarhet. Dette kan også belys at man gjør kraftig motstand, som bl. a. kan vanskeliggjøre nødvendige forandringer.

Kunnskap om forandringsprosessen er en del av den beredskap som kreves for at vi skal kunne håndtere forandringer som en del av vår tilværelse.

4.1 Verdier og mål

Initiativ til forandringer, i offentlig forvaltning eller i privat virksomhet, henger ofte sammen med at det settes spørsmål ved rådende oppfatninger og at ulike samfunnsforhold forandres. I forbindelse med større forandringer skjerpes ofte *verdi-spørsmålene*. Tidligere uuttalte verdier blir plutselig åpnbare og kanskje konfliktert med hverandre. Det kan f. eks. gjelde spørsmål om kriterier for effektivitet, ledelsesfilosofi, former for medmenneske, osv.

Også *menneskenyet* kan eksponeres klarere og eventuelt forandret. Med et hardere økonomisk klima er det f. eks. en påregbar risiko for en utvikling mot stadig mindre toleranse og omsorg overfor eldre og funksjonshemmede, med fare for sterkere grad av utslaging.

Sjeksiklye kan virke som en liten forandring, men kan i virkeligheten utgjøre en betydelig stressfaktor, gjennom uttalt forventninger på ulike hold. Disse kan dels være skapt av ulike individuelle behov for selvsendighet eller støtte, dels av rådende ideologiske oppfatninger om ulike strategier for lederskap.

Status for ulike enheter, yrkesgrupper og individer kan endres gjennom at nye arbeidsområder og produkter blir vurdert annerledes. En aktivitet som tidligere ble belønnet og tilagt vekt, kan nå omvurderes, nedprioriteres og kanskje rasjonaliseres bort. Dette kan medføre at mennesker følger seg tilside og overflødig, med svekket selvvtløelse som resultat.

Mange oppfatter raskt de verdier og forandringer som finner sted, og tilpasser seg til nye tanker og ideer. Andre har vanskeligheter for å sense forstå og slutte seg til den nye «ånden». Derfor er det viktig at nye verdinormer raskt blir

tydeliggjort og gjort kjent for alle. Fordi felles verdigrunnlag spiller en betydelig rolle for en stabil og effektiv organisasjon, som rettingstiltak for beslutningsfatning og handling.

Enhver gruppe har utviklet sine *vaner og normer*, skrevet eller uskrevet, for å skape balance, struktur og retning. Under en forandring brytes kanskje disse gamle normer gradvis ned, eller rves opp mer eller mindre. Den trygghet og sikkerhet som tidligere normer gav, går tapt, og tidligere normer øke spennningen gjennom den økte usikkerheten, øker også arbeidsbelastningen, såvel fysisk som psykisk. I et forandringsskifte er det derfor nødvendig å være klar over i hvilken grad man rver opp de gamle normene, så man ikke stiller uennesskelige krav til omstilling.

De gamle målene for virksomheten gjelder kanskje ikke lenger. Og de nye målene er ofte abstrakte eller vagt formulerte og dermed diffuse for formålet. Dette kan føre til konflikter mellom organisasjonens grupper og individers ulike mål. Så lenge de nye målene er uklare og lite konkretiserte er det vanskelig både for ledere og for øvrige ansatte å identifisere seg med, og bygge opp en ny og slagkraftig organisasjon.

Motivasjon i arbeidet kan også bli mer «opprisset». Det blir viktigere å sikre sin egen overlevelse enn å gjøre noe konstruktivt i fellesskap.

Konfliktene og vanskelighetene i gjennomføre forandringer kan også forsterkes av at nye mål kommer frem ved siden av virksomhetsmålene. F. eks. kan overgripende innsparringssamtaler føre til at ledige stillinger ikke besettes eller at funksjoner avvikes. Kamp mellom ulike enheter kan oppstå når sterke ledere og andre betyrlige klempen helt til det siste for sin virksomhet. Individuelt og

grupper som har direkte kontakt med kundene eller klientene, og ser de behov som finnes, kan ha vanskeligheter med å forstå her-til-her-mangel i et slikt overgripende innsparringsskifte.

Og ikke minst: *interessekonflikter* mellom ulike parter blir oftest meget tydelige og skjeppet ved omorganiseringer som innebærer personalinnskrenkninger. Hvordan avvikling av personell, og eventuelle nyansetter skal skje kan i slike situasjoner være meget smertefulle spørsmål for alle involverte.

4.2. Beslutningsprosessen

Situasjonen preges ofte av *usikkerhet og avventning*. Man ventet på beslutninger, og man ventet på beslutninger. Riktig beslutningsunderlag savnes og usikkerhetsmomentene er mange. Informasjonsflommen er rikelig og vanskelig å få overblikk over. Det er ikke enighet om målene. Dette er forhold som lett skaper handlingsslamme, og som gjør at det er vanskelig å få truffet viktige beslutninger.

Ansvarsgrensene er kanskje usikre og uklare, og det kan være uklart på hvilket nivå avgjørende beslutninger skal treffes. Følsomme spørsmål som det er vanskelig å håndtere om, henvises kanskje til andre instanser. Dette kan innebære risiko for opphopning av saker på et visst nivå, hvilket også kan bidra til usettelse av viktige beslutninger.

