


# Omstillinger i arbeidslivet. En belastning eller en positiv utfordring?



Anders Skogstad

1. amanuensis

Institutt for samfunnspsykolog

Universitetet i Bergen

# Hva jobben gir oss

→ Lønn



→ Aktivitet, meningsfylde & variasjon

→ Tidsstruktur

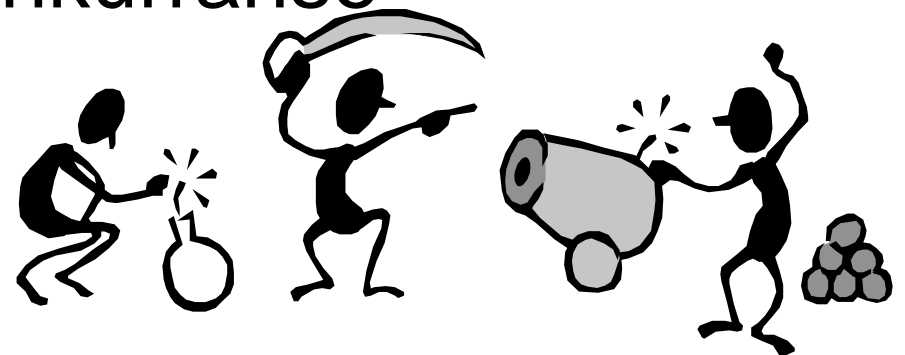
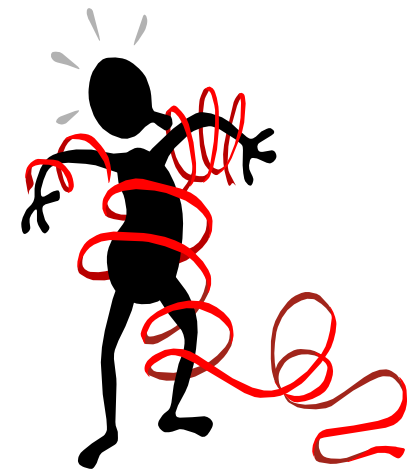
→ Sosial status & identitet

→ Sosialt felleskap



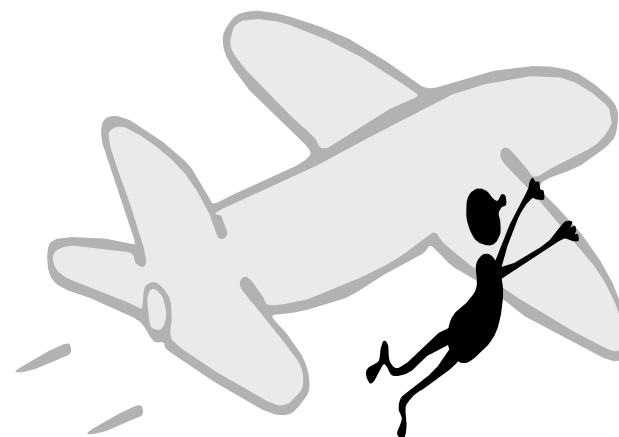
# Utfordringer i organisasjoner ved omstillinger