Beslutninger med negative konsekvenser for enkeltpersoner er vanskelige å fatte. *Lofeliten* kan bli satt på harde prøver både for tiltsvalget og for sjeler med nær tilknytning til sin personellgruppe. Ubehagelige beslutninger raskeres utsatt og utsatt. Og når situasjonen blir mer og mer presset, kan dette føre til forstærkede og kortsiktede beslutninger. Ofte finnes det opprinnelige øns-

ker og ambisjoner om å gi personellmuligheter for reell innflytelse og engasjement i spørsmål som gjelder arbeidssituasjon og arbeidsforholdene. Med kryssete diskusjoner forsvinner imidlertid de gode forsettene, og personell opplever seg overkjørt - hvilket også kan være en realitet. Det er således viktig å tidstamme sattes tidlig, og at det klarføres i hvilken grad og på hvilken måte beslutninger kan påtrykkes.

4.3. Informasjon

Ryktet kommer gjerne i omlopp, likeså gjeting, *misforståelser* og spekulasjoner. Kommunikasjonen mellom mennesker og mellom ulike enheter kan bli mindre direkte og åpen. «Korridorssnakket» øker.

Mangelfull informasjon skaper usikkerhet og forvirring. Grunnene kan være mange til at informasjon uheldig eller forsinket, men en vanlig forklaring er frykten for å vekke unødig ure og betviling.

Å gi ubehagelige beskjeder kan oppleves meget belastende. Følgelig kan bli at *informasjonsnivået* mellom f. eks. sjef, personaldagere og tiltsvalgt, med stor risiko for at ryktet oppstår og at informasjonen pikkes inn slik at det egentlige budskapet forsvinner i tåken.

Utredninger i flere omganger, forslag og alternative forslag, osv., kan medføre at informasjonen blir omfattende og vanskelig å få overblikk over, både for beslutningstakerne og de øvrige. Sprøket kan være nytt og vanskelig å begripe, hvilket igjen medfører vansker med å skille ut viktig informasjon. I enkelte og dennes situasjon, Den organisatoriske plasseringen påvirker gjerne *informasjons- og kortsiktige beslutninger*. Ofte finnes det opprinnelige øns-

ker og ambisjoner om å gi personellmuligheter for reell innflytelse og engasjement i spørsmål som gjelder arbeidsituasjon og arbeidsforholdene. Med kryssete diskusjoner forsvinner imidlertid de gode forsettene, og personell opplever seg overkjørt - hvilket også kan være en realitet. Det er således viktig å tidstamme sattes tidlig, og at det klarføres i hvilken grad og på hvilken måte beslutninger kan påtrykkes.

4.4. Organisasjonsplanen

Ekspertene, politikere og andre har mer enn en gang utarbeidet forslag om, fra et mer overordnet synspunkt, kan opplyses som velegnet for å klare både administrasjon og produksjon. Om de nye ideene ligger langt fra de ideene som menneskene tidligere arbeidet etter, kan imidlertid forandringen innebære et dærlig psykisk miljø, og en skuffelse både fra arbeidsgivere og arbeidstakere over at den forventede bedring uteblir.

En forandret organisasjonsplan kan også innebære at tidligere fungerende grupper, eller kanskje også parkombinasjoner av mennesker, splittes. Den balansen som hersket i slike grupper, og hva dette betydde i styrke og produktivitet, blir kanskje ikke åpenbart for de brytes ned.

Ekhten og åpenhet i relasjonene mellom mennesker og mellom grupper kan bli problematisk. Slike forandringer kan skje gradvis og byttes ut med *misnøysomhet* og økt konkurranse. Alle blir rivaler. Dette kan lede til sterkere retholdninger, hvor hver og en vokter på og forsvarer de arbeidsoppgaver de har. *Toleransen* minsker i mange grupper, og dette gir et hardere klima, der enkelte personer risikerer å bli utrosette.

Økt stress og spenning kan resultere i irritasjoner og *konfrontasjoner*. Risikoen er der for at engasjement, initiativkraft og ansvarfølelse avtar, og at «byråkratiet» øker.

Nå skal det ikke glemmes at også mosaik effektene kan sees. Samholdet styrkes, og stemningen kan bli mer åpen og frolickelig der man har forsøkt å støtte oppnunte hverandre i en ruende omstrukturings situasjon. Tusselen om arbeidsøsthet kan også medføre styrket solidaritet, og ikke bare splittelse og kamp.

4.6. Omgivelsene

Alle organisasjoner har omgivelser som påvirker dem på ulike måter, både når det gjelder verdier, mål, struktur og klima. Lovgivning, myndighetsorganer, massemedier og lokalsamfunn kan her nevnes som viktige påvirkningsfaktorer.

4.7. Framt

Erfaringen viser oftest at framtid også være motsetlig. Der man f. eks. vinger til å flytte øker gjerne sykkefarvaret, spesielt p.g.a. psykosomatiske plager. Flytting for karriereformål medfører derimot oftest redusert sykkefarver.

Også overtidssatset kan øke, hvilket kan antas å være en konsekvens av frykten for ikke å trenes, men også av den økte ar-

bedsbelastningen (ledige stillinger besettes ikke, nye arbeidsoppgaver, osv.)

4.8. Personellbevegelse

Personellbevegelsen påvirkes av en rekke forhold, f. eks. arbeidsmarkedet, støttestøttak i og utenfor organisasjonen, avviklingsmetodene, aldersstruktur og mange individuelle faktorer. Erfaringen viser at personellbevegelse i offentlig virksomhet for største delen oppstår gjennom naturlig avgang. Dette viser hvilken betydning personalbevegelse har for å gjennomføre strukturendringer i offentlig forvaltning. Personellpolitisk betones gjerne viktigheten av økt turnover innenfor og mellom ulike instanser som et middel til å øke kompetansen og bidra til fornyelse, spesielt i et økonomisk leie der nyrekruttering ikke er mulig.

Den bevegelse som kan iaktas i en tidlig fase i forbindelse med at større forandringer initieres, er gjerne at personer som har de beste forutsættningene og er ettertraktet på arbeidsmarkedet, søker seg bort. Om nøkkelpersoner forsvinner, kan dette få alvorlige konsekvenser for muligheten til å gjennomføre på en skikkelig måte den planlagte omstillingen.

Ved en konstatert overfallighet er det behov for økt personellbevegelse for å unngå oppgjeller. Kravet til de overfallige om å ta egne initiativ og aktivt søke seg bort fra organisasjonen, kan derfor være betydelig.

En vanlig erfaring er at så lenge man ikke har identifisert bestemte personer som overfallige, er interessen svak hos den enkelte til å ta eget initiativ til forandring. Ikke sjelden har de overfallige kort utdømmelse, dårlig selvutvurdert og kanskje helseproblemer - altså personer som nettopp kan ha

vansker med å være initiativrike, aktive og handlekraftige. Og overrallplasseringen kan ytterligere svekke selvrespektken. Dette kan lett bli en meget presset situasjon både for organisasjon og individ. Den faktiske arbeidsmarkedsituasjonen viser også at visse grupper har store vansker med å få plass på det åpne arbeidsmarkedet. Forventninger om at nettopp disse personene skal søke seg bort til annen virksomhet er slik sett nok så urealistske og urimelige.

5. Forandringssveve

Arbeidet med å forandre gamle organisasjons- og arbeidsmåter støter ofte på *motstand*. Det synes å være en vanlig oppfatning at alle mennesker er motstandere av forandringer. Dette er neppe holdbart. Motstanden varierer nemlig i høy grad, avhengig av bl.a.:

- hva forandringen gjelder
- hvor dyptgrunne de er
- hvordan forandringssveven håndteres
- og en rekke personlige faktorer, osv.

Motstanden har en tendens til å være *særlig sterk*:

- ved gjennomgripende, radikale forandringer
- ved uventede og plutselige forandringer
- ved forandringer med potensiale negative konsekvenser for de involverte, som opplever at de taper på endringen
- om det berører sterk tiltro til det som skal forandres (virksomhetsside, strategi, organisasjon, arbeidsrutiner osv.)
- om det strir mot bedriftskulturen
- når grunnene til, hensiktene med og konsekvensene av forandringen ikke klart fremgår, og derfor skaper usikkerhet
- om en har negative erfaringer med tidligere omstruktureringer.

Dessuten finnes det store *individuelle forskjeller*.

Mens visse personer urter seg for, og er motstandere av selv ubetydelige forandringer, kan selv radikale forandringer være en stimulanse og en utfordring for andre personer.

På samme måte finnes det *organisasjonssvise forskjeller*. I noen organisasjoner er man vant med forandringer, mens man i andre er uvannt med, og har manglende erfaringer med forandringer. Dette er kanskje mest vanlig i en del statlige organisasjoner. *Forandringssvevene* har således stor betydning for forandringssveven.

Forandringssveven *henger også sammen med selve måten forandringssveven blir håndtert på*. Motstanden kanner dypest sett i trusselen mot *individuell trygghet og sosiale systemer*. Forandringssveven er heller ikke absolutt, men varierer fra individ til individ og fra situasjon til situasjon, også avhengig av livsstil, selv om noen kan betraktes som mer forandringssvevete enn andre.

Det er også mulig å skjelne mellom *aktiv og passiv forandringssvev*. Passiv forandringssvev er de personer som aksepterer andre personers initiativ til forandring ut fra lydlighet og vane. Aktiv forandringssvev er de personer som tar egne, selvstendige initiativ til å gjennomføre forandringer. Som regel finnes det litt både av passiv og aktiv forandringssvev hos de fleste aktivt forandringssvevete personer. For at en person skal ta initiativ til en forandring kreves det *både* at misnøyen med nåværende situasjon er så sterk at en begynner å lete etter alternativer og at der finnes alternativer som er tilstrekkelig attraktive.