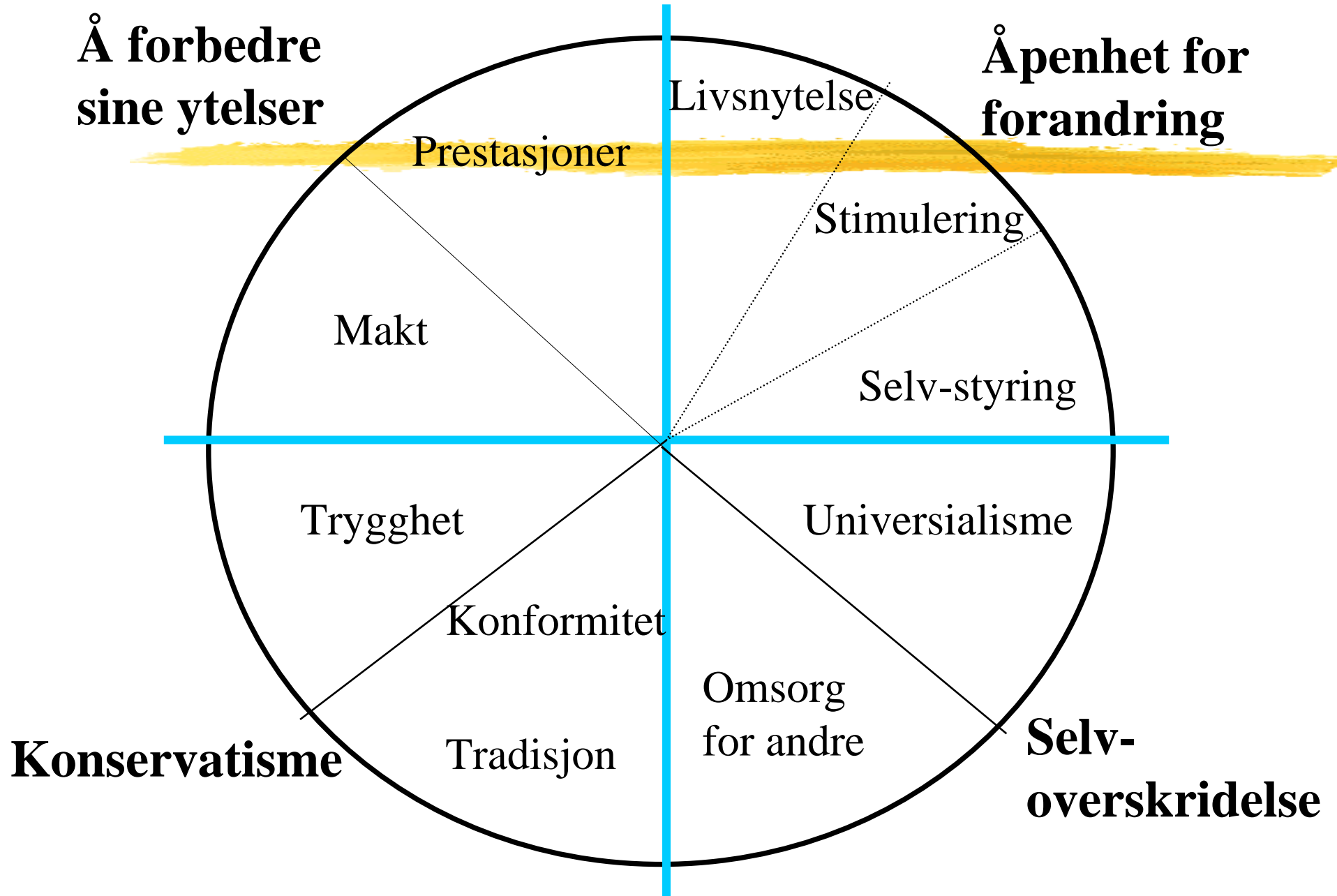
- Skjerpelse av verdispørsmål
- Hva er organisasjonens mål?
- Interessekonflikter
- Lojalitetskonflikter
- Rykter og spekulasjoner
- Mistenksomhet og konkurranse
- Folk søker seg vekk