6. Effekter på menneskene i organisasjonen

6.1 Helseeffekter

Vi vet i dag at drastiske strukturerendringer, spesielt i forbindelse med arbeidsløst, kan få effekter på helsen. De kliniske pligene som ført og fremst synes å øke er de såkalt «psykosomatiske». Der er også påvist økt dødelighet av hjerte-kar sykdommer, og der er vist sammenhenger mellom arbeidsløst og selvmord.

De som blir arbeidsløse kan også få drilger psykisk helse. Også hos personer som beholder arbeidet kan man i omstruktureringer og økonomiske nedgangstider se negative effekter på helsen.

Ansøkene kan være *utrygghet, økt arbeidsbelastning, mindre egenkontroll og svekket sosial støtte*. Drastiske omstruktureringer påvirker også arbeidsklimaet, med varierende, aggressivitet, personkonflikter, nedsett engasjement og generelt dårligere psykososialt arbeidsmiljø.

I planlegging og gjennomføring av slike endringer er det således svært viktig også å ta det psykososiale arbeidsmiljøet i betraktning med alvor og adekvant fagkunnskap.

6.2 «Stress» og «smerting»

Stress betegner en ubalanse i samspillet mellom individ og miljø, en diskrepans mellom det den enkelte måker, trenger eller forventer og den virkelighet individet opplever. Når individet taper ubehaget, måker å tilpasse seg og løse problemer (= «mestre») kan stress også ha positive effekter, som utfordring, stimulans og læring. Når russeleu overstriger den enkeltes ressurser, blir stress negativ og nedtrykkende, på kort eller lengre sikt. Det er den enkelte opplevelse, fortolkning og bedømmelse av

situasjonen som avgjør hvorvidt stress utvikles, og de mestringsressurser individet har som bestemmer hvordan stress håndteres. Her er vi ulike. Det som for en kan være en belastning kan for en annen være en stimulanse.

En rekke faktorer avgjør til sammen hvordan den enkelte opplever situasjonen og reagerer på stress. For den enkelte motstandskraft har bl.a. følgende faktorer betydning:

- Arv og oppvekstforhold
- Alder og sosiale faktorer
- Tidligere erfaringer med å håndtere vansker
- Tilgang på sosial støtte
- Livsstil og helsevaner.

Avgjørende er altså den *bedre* forandringen har for den enkelte, den *erfaring* vedkommende har med tidligere forandringer, og selvsagt hvordan den virkelige situasjonen er.

Faktorer som kan være avgjørende for om forandringen oppfattes som *trussel eller mulighet*, er bl.a.:

- Mulighet til å kunne *fortsi* forandringen
- Mulighet til *kontroll* over forandringen
- Om forandringen innebærer *tap eller gevinst*
- Om forandringen er *ønsket* eller ikke ønsket

Stress oppleves både *fysisk* og *psykisk*, f. eks. som:

- hjertebank
- pustevansker
- hodepine
- svetting
- skjelving
- muskelspenninger
- smerter
- tretthet
- konsentrasjonsvansker
- irritasjon
- uro og rastløshet

- nedstemthet
- søvnavansker
- angst

Dette er signaler på at individet ikke klarer seg bra, selv om det også må sies at de «normale» reaksjoner på en belastende situasjon. Løses de opplevde problemene, henter som regel personen seg inn igjen og symptomene avtar eller forsvinner. Blir det stående kreves en mer aktiv medisinsk bistand.

Vihar alle utviklet både bevisste mestringsstrategier og ubevisste forsvaremekanismer for å beskytte oss mot den angst som utløses når vi stilles overfor noe uklent, uventet, ønsket og ubehagelig. Personlig utvikling og modning betyr bl.a. at vi finner rimelige og effektive måter å mestre livets ulike faser og omstendigheter på, samtidig som vi får tilfredsstillende viktige behov og når viktige mål.

6.3 «Krise»

I forbindelse med visse mer drastiske forandringssituasjoner kan det komme reaksjoner som gjør det berettiget å anvende krisehandling og kunnskapet om krisehandling. Ordet «krise» kommer av det greske ordet «*krisis*», som betyr avgjørende vending, plutselig forandring, skjevsvanger forsvarelse eller skille. Begrepet står i vår sammenheng for det psykososiale reaksjonsmønsteret overfor indre og ytre vansker og problemer.

Slike kriser utløses når individet utsettes for en smertefull, akutt belastning, eller om grunnleggende behov trues. Det kan dreie seg om fysisk skade, påtørende død, sykdom, skilsmisse, trusler mot selvfølelsen, tryggheten, osv. De forandringene i arbeidslivet

som vi her er oppratt av kan være en situasjon som kan utløse personlige kriser. I noen tilfeller kan andre bakgrunnsfaktorer bidra til at opplevelsen blir sterkere enn ventet, f. eks. fysisk sykdom eller skade, nære pårørendes død, skilsmisse, problem med tenning, osv.

Det som videre kjennetegner mange strukturførandringer er at de kommer sakte og snikende. Små spærtiltak, eller fortløpende, mindre rasjonaliseringer og omorganiseringer stiller gradvis krav til den enkeltes tilpasning, uten at man kanskje merker det særlig sterkt i begynnelsen. Først etter en serie forandringer kommer så reaksjonen, og da kan de virke umotivert og utnarmelig sterke.

Kriseshandling er en klinisk virksomhet som krever spesialkompetanse. Men «mental førstehjelp» kan gis av alle, og bør være mulig å få i en rimelig vellyngende arbeidsorganisasjon. Dette skal vi ikke her gå nærmere inn på, men bare kort nevne noen grunnleggende prinsipper for det å stå nær og å samtale med et menneske i krise:

- Tid og engasjement til å lytte
 - Akseptere, ta på alvor, vise respekt
 - Ventilere følelser, men ikke forsterke bitterhet
 - Hjelp personen til å forstå situasjon og reaksjon
 - Hjelp personen til å akseptere hjelp
 - Stimulere og støtte personens egne ressurser
 - Hjelp personen til å bestemme seg for handling.
- For å bedømme hvilken hjelp personen trenger, kan man som hjelper spørre seg:
- Har personen innsikt i sin situasjon?

- Har han/hun tilgang til sosial støtte?
- Overlater han/hun sitt liv til skjebnen, andre, osv.?
- Har noe lignende hendt han/henne før?
- Opplever han/hun nye hendelser som trusler?
- Kan personen se fremover?
- Kan personen se mulige gevinster i kommende situasjon?
- Kan personen planlegge og handlet?

6.4 Vanlig utford ved omstruktureringer

Det finnes de som konstruktivt tar fatt på oppgavene med å gjennomføre forandringen. De er vant til å tilpasse seg og har gode erfaringer med det nye. De har kanskje opplevd en tidligere situasjon som de synes var ille, men som ble vendt til noe positivt. En del personer har også flere tidligere erfaringer for å omstille seg til nye forhold.

Det finnes også de som fornekter at noe er skjedd og forsøker utfortøddet i samme spor. De mener at det hele ikke angår dem. De tar ingen initiativ overfor endringene, men sier til seg selv at «det kommer nok til å ordne seg». For arbeidskameratene kan en slik person virke uvanlig rolig og kanskje noe motstridende.

En del ser som eneste løsning å komme seg vekk fortrest mulig. For en del av disse kan det å skifte jobb virke noe planløs, noe som nærmest skjer i panikk, med risikoen for at de havner i enda vanskeligere situasjon enn den de gikk fra.

Blant dem som søker seg bort i et tidlig stadium kan man imidlertid ofte finne generelt forsakelige og handletkarlige personer, gjennet med god utdannelse og gode kunnskaper som er attraktive for andre arbeidsgivere.

Slik sett er det en risiko for at arbeidspllassen miser gode krefter for tidlig.

Det finnes også de som kjemper og viser nærmest aggressiv atferd. De uttaler seg negativt om ledelsen og mer fremgangsrike arbeidskamerater, og forsøker gjerne å motarbeide forandringen, aktivt eller passivt. Utbrudd av raseri og bitterhet kan være en stor personlig påkjenning, og redusere organisasjonens effektivitet. Misnøyen kan også føre til hevnsaksjoner mot noen som tas ut til syndebukker eller mot virksomheten som helhet.

En del er mer opptatte og handlingslammede. De trekker seg unna og virker ofte likegyldige for det meste, slik omgivelsene ser det. Noen viser tegn til depresjon og oppgittethet.

Og andre reagerer på atter andre måter. Vi har mange ulike måter å oppføre oss på for å beholde mental og fysisk balanse ved de påkjenninger som er ønsket eller uønsket forandring av det miljøet, eller om de avviker i komfakt og støttestøtte, er det en viss risiko for fastlåsing i slike adferdsmønstre som beskrevet.

7. Spesielt utsatte individer, grupper og roller

La oss igjen understreke at samme situasjon kan oppleves og bedømmes på ulike måter, avhengig av den betydning en forandring har for akkurat den personen. Og la oss ikke glemme at vi har ulike forutsetninger for å klare belastninger, avhengig av anlegg, sosial situasjon, tidligere erfaringer, utdannelse, helse og nye anner.

Det kan derfor være vanskelig å gi generelle beskrivelser av individet og grupper som høyrisikogrupper. Vise mønstre kan dog skilles ut. Erfaring de siste par år viser

at det er visse grupper som ofte blir utsatt fra arbeidslivet i omstillingssituasjoner. Til disse hører bl.a.:

- Eldre
- Funksjonshemmede
- Innvandrere
- Korttidsutdannede
- Spesieltidannede.

Disse kan trenge ekstra oppmerksomhet og støtte. Sårbarheten for disse gruppene bestemmes bl.a. av få valgmuligheter og svikende sosialt nettverk.

Ansatte som p.g.a. sin funksjon eller yrkesrolle kan bli ekstra hardt belastet er f. eks. sjefen, arbeidsledere, personaldirektøren, tillitsvalgte og bedriftsledere. Disse må ofte stå til regnskap for det som skjer, ved at de forventes å innflytelse, å kunne påvirke utviklingen, å kunne konkretisere mål og retningsslinjer, samt forventes å være en støtte for den enkelte. Disse personene har også et spesielt ansvar for å gjennomføre forandringen, og må derfor ofte fatte ubehagelige beslutninger om noe som de selv ikke anser seg å være ansvarlige for.