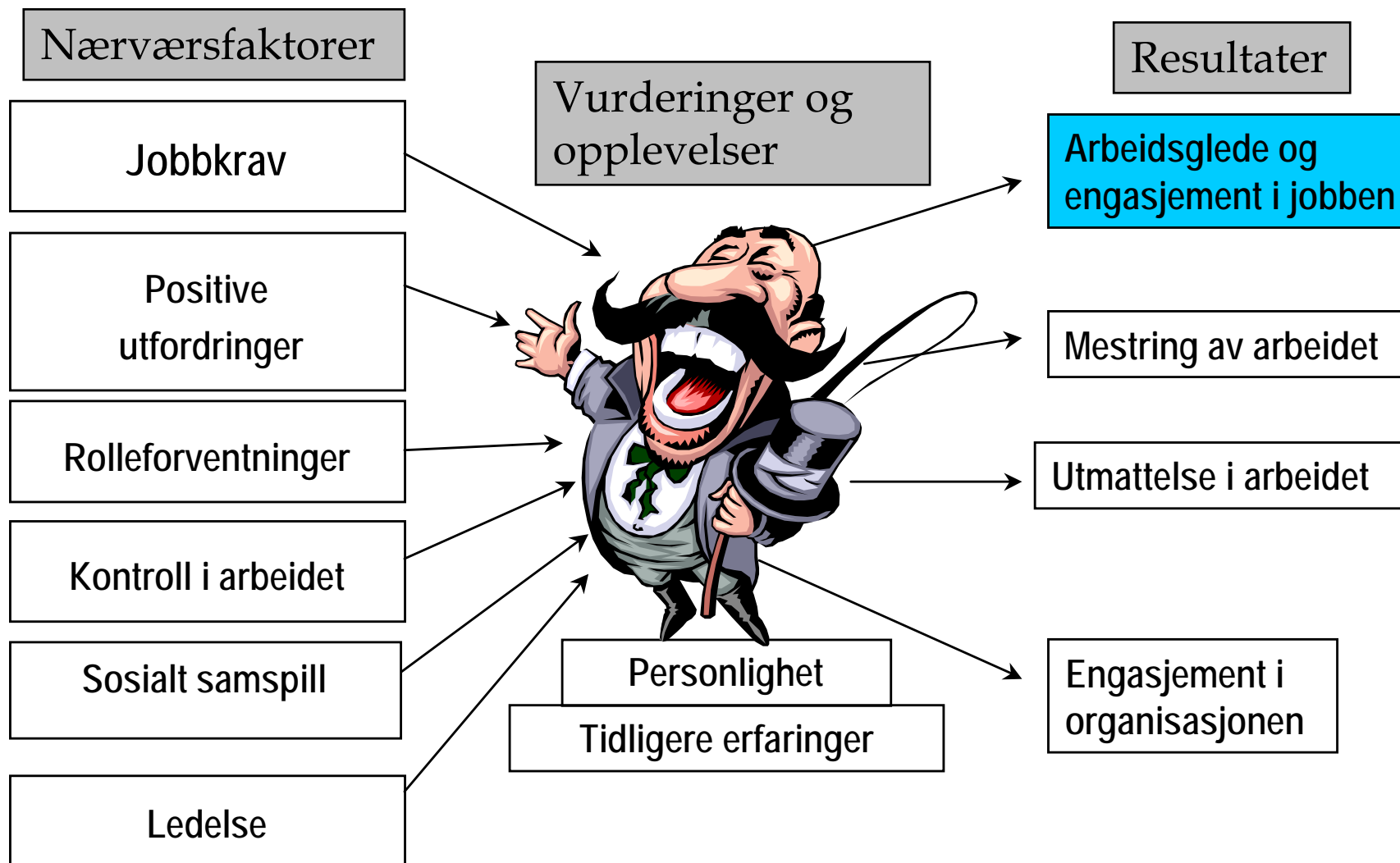
# Motkrefter i endringsarbeid

- Trussel mot trygghet for fremtiden
- Tap av territorium
- Trussel mot egen kompetanse og status
- Redsel for manglende mestring
- Arbeidsmiljøet oppløses
- Mister retning i tilværelsen



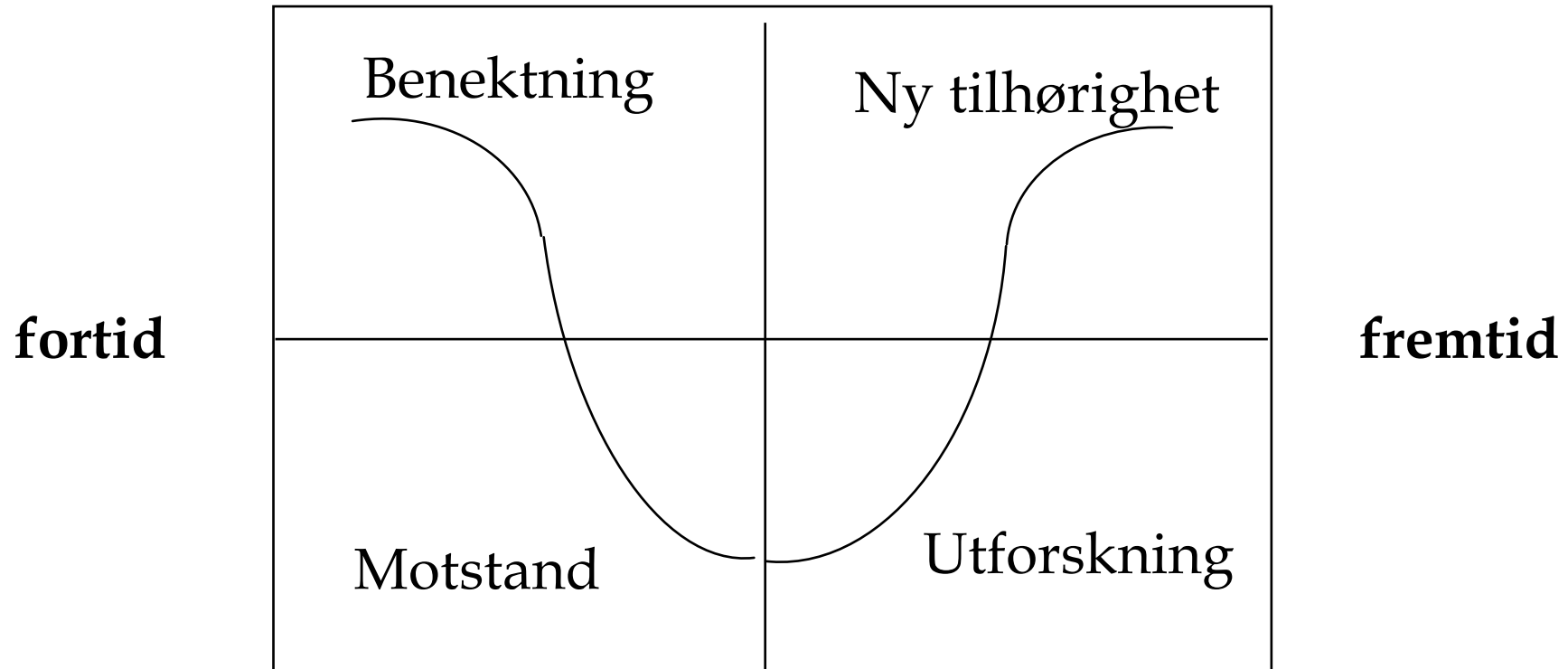


# Medarbeider Tilfredshet



# Omstillingskurven (Scott & Jaffe)

Vendt utover mot omgivelsene



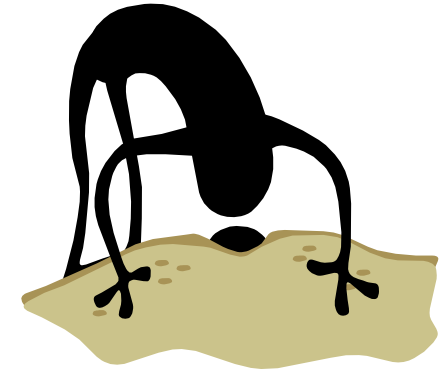
Vendt innover i seg selv

---

# Benektning

---

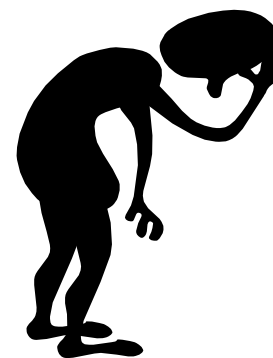
- Dette gjelder ikke meg
- Tror det snart går over
- Apati
- Uvirkelighetsfølelse





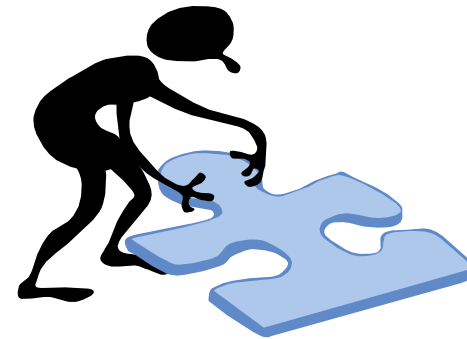
# Motstandsfasen

- Engstelse, uro og sorg
- Frustrasjon og aggresjon
- Isolasjon
- Skyldfølelse og nostalgi
- Aktiv motstand
- Problemer med konsentrasjon
- Ta vare på seg selv
- Sykefraværet går opp



# Utforskning av nye muligheter

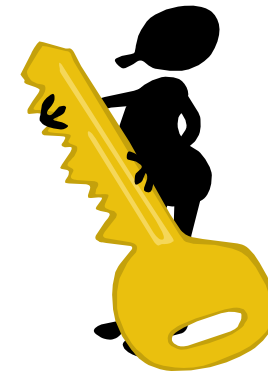
- Ambivalente følelser
- Forvirring
- Økende deltakelse
- Begynner å søke løsninger
- Utvidet perspektiv og forståelse
- Skimter lys i tunnelen