Personaldirektorens folk får i en nedskjæringsituasjon økt administrativ belastning. De løver kanskje under samme usikre forhold som de øvrige ansatte, og skal dessuten administrativt tilrettelegge nedskjæringene. Dette aktualiserer krav på nye kunnskaper og lovregler, avtaler, strategier om lønnsforvaltning, kunnskaper om vedtaksforvaltning, kunnskaper om menneskeres reaksjoner ved forandring, samtalemetoder, osv. Og kamppe tidssammener er ofte med på å øke presset.

Som sjef og arbeidsleder kan det føles meget smertefullt å avvikle personell når det mest nødvendige er å stå på personellens side. Fra underordnede har ledere et hardt press på seg til å

informere. De må også kreve informasjon for å kunne klare sine oppgaver. Oke opplever ledere på mellomnivå at de har fått uliterskkelig informasjon og at de har for dårlig oversikt over det som skjer og det som gjøres.

Medarbeiderne mistror ofte sin sjef for å tilbakeholde viktig informasjon, å ikke være lojal, å stå på «morderens» side, osv. Alle reaksjonene som kommer fra personalet krever en ny type kunnskap, som mange merker at de ikke har. Dette kan gi en følelse av maktløshet, utlivskraftighet og av å bli urettferdig bedømt.

Omstillingsprosessen kan det være vanskelig å få virksomheten til å fungere med reduserte ressurser og fortsatt krav på effektivitet.

Alle disse faktorene tilsammen gjør at sjefen lett kan oppfatte seg som en dårlig sjef, at han mister grepet på situasjonen og at utdanning og trening for en slik situasjon er meget mangelfull. Det kjennes vondt å gi negative beskjeder, og kunnskaper om hvordan man gjør slikt oppleves utilstrekkelig. Blant kan det være vanskelig å innse at vanlig menneskelighet kan være til hjelp og støtte for de ansatte.

De tillitsvalgte kan ha en usatt rolle gjennom forordninger fra sine arbeidskamerater om å varetar den enkeltes interesser, medvirke til gode løsninger og gjøre ikke finnes) og være en støtte for kollegene i en vanskelig situasjon. Det kan kjennes vanskelig å måtte medvirke til at en del må forlate organisasjonen, å være delaktig i negative budskap og ha et medansvar for at alle får god nok informasjon. Solidariteten kan bli satt på harde prøver. Tillitsvalgte burde nok både få opplæring og spesielt støtte for å være bedre forberedt for slike oppgaver.

Bedriftsleder er sakkyndig rådgiver både for ledelsen og for de ansatte i spørsmål som har med arbeidsmiljø og helse å gjøre. På en måte er bedriftsleder del av virksomheten. På en annen måte er bedriftsleder en del av landets helsevesen, og forvalter rettigheter og plikter knyttet til sykrollen.

Det finnes mange spenninger og dilemmaer, både av praktisk og av etisk art i bedriftsleders rolle, og heller ikke de fleste bedriftsleder har spesiell skoleing i å håndtere organisatoriske, sosiale og psykologiske problemer. Og legen kan lett bli identifisert som enten ledelsens forlengede arm eller som de ansattes advokat verus bedriftsledelsen.

Mange bedriftsleder har mistet nattesøvn de siste årene på grunn av slike vanskelig håndterte beslutninger. Det skal dog tilføyres at bedriftsledere selv mer aktivt har drøftet og forsøkt å skole seg til å mestre denne situasjonen.

8. Hvordan håndtere omstruktureringer

Det som ofte kjennetegner forandringssituasjonen er:

- Mangel på struktur
- Uvisshet
- Lav egenkontroll.

Fra stressforskningen vet vi at dette er høyrisiko-situasjoner. Faktorer som er avgjørende for evnen til å mestre stress er bl.a. egenkontroll og sosial støtte.

Det er vanskelig å gi helt konkrete råd om tiltak, fordi både mennesker og organisasjoner er ulike. Og effektive tiltak må tilpasses til de konkrete forutsattningene i ulike forandringssituasjoner. Generelt er det imidlertid viktig at man planlegger og i fellesskap gjennomfører forandringene, også basert på kunnskap om hvordan

mennesker vanligvis reagerer på omstillinger og hvilke konsekvenser dette kan få for den enkelte og for organisasjonen.

8.1 Sosial støtte

«Sosial støtte» betegner her kvaliteten på det mellompersonlige samspill på arbeidsplassen. God sosial støtte virker som en støtte mot stress og reduserer de negative konsekvensene av stress. God sosial støtte øker også prestasjonsvne, problemløsningsvne og effektivitet i en gruppe eller en organisasjon.

Derfor er det viktig at det utvikles et sterkt og bærekraftig sosialt nettverk på arbeidsplassen. En effektiv organisasjon, både under «normal» og mer «krisiske» omstendigheter, må ha store bebygninger av sosial støtte for stressmestring. I et godt arbeidsklima belønnes og videreføres sosial støtte aktivt og systematisk. Dette er kanskje den aller viktigste betingelse for virksomhet kan bygge for å forebygge og dempe de belastningene som øker i forbindelse med omstruktureringer i arbeidslivet.