# Ny tilhørighet

---

- Optimisme
- Engasjement
- Konstruktiv problemløsning
- Utviklingsorientering
- Egne planer
- Ser optimistisk på fremtiden

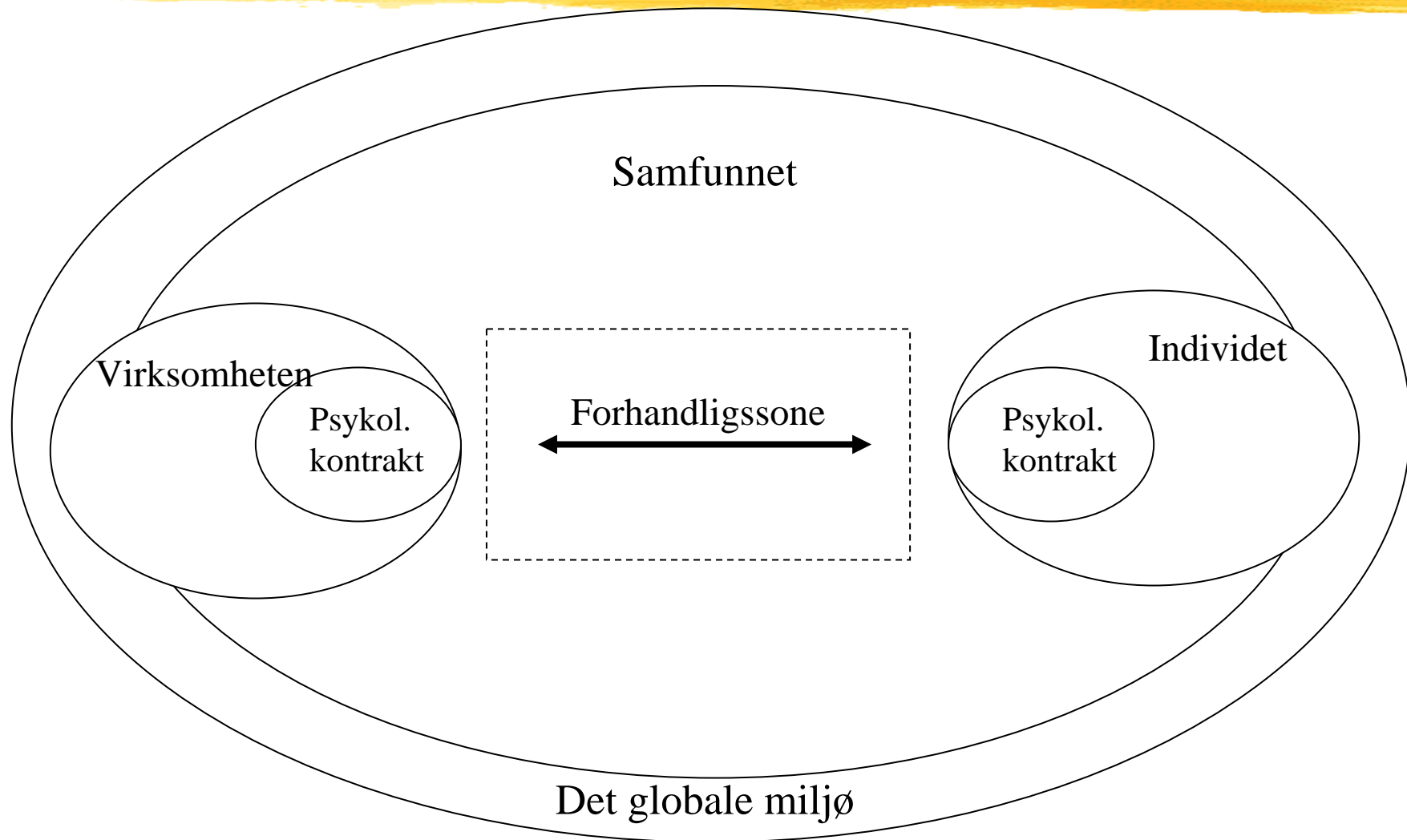


# 'Ofrene' (n = 60)



	Antall	Prosent
Tilpasningsdyktige	26	43,3
Deprimerte	18	30,0
Tar en Gauguin	10	16,7
Motarbeidere	6	10,0

# Psykologisk kontrakt: Individuelle arbeidstakeres og arbeidsgiveres antagelser angående deres gjensidige forpliktelser



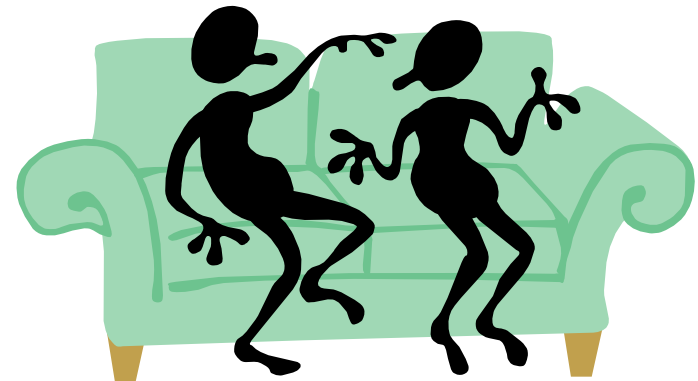
# Håndtering av omstillinger

## Viktigst med:

Egenkontroll  
støtte



Sosial



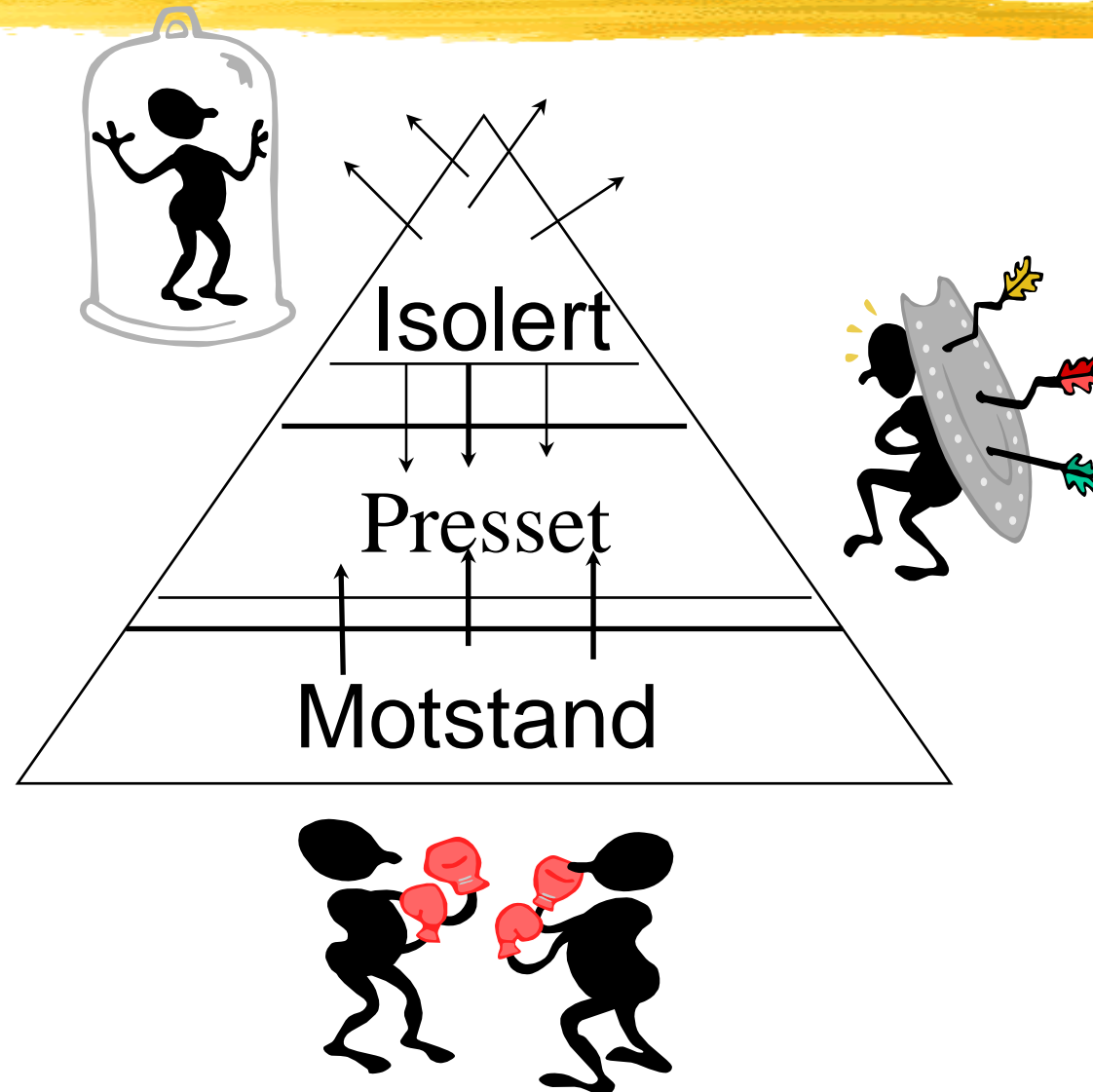
# Informasjon gjennom dialog

---

- Reformulere med egne ord
- Stille kritiske spørsmål
- Gi egne synspunkter
- Vise med kroppsspråk hva en mener



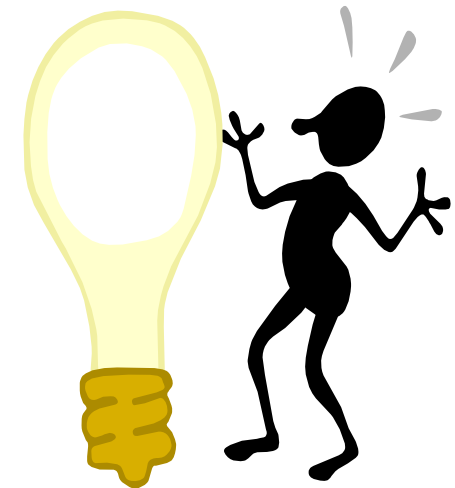
# Ledere på ulike nivåer i bedriften





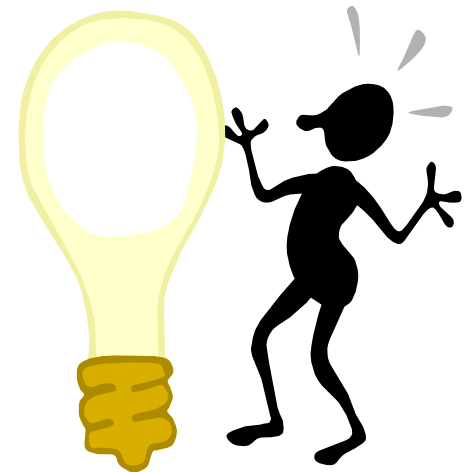
# Poenger å huske for ledere (1/2)

- Endring tar tid
- Ikke hold info. for deg selv for å beskytte andre
- Regn med at der vil dukke opp uforutsette ting underveis
- Vær åpen for motforestillinger
- Følelsesmessige reaksjoner er normale og må bearbeides



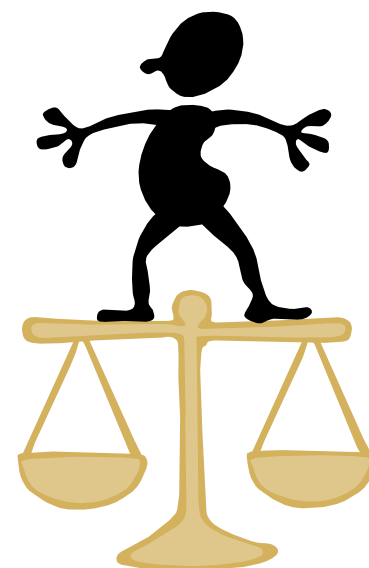
# Poenger å huske for ledere (2/2)

- Gi slipp på kontroll. Nye løsninger krever fleksibilitet
- Rykter er en kostbar affære. Gi derfor sannferdig og nyansert info. till rett tid
- Å lytte er en av de viktigste sider ved kommunikasjon
- Du har også lov til å vise følelser
- Trekk de berørte aktivt inn i omstillingsarbeidet



# Etiske prinsipper ved nedbemanninger

- ⌘ Må virke meningsfull logisk
- ⌘ Være en forutsigbar prosess
- ⌘ Aktiv involvering
- ⌘ Å dele skjebne og sosial støtte
- ⌘ Ressurser
- ⌘ Prosessen må gå riktig for seg



# De som mestrer omstillinger best

---

- Opplever mål og mening
- Har en følelse av personlig kontroll og innflytelse
- Ser muligheter for læring og utvikling
- Har sterke bånd til mennesker rundt seg
- Er aktive og engasjerte i organisasjonen
- Har en sterk følelse av å være verdifull