Vi skjelner vanligvis mellom fire former for sosial støtte:

- Følelsesmessig (emosjonell) støtte
- Informasjonssøtte
- Vurdertingsstøtte
- Praktisk (instrumentell) støtte.

Disse formene henger sammen og grper inn i hverandre.

Emosjonell støtte er den grunnleggende komponenten i sosial støtte. Den dekker følelsesmessige og sosiale behov og dreier seg om å bli verdsatt og akseptert og om å bli vist varme og omsorg. Det å gi slik støtte kan bl.a. bety å:

- finnes tilgjengelig
- lytte aktivt

- tillate følelser
- ta en annen persons problem på alvor
- vis respekt for og tillit til personens egne ressurser
- skape fellesskap og samarbeid
- stimulere til engasjement
- være et forbilde i emosjonell kommunikasjon.

En fallgrube kan være å bli for ivrig, gi falsk trykk, eller å gå ut i seg selv.

Vurderingsstøtte: Den som rammes av psykisk belastning utenfor egen kontroll opplever ofte redusert selvtilit. Og personen trenger ofte hjelp til å evaluere å se hva som er realistisk å kreve, og hvordan andre ser situasjonen. Dette kan være avgjørende for muligheten til gradvis å bygge opp selvtiliten igjen, og delvis være viktig for evnen til å bearbeide krisen.

Vurderingsstøtte betyr å gi positiv og negativ tilbakemelding, å la en person få vite resultat av eget arbeid og egen vurdering. Å gi positiv og negativ kritikk opplever vi mange som noe av det vanskeligste som fins. Det er likevel en av de viktigste støtteformene, etter som den gir mulighet for utvikling og forandring.

- Vurderingsstøtte betyr bl.a. at man skal:
 - vise at man setter pris på
 - gi gode tak i og belønne det positive
 - klarlegge forventninger og krav og vise når de er oppfylt
 - gi konstruktiv kritikk på handlingen, ikke kritisere personen
 - være konkret og spesifikk i sin respons/tilbakemelding
 - vise følelser i svar med det som formidles med ord
 - gi kritikk i rett dose og til rett tidspunkt, slik at personen kan ta imot og lære av kritikken.

Med informasjonsstøtte menes at man hjelper personen til å få et riktig og dekkende bilde av situasjonen som er mulig. Trusselfølelsen som er mulig. Trusselfølelsen innebærer personens situasjon, innsettelse og oppfatning av opplysningene og virkeligheten kan lett forvirres og forveksles.

Informasjonsstøtte innebærer f.eks.:

- å redusere usikkerhet og skape en dialog
- å hjelpe til å klarlegge problemer, f.eks. ved å stille spørsmål
- å peke på nye perspektiv og mulige alternativer
- å angi metoder for problemløsning
- å informere om tilgjengelig hjelp.

Å gi informasjon slik at den motes rett kan være vanskelig. Gjensningene for å informasjonen nær frem. Reaksjonene på informasjonen er en måte å kontrollere dette på.

Det skal også gis anledning for personene/gruppen til å komme med spørsmål og innvendinger, og vise med sitt kroppspråk hva man kjener eller synes. En slik dialog kan kreve tid og må sees som en prosess.

Spesielt i forandringssituasjoner er det viktig så langt som mulig gjennom tidlig og klar informasjon, å øke de ansattes muligheter for å få oversikt og kontroll over situasjonen.

Praktisk støtte innebærer at organisasjonen tilbyr praktisk hjelp i form av tid, penger, materiell eller personer. Dette kan f.eks. være å:

- gi forlenget tid for å utføre et arbeid
- gi verkøyt, metoder eller mer ressurser
- forenkle arbeidsmåten ved bedre rutiner

- flytte arbeidsoppgaver fra en person, kortvarig eller permanent

- hjelpe til med å prioritere

- påvirke omgivelsene for å få hjelp, forståelse og ressurser

- gi muligheter for flere til f.eks. å søke arbeid

- gi økonomisk bidrag

- gi mulighet for utdanning

For at atferd skal oppleves som støttende må de personer som skal fungere som støttepersoner:

- være tilgjengelige og tilnærme
- være i stand til å tilby egen tid og egne ressurser
- finnes for hånden over noe lenge tid
- kunne bidra med problemløsnings
- vise vilje og evne til å handle.

Visse støttestrukturer krever innflytelse og myndighet, slik at personer som kan påvirke fremtiden er viktige støttepersoner.

Støttestrukturer kan f.eks. være sjef, medarbeidere, eksterne, venner, profesjonelle hjelpere. Alle typer støtte er viktige og bør være tilgjengelige. Fra en helse- og psykiatrisk synspunkt synes det grunnleggende å være den mest grunnleggende. Emosjonell støtte kan alle gi. Men det er viktig at også denne støttestrukturen bygges aktivt og systematisk opp i organisasjonen.

8.2 Informasjon

Informasjon i forandringssituasjoner er et vanskelig kapittel, men samtidig meget viktig. Informasjonen bør være *rask, saklig, ærlig og klar*, uten for mange vektne omskrivninger. Den bør gis så tidlig som mulig, være *tydelig og tilpasset* til målgruppen.

Man bør også informere om *hvor det går an å få hjelp* med ulike typer av problem, og hvilke

støttekilder som finnes tilgjengelige på og utenfor arbeidsplassen.

Informasjonen må gis på en slik måte at hver og en får reell mulighet til å få vite:

- hensikten med forandringen
- hva forandringen betyr for akkurat den personen
- hvilke krav som stilles til personen

- det positive med forandringen

- det negative med forandringen

- hva den aktuelle personen kan påvirke.

Tidspunktet for når informasjonen gis spiller en avgjørende rolle for hvordan den oppfattes. Sent på dagen eller i slutten av uken er oftest uheldig. Det bør planlegges for å svare på spørsmål og følge opp reaksjoner. Ansvarlige må være tilgjengelige for personalet.

Man må være forberedt på at informasjonen innledningsvis ikke kan tas inn av alle, kan misforstås eller forvanskes. Dette kan berede på krisereaksjoner. Den må derfor ofte *gjennas og følges opp*, slik at den blir oppfattet riktig og fullstendig.

De ansvarlige for informasjonen må opprette *lojal mot ansatte* som er inngått, og gå ut med *ærlighet* informasjon. Det skal ikke spille noen rolle hvem den ansatte henvender seg til av dem som har ansvar for informasjonen - de skal få *somme beskyld*.

8.3 Aktiv medvirkning

Det er viktig at de ansatte får gi uttrykk for hvordan de opplever forandringen. Man bør også få muligheter for å bearbeide situasjonen, samt *aktiv medvirke i forberedelse og gjennomføring av forandringen*. Dette kan bidra til å forebygge vanskelig håndterbare krisereaksjoner, unødige uro og altfor mye flyktning.

Før forandringen bør man ha bygget opp så *åpne kommunikasjon*

støttestrukturer som muling. *Et åpent og trygt og varmt arbeidsklima* er avgjørende betydning. I et slikt klima, der folk lytter til hverandre og hjelper hverandre utes og overvinner også ubehag, motgang, konflikter og usikkerhet. Det må imidlertid også *praktisk tilrettelegges* for å møtes, ventile og bearbeide problemer og reaksjoner.

Særlig usikre (Kfr. tidl.) må identifiseres og gis spesielt tilpasset støtte. *Overraskende* må identifiseres så tidlig som mulig og gis hjelp til å finne ut av situasjonen. *Individuell planlegging og oppfølging* har vist seg spesielt viktig og nødvendig for alle involverte. Formen må tilpasses organisasjonen og de systemer som der finnes, samt den enkeltes behov og muligheter.

8.4 Planlegging

Det har vist seg at de virksomhetene som har gode *planleggings-systemer* (virksomhet, økonomi, personaladministrativ) klarer bedre å mestre omstillinger enn andre.

8.5 Jobbtillit og helse

De som er arbeidsmiljøansvarlige bør særlig vurdere om skadelig stress som reduserer jobbtillitshelsen får være for lenge. Av særlig betydning er det å vurdere:

- *Krav og arbeidsbelastning* for den enkelte og for grupper.
- Her dreier det seg om arbeidsmengde, tempo, vanskeligheitsgrad, osv.
- *Meningstulle arbeidsoppgaver*, som ofte trues i en omstillingsprosess, da f.eks. status og arbeidsinnhold forandres for ulike grupper. Det kan da være vanskelig å se sin egen rolle i større perspektiv og å forstå meningen eller betydningen av forandringen.

jobbførelse og jobbsituasjon. Stressforskning har vist at høy egenkontroll øker evnen til å mestre stress bedre.

- **Muligheter til fellesskap** med andre har stor betydning for stressmestring (Kfr. sosial støtte), både under kriseprosesser og mer langsomme endringsprosesser.

8.6 Tanning av blåk

Ulke tiltak er relevante i ulike stadier av en endringsprosess. Best sjanser for å lykkes har man med rimelig god tid for forberedelse og et bariert av tiltak som er tilpasset forholdene på den enkelte arbeidsplassen.

8.6.1 Før forandringen:

Når en organisasjon kommer i problemer, stilles ofte spørsmålet *hvorfør* ledelsen ikke tidligere har grepet tak i problemene og gjennomført nødvendige forandringer. Et er handlingsmønstre ved aktuelle tidspunkt blitt meget begrenset. Det å lykkes med forandringer har i høy grad å gjøre med i hvilken grad hele organisasjonen er innstilt på å leve i en forandringssituasjon eller i en mer statisk tilstand.

Samfunnet i sin helhet forutsetter forandringer og omstillinger, kanskje mer enn noensinne. Det er derfor viktig at det bygges opp en *innvirkning* og behov for forandringer og en *beredskap* for forandringer. Dette vil gjøre både organisasjoner og individer mindre sårbare.

Forutsetninger for å lykkes med forandringer øker således:

- om det er bygget opp en *omstillingsvne* i organisasjonen
- om organisasjonen har *forandringstrategier*
- om det formes en *beredskap* for å gjennomføre forandringer.

Forberedelser for forandringer kan f.eks. være:

