



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Mekanismer i sykefraværet under omstilling og nedbemanning ved Hydro Aluminium Karmøy



Hovedprosjekt utført ved

Høgskolen Stord/ Haugesund – Avd. Haugesund – Ingeniørfag

Studieretning: HMS

Av: Jan Åge Davanger
Ingvild Kringeland
Åshild Langeland

Kandidatnummer 65
Kandidatnummer 59
Kandidatnummer 80

Haugesund

2010

Foto: Hydro Karmøy, 2009



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND



HYDRO

BACHELOROPPGAVE

Studenten(e)s navn: Ingvild Kringeland
Jan Åge Davanger
Åshild Langeland

Linje & studieretning Sikkerhet - HMS

Oppgavens tittel: Mekanismer i sykefraværet under omstilling og nedbemanning ved Hydro Aluminium Karmøy.

Oppgavetekst:

Hydro Karmøy hadde fra høsten 2008 og ut 2009 en omstillingsprosess med omfattende nedbemanning i forbindelse med nedstengning av Søderberg- anlegget. Målsettingen med oppgaven er å øke forståelsen for de mekanismer som påvirker sykefraværet. Arbeidet er basert på litteraturstudie rundt omstillingsprosesser, og kvalitative intervju med ansatte som var berørt av nedbemanningen. Det er ønsket fra ledelsen å kunne bruke rapporten videre i arbeidet med sykefravær

Endelig oppgave gitt: Fredag 5. mars 2010

Innleveringsfrist Fredag 14.mai 2010 kl. 12.00

Intern veileder Tone Sydnes

Ekstern veileder Hilde Vestheim Nordh

Kåre Vold

**Godkjent av
studieansvarlig:**

Dato:



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND



HYDRO

Høgskolen Stord/Haugesund
Studie for ingeniørfag
Bjørnsonsgt. 45
5528 HAUGESUND
Tlf. nr. 52 70 26 00
Faks nr. 52 70 26 01

Oppgavens tittel Mekanismer i sykefraværet under omstilling og nedbemanning ved Hydro Aluminium Karmøy.		Rapportnummer
Utført av Jan Åge Davanger Ingvild Kringeland Åshild Langeland		
Linje Sikkerhet		Studieretning HMS
Gradering Åpen	Innlevert dato 14. mai 2010	Veiledere Tone Sydnes, HSH Hilde V. Nordh, Hydro Aluminium Karmøy Kåre Vold, Hydro Aluminium Karmøy

Ekstrakt

Formålet med oppgaven er å se på sammenhengen mellom omstillings- og nedbemanningsprosessen ved Hydro Aluminium Karmøy i 2008/2009 og utviklingen i sykefraværet i denne perioden. Metoder for gjennomføring var kvalitative intervju med ansatte og ledelse, analyse av sykefraværdata fra Hydro Karmøy og litteraturstudie om omstillingsprosesser.

Resultatet viser at det lave sykefraværet tidlig i omstillingsprosessen kan komme av økt sykenærver og samholdet mellom de ansatte i denne perioden. Stigningen i sykefraværet våren 2009 var til dels påvirket av ettervirkningene av sykenærveret, sammen med faktorer som ligger i overleversyndromet. Det kunne også tyde på at personlige egenskaper sammen med ny stilling etter omstilling hadde en viss betydning for reaksjonene de hadde på omstillingen.



Forord

Ingeniørstudiet ved Høgskolen Stord/Haugesund avsluttes etter tre år med en hovedoppgave. I hovedoppgaven vil studentene bruke den kunnskapen de har tilegnet seg i løpet av studietiden. Studentene får da vise en faglig helhetsforståelse.

Hilde Nordh ved Hydro Aluminium Karmøy tok kontakt med Høgskolen og presenterte oppgavetekst til en mulig bacheloroppgave. Etter et møte med Tone Sydnes ved HSH og Hilde Nordh 4. november 2009, bestemte vi oss for å skrive oppgaven for Hydro Karmøy.

Underveis i prosjektet måtte vi gjøre noen tilpassninger av problemstillingen i forhold til det som var utgangspunktet fra Hydro Karmøy. Etter gjennomføring av intervjuene viste det seg at ingen av respondentene hadde vært sykemeldt i løpet av prosessen. Det var da vanskelig å se på mekanismer i sykefraværet opp mot omstillingsprosessene som hadde vært ved Hydro Karmøy. Oppgavens tittel ble ikke endret.

Vi bestemte oss tidlig for å gjennomføre kvalitative (ustrukturerte) intervjuer med ansatte som var berørt av prosessen. Bearbeiding av materialet krevde mye av oss, men det var en lærerik prosess. De ansatte ved Hydro Aluminium Karmøy viste interesse for den jobben vi skulle gjøre, og stilte opp for oss i intervjuene, noe vi er takknemlige for.

Vi vil takke Hilde Nordh og Kåre Vold ved Hydro Aluminium Karmøy for tillitt de har vist oss i forbindelse med oppgaven. Vi vil også takke Høgskolelektor Tone Sydnes for veiledning og tilbakemelding underveis. Til sist vil vi rette en stor takk til Førsteamanuensis Sissel Alsaker ved Høgskolen i Sør Trøndelag, som brukte av sin fritid på oss.

Haugesund, 14. mai 2010

Ingvild Kringeland

Åshild Langeland

Jan Åge Davanger



Sammendrag

Ved Hydro Aluminium Karmøy har man nylig gjennomført en stor omstillingsprosess med nedbemanning og opplevd store svingninger i sykefraværet. Det var et ønske fra bedriften å finne ut mer om hvilke mekanismer som styrer sykefraværet under slike prosesser og studentene formulerte etter hvert en problemstilling:

Hvordan erfarte ansatte og ledere omstillingsprosessen, og hvordan kan disse erfaringene knyttes til sykefraværet i samme periode? Denne rapporten søker også en økt forståelse for faktorer som er avgjørende for svingninger i sykefraværet ved Hydro Karmøy.

Arbeidsmetoden som ble brukt var kvalitative intervju, analyse av sykefraværdata og litteraturstudie om omstillingsprosesser. Nesten 900 utsagn ble hentet ut fra intervjuteksten fra til sammen 7 ansatte og ledere ved Hydro Karmøy. Utsagnene ble bearbeidet og analysert og etter hvert plassert i kategorier som oppstod fra utsagnene.

Sykefravær under omstillings- og nedbemanningsprosesser er styrt av kompliserte mekanismer som likevel følger et visst mønster. Ett resultat av undersøkelsen viste at tidlig i prosessen dominerte sykenærversfaktoren og samholdet mellom de ansatte, og kan ha virket så disiplinerende at sykefraværet sank.

Etter at jobbtilbudene var sendt ut i begynnelsen av april 2009 ledet ettervirkningene av sykenærveret, sammen med faktorer som ligger i overleversyndromet, til en stigning i sykefraværet. Videre observerte gruppen at personlige egenskaper sammen med personens stilling i den nye organisasjonen hadde en viss betydning for reaksjonene de hadde på omstillingen.



Innholdsfortegnelse

Forord	iv
Sammendrag	v
Innholdsfortegnelse	vi
Figurliste.....	viii
1 Innledning.....	1
1.1 Hydro Aluminium Karmøy	1
1.1.1 Derfor måtte Søderberg- anleggene stenge	2
1.1.2 Omstillingen på Karmøy	3
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Retningslinjer, lover og forskrifter ved omstillinger	5
1.4 Interne ressurser.....	5
1.4.1 Bedriftshelsetjeneste (BHT).....	6
1.4.2 Arbeidsmiljøutvalg (AMU).....	6
1.4.3 Verneombud	7
1.4.4 Arbeidstakere	7
1.4.5 Arbeidsgivere	7
1.5 IA- avtalen	8
1.6 Omstillings- og nedbemanningsprosesser	8
1.6.1 Fasene i en omstillingsprosess	9
1.6.2 Fasene i en nedbemanningsprosess	9
1.6.3 Hva gjør omstilling og nedbemanning med oss?	11
1.7 Stress og trusler	11
1.7.1 Stressreaksjoner.....	11
1.7.2 Trusselbildet	12
1.7.3 Individets kontroll	13
1.7.4 Hvordan påvirkes vi fysisk av stress og trusler?	13
1.8 Hvordan lykkes med prosessen?.....	14
1.8.1 Sunne omstillingsprosesser	14
1.8.2 Organisasjonskulturen	15
1.9 Sykenærvær og sykefravær knyttet til omstillingsprosesser	16
1.9.1 Sykenærvær.....	16
1.9.2 Overleversyndromet	16



1.10	Tiden etter en nedbemanningsprosess	17
1.11	Sykefravær	17
1.11.1	Konjunkturstyrt sykefravær:	18
1.11.2	Sykefravær og statistikk generelt	19
1.11.3	Sykefravær Hydro Karmøy	21
2	Metode.....	23
2.1	Litteraturstudie.....	23
2.2	Kvalitativt intervju.....	23
2.3	Intervjuguiden.....	23
2.4	Intervjuet.....	24
2.5	Kategorisering	24
2.6	Avgrensinger	24
3	Resultat og diskusjon	26
3.1.1	Utsagn.....	28
3.1.2	Hva gjorde prosessen med sykefraværet?	31
4	Konklusjon	35
5	Referanser.....	36
	Vedlegg I.....	I
	Vedlegg II.....	IV



Figurliste

Figur 1.1: Tidslinje over omstillingsprosessens forløp	4
Figur 1.2: Totalt sykefravær for arbeidstakere 16-69 år 2000 – 2009, alle bransjer.....	20
Figur 1.3: Sammenlikning av sykefravær ved Hydro Karmøy og andre bransjer.	21
Figur 3.1: Kategorier og underkategorier. Antall utsagn i nederste rubrikk	26
Figur 3.2: Kategorier og utsagn.....	27
Figur 3.3: Variasjoner i sykefraværet sett i forhold til forløpet i prosessen.....	32

1 Innledning

Sykefravær er gjenstand for stor oppmerksomhet både fra arbeidsgivere og myndigheter på grunn av store kostnader og fare for at langtidssykemeldte kan falle ut av arbeidslivet.

Samtidig er arbeidslivet preget av et stadig økende antall omstillinger, både i forhold til eierskifter, omstrukturering og nedbemanning. Disse omstillingene er ofte krevende og representerer en belastning for arbeidsstokken.

Ved Hydro Karmøy har man nylig gjennomført en stor omstillingsprosess med nedbemanning og opplevd store svingninger i sykefraværet. Spørsmål de stilte seg i denne forbindelse var om det var en sammenheng mellom sykefraværet og den omstillingen som var gjennomført. Og i så fall, er det mulig å finne noen av disse sammenhengene? Dette var noe av motivasjonen for at Hydro Karmøy henvendte seg til HMS studenter ved Høgskolen Stord/Haugesund.

Bedriften ønsket å se nærmere på svingningene i sykefraværet for å øke forståelsen for mekanismer og faktorer som påvirket dette. Det var også et ønske å kunne bruke rapporten videre i arbeidet med sykefravær.

Problemstillingen som etter hvert ble utarbeidet av studentgruppen var: *Hvordan erfarte ansatte og ledere omstillingsprosessen, og hvordan kan disse erfaringene knyttes til sykefraværet i samme periode? Denne rapporten søker også en økt forståelse for faktorer som er avgjørende for svingninger i sykefraværet ved Hydro Karmøy.*

Studentene tok utfordringen av flere grunner. Temaet har høy relevans i forhold til fagutdannelsen, det innebærer stor faglig utfordring, og sist men ikke minst er det et tema som er meget aktuelt i den offentlige debatt.

Innledningen i denne rapporten beskriver bakgrunn og teoriene i undersøkelsen. I metodekapittelet beskrives framgangsmåte. I resultatkapittelet presenteres utsagn og kategoriene de representerer. Disse dannet grunnlaget for resultatene og senere konklusjonen.

1.1 Hydro Aluminium Karmøy

Hydro Aluminium Karmøy sitt anlegg ligger på Håvik, Karmøy. Oppstarten av de første elektrolysecellene i aluminiumsverket var 30. juli 1967. Det ble en ny hverdag for de som tidligere hadde reist på vinterfiske. Det ble skiftarbeid med ny døgnrytme. De tradisjonelle primærnæringene var ikke lenger alfa og omega. Aluminiumsverket har vært hjørnesteinsbedrift på Karmøy siden det første metallet ble tappet i 1967.

I 1987 var det Europas største aluminiumsverk med et produksjonsvolum på 220.000 tonn. I 2000 var det 1.760 ansatte ved anlegget.



Siden 1982 har det i alle år vært overskudd ved metallverket på Karmøy. Det har vært gjennomført vellykkede programmer både for forbedring av drift, indre og ytre miljø, helse og sikkerhet. (Hydro, 2007)

Partene i arbeidslivet og Regjeringen inngikk 3.oktober 2001 intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv (IA). Hydro Karmøy ble IA bedrift i 2002 (Norsk Hydro, 2002).

Hydro Karmøy ble på lik linje med mange andre bedrifter rammet av finanskrisen. Så helt siden høsten 2008 har de ansatte og ledelsen måtte forholde seg til markedets synkende interesse for aluminium. Allerede i desember 2008 ble produksjonen ved Søderberganlegget redusert med 20 prosent, tilsvarende et kutt på 24.000 tonn i året. I 2008 ble det også kjent at Søderberganlegget skulle stenges innen utgangen av 2009 når utslippstillatelsen fra Statens forurensningstilsyn (SFT) ville utløpe (Hydro, 2008).

1.1.1 Derfor måtte Søderberg- anleggene stenge

I mai 2000 gjennomførte SFT en revisjon av utslippstillatelsene for norsk aluminiumindustri og innførte nye retningslinjer og utslippskrav ikke bare for det enkelte produksjonssted, men også for den enkelte produksjonslinje eller teknologi. Utgangspunktet for de nye kravene var Oslo-Paris-konvensjonen (OSPAR).

Da de nye SFT- kravene ble innført, hadde Hydros aluminiumverk produksjonslinjer med ulike teknologier; prebake med lukkede celler og Søderberg med åpne celler. Hydros prebake-serier møtte fra første stund alle kravene. For Søderberg- seriene var situasjonen annerledes, varierende fra verk til verk avhengig av alder og standard.

Hydro sa allerede i 2000 at selskapet ville tilpasse seg SFTs utslippstillatelser. Hvordan man skulle møte kravene, ville måtte vurderes for hvert enkelt verk. Det ble gjort klart at det ville være en totalvurdering, der også økonomiske forhold ville veie tungt.

For Sunndal var det allerede før lanseringen av de nye SFT-kravene besluttet å fase ut Søderberg- teknologien i 2002 i forbindelse med byggingen av elektrolyseanlegget Su4. I Høyanger ble Søderberganlegget stengt ned i februar 2006. I Årdal ble siste Søderberg- bluss slukket i juni 2007. På Karmøy ble strømmen til Søderberg skrudd av 13. mars 2009 (Norsk Hydro, 2009).



1.1.2 Omstillingen på Karmøy

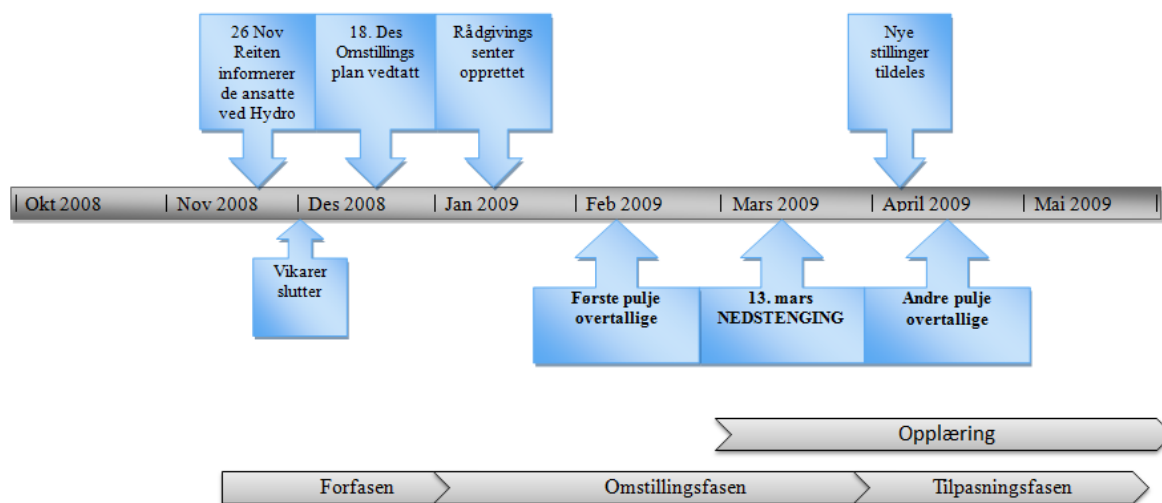
”Et hovedmål for omleggingen er at det vil bli gjennomført med integritet og i en organisasjonsmessig forsvarlig måte.” Dette var ordene Generaldirektør Eivind Reiten brukte da han 26. november 2008 informerte de ansatte om nedleggingen av Søderberganlegget ved Hydro Aluminium Karmøy. Det var da klart at over 400 ansatte ved Hydro måtte slutte. Helt fra starten forpliktet både ledelse og tillitsvalgte seg til å kjøre prosessen på en slik måte at hvert enkelt individ ble behandlet rettferdig og med respekt (Hydro Karmøy, 2009).

Vikarene sluttet i begynnelsen av desember, og 18. desember ble en detaljert omstillingsplan vedtatt. De overtallige fikk tilbud om hjelp til å sette opp CV og søknad til nye jobber. Dette arbeidet startet i midten av januar og i første halvdel av februar ble de første 100 ansatte sagt opp. Her var det ansatte med mindre enn fem års ansiennitet som måtte gå. Dette var den første pulje med overtallige.

Alle stillinger ble fristilt, det ble utarbeidet nye stillingsinstrukser og de ansatte måtte søke disse stillingene. 13. mars var det nedstenging av den siste cellen i Søderberg. Før påske fikk alle som hadde søkt på stillinger brev som fortalte om de hadde fått en stilling i den nye organisasjonen. De som ikke fikk fortsette, 150 personer, gikk i midten av april. Dette var andre pulje med overtallige. Noen av de overtallige stod i en overgangsperiode videre i stillingen sin for å lære opp dem som skulle overta.

Figur 1.1 viser forløpet i prosessen slik den ble gjennomført. Legg særlig merke til den siste tekstboksen på øverste rekke, ”Nye stillinger tildeles”, som viser tidspunktet da det omtalte ”brevet” delte ut. Dette skulle vise seg å bli et vendepunkt for sykefraværsutviklingen.

Figur 1.1: Tidslinje over omstillingsprosessens forløp



Litteraturen sier hvordan en omstillingsprosess vanligvis opptrer, og en kan dele den inn i ulike faser. I forfasen (se figuren ovenfor) er påvirkningsmuligheten størst, mens endringene gjennomføres i omstillingsfasen. I tilpasningsfasen må en følge opp de endringene en har gjort. Mer om dette i kapittel 1.6.1. Inndeling av prosessen i disse fasene ble gjort av studentgruppen på bakgrunn av litteraturstudier, og er ikke Hydro Karmøys inndeling.

Etter at prosessen var gjennomført viste det seg at kvinneandelen var gått noe ned. Andelen seniorer og ansatte med fagbrev hadde økt.

1.2 Problemstilling

Hydro Karmøy hadde fra november 2008 til sommeren 2009 en omstillingsprosess med omfattende nedbemanning i forbindelse med nedstengning av Søderberganlegget.

Hvordan erfarte ansatte og ledere denne prosessen, og hvordan kan disse erfaringene knyttes til sykefraværet i samme periode?

Ved hjelp av kvalitative intervju, analyse av sykefraværdata og litteraturstudie om omstillingsprosesser, søker denne rapporten en økt forståelse for faktorer som er avgjørende for svingninger i sykefraværet ved Hydro Karmøy.

Resultatene fra rapporten skal brukes i videre arbeid knyttet til utfordringer rundt sykefravær.



1.3 Retningslinjer, lover og forskrifter ved omstillinger

Det finnes mange lover, forskrifter og særavtaler som tar seg av rettigheter og plikter i forbindelse med omstilling. Innen både privat og offentlig sektor er det bestemmelser om omstilling som aktuelle virksomheter må ta hensyn til:

- Arbeidsmiljøloven og tjenestemannsloven
- Hovedavtalen i staten
- Tilpasningsavtalen for virksomhetene
- Hovedtariffavtalens pkt 5.7 om retningslinjer for omstilling
- Hovedtariffavtalen vedlegg 3 om Regjeringens intensjonserklæring av 26.5.1992 om omstilling under trygghet
- Hovedavtalene med særavtaler mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene.

Arbeidsmiljølovens § 4-2 stiller ved omstillinger følgende krav til arbeidsgiver:

- I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.
- Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.
- Under planlegging og gjennomføring av endringer i virksomheten å vurdere om arbeidsmiljøet vil være i samsvar med lovens krav, og iverksette de nødvendige tiltak (Arbeidstilsynet, 2008).

Hovedavtalen kalles ofte «arbeidslivets grunnlov». Her finnes de generelle bestemmelsene om forhandlings- og samarbeidsforhold mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. I tillegg tar Hovedavtalen for seg de ansattes medbestemmelsesrett.

1.4 Interne ressurser

Det finnes i de fleste bedrifter av en viss størrelse en rekke støttefunksjoner og verktøy for det daglige helse- miljø- og sikkerhetsarbeid. Ved omstillinger er det ofte nødvendig med en



intensivering av Helse-, Miljø- og Sikkerhetsarbeid for å sikre at arbeidsmiljøet er i tråd med kravene i loven også underveis i prosessen (Arbeidstilsynet).

1.4.1 Bedriftshelsetjeneste (BHT)

Det er arbeidsgiver som har ansvaret for at arbeidsmiljøet i en virksomhet er fullt forsvarlig. Arbeidsmiljøloven § 3-4 sier at arbeidsgiver plikter å knytte BHT til virksomheten dersom risikoforholdene i virksomheten tilsier det. Noen bransjer har tøffere arbeidsmiljø enn andre, med større fare for sykdommer, skader og psykiske belastninger. Vurdering om slik plikt foreligger skal foretas som ledd i gjennomføring av det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet.

Bedriftshelsetjenesten skal bistå arbeidsgiver, arbeidstakerne, arbeidsmiljøutvalg og verneombud med å skape sunne og trygge arbeidsforhold. I omstillingsprosesser kan BHT spille en viktig rolle (Arbeidstilsynet).

1.4.2 Arbeidsmiljøutvalg (AMU)

I virksomheter hvor det jevnlig sysselsettes minst 50 arbeidstakere, skal det være arbeidsmiljøutvalg, der arbeidsgiver, arbeidstakerne og bedriftshelsetjenesten er representert. AMU har blant annet disse lovpålagte oppgaver:

- Behandle spørsmål som angår bedriftshelsetjenesten og vernetjenesten
- Behandle spørsmål om opplæring og instruksjon på områder som kan ha betydning for arbeidsmiljøet.
- Delta aktivt i virksomhetens helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Delta i kartlegginger, utarbeidelse av handlingsplaner og gi råd i forhold til prioritering og tiltak.
- Vurdere helse- og velferdsaspekter ved arbeidstidsordninger.
- Gjennomgå alle rapporter om yrkeshygieniske undersøkelser og måleresultater
- Behandle spørsmål om tilrettelegging for arbeidstakere med redusert funksjonsevne.
- Utarbeide en årsrapport om arbeidet.

AMU kan ikke kreve tiltak utenfor arbeidsmiljølovens område.



Virksomhetens styrende organer og arbeidstakernes organisasjoner skal hvert år motta en rapport om arbeidsmiljøutvalget sitt arbeid. Rapporten skal oppbevares i virksomheten og skal kunne fremvises dersom Arbeidstilsynet ber om det (Arbeidstilsynet).

1.4.3 Verneombud

Verneombudet er arbeidstakernes tillitsvalgte i arbeidsmiljøspørsmål. I tilfeller hvor saker har bakgrunn i arbeidsmiljøet, eller konsekvenser for arbeidsmiljøer, kan verneombudet ha en rolle i denne delen av saken.

Hovedverneombudet skal være medlem av arbeidsmiljøutvalget.

Arbeidsmiljølovens § 6-4 forteller om verneombudets oppgaver. Et verneombud skal se til at virksomheten er innrettet og vedlikeholdt, og at arbeidet blir utført på en slik måte at hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd er ivaretatt. Verneombudet har en særlig varslingsplikt dersom vedkommende blir kjent med risikofylte eller helsefarlige forhold. Verneombudet har rett og plikt til å følge Arbeidstilsynets inspeksjoner i bedriften (Arbeidstilsynet).

1.4.4 Arbeidstakere

Arbeidstaker plikter å medvirke i arbeidsmiljøarbeidet i bedriften, selv om ansvaret for arbeidsmiljøarbeidet ligger hos arbeidsgiver. De skal delta i det organiserte vernearbeidet, og medvirke til gjennomføring av tiltak knyttet til helse-, miljø-, og sikkerhetsarbeid.

Sykemeldte arbeidstakere har plikt til å medvirke til å gi opplysninger til arbeidsgiver og trygdeetaten om egen funksjonsevne. Arbeidstaker skal delta på dialogmøte etter innkalling fra arbeidsgiver (Arbeidstilsynet, 2008).

1.4.5 Arbeidsgivere

I utgangspunktet har arbeidsgiver/eier styringsrett. Lover, avtaler og saklighetsprinsipper begrenser styringsretten. Ansvaret for arbeidsmiljøet ligger hos arbeidsgiver som arbeidstaker er ansatt hos. Ulike oppgaver tilknyttet HMS- arbeidet kan delegeres til andre, men arbeidsmiljøet forblir arbeidsgivers ansvar. Det er arbeidsgiver som er ansvarlig for innføring og vedlikehold av et system for internkontroll (Arbeidstilsynet, 2008).



1.5 IA- avtalen

IA er forkortelsen for ”et inkluderende arbeidsliv” og stammer fra Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv, som er inngått mellom partene i arbeidslivet og regjeringen.

Avtalens hovedmål er å gi plass til alle som kan og vil arbeide. Virksomheter som inngår en samarbeidsavtale med NAV blir IA- virksomhet med tilgang til spesielle tjenester og virkemidler.

De overordnede, nasjonale målene er

- Å forebygge sykefravær, øke fokuset på jobbnærværet og hindre ”utstøting” fra arbeidslivet
- Å øke rekrutteringen til arbeidslivet av personer som ikke har et arbeidsforhold

Ut fra de overordnede målene har partene utarbeidet delmål til IA- avtalen.

- Delmål 1: Å redusere sykefraværet med minst 20 prosent
- Delmål 2: Å få tilsatt langt flere med redusert funksjonsevne (yrkeshemmede, arbeidstakere på attføringstiltak, reaktivisering av uføretrygdede)
- Delmål 3: Å øke den reelle pensjonsalder (dvs. den gjennomsnittlige avgangsalderen fra arbeidslivet).

Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv ble undertegnet av myndighetene og partene i arbeidslivet første gang i oktober 2001 (NAV). Intensjonsavtalen er siden blitt evaluert flere ganger og løper nå fram til 31. desember 2013 (Arbeidsdepartementet, 2010).

Hovedargument for å inngå IA- avtale er høyt sykefravær, og det viser seg at sykefraværet går ned i IA virksomheter etter inngåelse av avtalen. SINTEF har i en rapport evaluert avtalen i perioden 2001-2009 og kom frem til at det bare var delmål 3 som ble oppnådd. Rapporten sier imidlertid også at det er viktig å ta i betraktning at et inkluderende arbeidsliv innebærer en arbeidsstyrke med en betydelig andel kronisk syke. Det er et faktum som direkte motvirker en reduksjon av sykefraværet (Ose, Jensberg, Reinertsen, Sandsund, & Dyrstad, 2006).

1.6 Omstillings- og nedbemanningsprosesser

Omstilling betyr å endre, å gjøre noe annerledes. Omstillinger og endringer har alltid vært, og er i økende grad, en del av arbeidslivet. I dag skjer endringer hyppigere enn før, og det er ofte mer snakk om kontinuerlige prosesser enn om avgrensede og enkeltstående tiltak. Omstilling



brukes gjerne som et samlebegrep på flere ulike tiltak og prosesser, men forbindes ofte med nedbemanning og andre rasjonaliseringstiltak (Arbeidstilsynet, 2008).

Nedbemanning er en prosess der man tilpasser antall ansatte til en kostnadsramme og/eller en omlegging av virksomhetens produksjon. Nedbemanning er en komplisert prosess organisatorisk, sosialt, psykologisk og økonomisk. Ikke bare de som mister jobben blir berørte og det kan ta lang tid å gjenreise tillit og motivasjon.

I endringer er det vanlig å skille mellom omstillingens innhold og omstillingens prosess. Omstillingens innhold handler om hva som endres, for eksempel innføring av ny teknologi, mens prosessen handler om måten omstillingen gjennomføres på (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2008). Det finnes mange ulike typer omstillinger, som eierskifte, endringer i antall ansatte, nedbemanning, sammenslåinger, oppsplitting av virksomheter, omorganisering, ny teknologi, lederskifte, skifte av lønssystem og innføring av nye produkter eller tjenester. Uansett hvilken omstilling bedriften går gjennom blir omstillinger i stor grad opplevd som eksterne krav. Noe som er påført oss, enten gjennom at vi selv har gjort noe som har fått konsekvenser eller om andre har satt oss i en bestemt situasjon.

1.6.1 Fasene i en omstillingsprosess

De ulike fasene i en omstillingsprosess slik de vanligvis opptrer:

- Forfasen:** Her må man tine opp eller løsne på de eksisterende strukturene, og i denne fasen er påvirkningsmulighetene størst. Derfor er det særlig viktig at de ansatte trekkes inn allerede her
- Omstillingsfasen:** Nå gjennomføres de endringene man har kommet frem til. I denne fasen er det viktig at man ivaretar de verdiene og de personalpolitiske satsningene som virksomheten ønsker å stå for.
- Tilpasningsfasen:** Nå skal en følge opp konsekvensene av endringene som er gjort. Denne fasen kan gi opphav til ytterligere endringer når man ser hvordan omstillingen slår ut i daglig praksis (Hilsen, 2009).

1.6.2 Fasene i en nedbemanningsprosess

I en situasjon der arbeidsplassen er truet, kommer det også klarere fram hvor betydningsfullt arbeidet egentlig er for de fleste. Vi får en sterkere bevisstgjøring av de behovene som dekkes gjennom det å være i arbeid: Økonomisk trygghet, struktur, sosial aktelse, bruke evner og



krefter, sosialisering med kolleger, følelse av å bidra i samfunnet og bety noe, selvaktelse og identitet.

I den utrygge perioden av en nedbemanningsprosess før det blir klart hvem som må gå vil de fleste som er truet oppleve dette som en stor belastning eller en krise. De som blir oppsagt vil ofte oppleve det som en krise på lik linje med plutselig dødsfall i familien, samlivsbrudd eller andre opprivende livskriser, med påfølgende sorgreaksjon i ettertid. En liknende reaksjon kan også utløses blant dem som føler seg truet av oppsigelse og således forventer tap av arbeidet. Denne forventningen kan i noen tilfeller utløse høyere sykefravær, men i mange virksomheter synker sykefraværet i denne perioden (Odd H. Hellesøy, 2008).

De ulike fasene en går gjennom i en krisesituasjon er disse:

- Sjokkfasen:** En følelse av uvirkelighet og benekting av situasjonen. Noen reagerer med rastløshet, og høy aktivitet, andre med lammelse. Følelser- og tankemessig kaos som kan være vanskelig å se på det ytre.
- Reaksjonsfasen:** Realitetene ved situasjonen blir klarere. Følelser som tristhet, depresjon, bitterhet og sinne/ aggresjon, angst og apati melder seg. Fysiske og psykiske plager kan oppstå i denne fasen.
- Bearbeidingsfasen:** Den akutte krisefasen er tilbakelagt, perspektivet endrer seg. En kommer mer på offensiven, blir fremtidsrettet og entusiasmen er på vei tilbake.
- Nyorienteringsfasen:** Tilpasning til ny situasjon fortsetter, økt selvinnsikt og modning. Styrken og varigheten av reaksjonene i de ulike fasene kan være svært forskjellige fra person til person, grad av sosial støtte og måten omorganiseringen gjennomføres på.

Det er viktig å være klar over at krisereaksjoner dessverre ikke alltid gjennomleves og bearbeides slik. Kriser som ikke bearbeides tilstrekkelig kan føre til langvarige ettervirkninger, med subjektive plager, funksjonsnedsettelse og nedbrutte sosiale nettverk. Den enkeltes personlighet og erfaring spiller en viktig rolle i dette, men det er ofte styrken i de sosiale relasjonene personen har og ikke minst kvaliteten på den hjelp og støtte som tilbys som er avgjørende (Odd H. Hellesøy, 2008).



1.6.3 Hva gjør omstilling og nedbemanning med oss?

Endringer og omstillinger innebærer redusert stabilitet og kan gi særlige utfordringer for virksomhetenes arbeid med å forebygge og redusere helsebelastninger. Etablert kunnskap viser at vanlige konsekvenser ved omstilling er økt usikkerhet og jobbstress, og nedgang i jobbtilfredshet, trivsel og motivasjon (Arbeidstilsynet, 2008). På en annen side kan omstilling i mange tilfeller være en mulighet for bedriften til positiv endring og være en positiv erfaring, særlig når det gjelder innflytelse over egen arbeidssituasjon, læring og ansvar.

Det er viktig å være klar over at det er normalt å reagere på endringer. Det er videre normalt at reaksjoner på endring varierer mellom individer og enheter i virksomheten. Det går alltid en viss tid til å integrere nye mål og en eventuell ny hensikt med oss selv. Vi trenger en viss tid til å fordøye det som skal skje, forstå logikken, hensikten og håndterbarheten til en nedbemanningsprosess. Dette kalles inkubasjonstiden. Mens toppledelsen har tid til å sette seg godt inn i prosessen og forstå logikken i de nye målene, vil de nye målene oppleves som lyn fra klar himmel på medarbeiderne som får dem presentert. Resultatet blir motstand, demotivasjon, lammelse og noen ganger til og med sabotasje mot endringene. Dette er særdeles viktig med tanke på de hyppige omorganiseringer som preger arbeidslivet i vår tid (Brændeland, 2008).

Hvilken effekt omstillingen vil ha og hvordan en omstilling oppleves av de involverte partene, vil komme an på hvilken type omstilling virksomheten har gjennomgått. Alle virksomheter er unike. Behov, innhold og mål i forbindelse med omstillinger vil variere. Virksomheter må med utgangspunkt i sine forutsetninger, mål og behov, velge å prioritere sine virkemidler og tiltak i ulike faser av omstillingen. De valg og prioriteringer som blir tatt, er ofte nøkkelen til suksess (Hilsen, 2009).

1.7 Stress og trusler

I litteraturen finnes sammenlikninger mellom nedbemanningsprosesser og de reaksjoner en kan se når vi utsettes for stress og trusler.

1.7.1 Stressreaksjoner

Kunnskaper fra stressforskning kan bidra til økt forståelse for og innsikt i hvordan vi reagerer i en oppsigelsesprosess. Stress betegner en ubalanse mellom det den enkelte makter eller forventer, og situasjonen slik den enkelte faktisk opplever den. Når individet tåler ubehaget, makter å tilpasse seg og løse problemene, kan vi si at individet mestrer stresset. Da kan stress



også være en utfordring og en stimulans og ha positive effekter som modning og læring. Det er når trusselen overstiger den enkeltes ressurser at stress blir negativt og nedbrytende. Verdt å merke seg her er at det alltid er den enkeltes opplevelse, fortolkning og bedømmelse av situasjonen som avgjør hvorvidt stress utvikles. Avhengig av de tanker en gjør seg om situasjonen og sannsynligheten for å kunne fortsette i jobben, vil forskjellige reaksjoner dukke opp. Noen vil reagere med å fortrenge situasjonen eller søke seg bort, noen kjemper og viser nærmest en aggressiv atferd, andre blir apatiske og handlingslammet mens atter andre fokuserer på de nye mulighetene i situasjonen med det samme (Odd H. Hellesøy, 2008).

1.7.2 Trusselbildet

Omstilling med nedbemanning eller oppsigelser skaper særlig utrygghet. Trusselen om å miste jobben berører behov for trygghet i tilværelsen, og det truer selvbildet. Jobben står sentralt i menneskers liv, og kanskje særlig i vår kultur. Belastningene med å si at man er arbeidsledig eller på annen måte utenfor arbeidsmarkedet, kan være stor. På denne bakgrunn er det ikke overraskende at omstilling med nedbemanning eller oppsigelser er å regne som kriser i arbeidstakernes liv. Omstilling med nedbemanning eller oppsigelser har gjerne et forløp med en forperiode med stor belastning, rykter, kontrollbehov og stressede medarbeidere. Når det gis varsel om oppsigelse, kan det gi opphav til konflikter, rykter, informasjonsbehov, redusert arbeidsinnsats, usikkerhet og fornektelse. Ved oppsigelser kan vi se reaksjoner som sjokk, sinne, angst, stress, isolasjon, sykmeldinger og skyldfølelse blant gjenværende. En faktor som kan være avgjørende for type reaksjon, er om den enkelte har hatt medvirkning og styring på endringene. Mens det å omstille seg ser ut til å fremme mestring i arbeidet, jobbtilfredshet og helse, er prisen for å bli omstilt økt press, redusert tilfredshet og negativ helseutvikling (Hilsen, 2009).

Ved nedbemanningsprosesser vil vissheten om oppsigelser oppfattes som en trussel og ikke som en utfordring eller en mulighet. Faktorer som avgjør i hvilken grad situasjonen er truende er blant annet:

Muligheten til å kunne forutsi oppsigelsene: Endringen har skjedd over tid og man har forståelse for nødvendighetene av de endringene som gjennomføres, trusselen oppleves som mindre.



Kontroll over oppsigelsene:

Trusselen reduseres hvis en har fått anledning til medvirkning til f. eks. å vurdere alternative løsninger og seleksjonskriterier.

Om oppsigelsene gir tap eller gevinst:

Trusselen blir mindre om en ser omstillingen som den eneste utvei for å sikre virksomhetens videre eksistens, og spesielt dersom omstillingen fører til at en selv får en bedre stilling i den nye organisasjonen. (Odd H. Hellesøy, 2008).

1.7.3 Individets kontroll

I en nedbemanningssituasjon kan det være flere handlingsalternativer som respons på en situasjon som er kommet ut av individets kontroll. En tilnærming til å forstå individuell tilpasning til situasjoner arbeidstakerne opplever som påtvunget, finner vi hos Hirschman (1970). Han skisserer tre handlingsalternativer som respons på en situasjon som har beveget seg ut av individenes kontroll, og dem kaller han *exit*, *voice* og *loyalty*. *Exit* er avgang; altså å forlate situasjonen, si opp jobben, finne seg en annen arbeidssituasjon som man er mer fornøyd med. *Voice* er de som blir igjen i virksomheten eller stillingen, men som tilpasser seg den uønskede situasjonen ved å bli ”motarbeider”, ikke medarbeider. En tredje mulighet er å ”bite det i seg”, det vil si å være lojal (*loyalty*), men vende engasjementet sitt vekk fra arbeidet (Hirschman, 1970).

1.7.4 Hvordan påvirkes vi fysisk av stress og trusler?

En usikker situasjon preget av manglende mestring vil oppleves både fysisk og psykisk, med hjertebank, hodepine, svetting, muskelspenninger, kvalme, tretthet, konsentrasjonsvansker, irritasjon, uro og rastløshet, nedstemthet, søvnvansker og angst. Dette er signaler på at individet ikke klarer seg så bra, selv om det også må sies å være normale reaksjoner på en belastende situasjon. Med god sosial støtte fra familie, venner og kolleger kan disse reaksjonene dempes. På den annen side kan problemer i arbeidssituasjonen også føre til problemer i privatlivet. Fra stressforskningen vet vi at situasjoner som kjennetegnes ved uttrykkhet, liten grad av egenkontroll, uforutsigbarhet og liten grad av sosial støtte, er risikosituasjoner i forhold til helseskadelige effekter. Nettopp disse faktorene kjennetegner ofte større omstillingsprosesser (Odd H. Hellesøy, 2008).



1.8 Hvordan lykkes med prosessen?

Den enkelte virksomhet må velge tilnæringsmåter tilpasset sine forutsetninger, sin egenart og sine behov for å forebygge og redusere negative arbeidsmiljøkonsekvenser av omstillingen. Den siden ved omstillingen som er lettest å gjøre noe med, men som ofte undervurderes, er måten den gjennomføres på.

1.8.1 Sunne omstillingsprosesser

Vi streber etter er de ”sunne omstillingsprosessene”. Omstillingene som gjør at bedriften eller organisasjonen kommer styrket ut av prosessen, uavhengig hvilken prosess en da har vært gjennom. Sunne omstillingsprosesser betegner prosesser som gjennomføres slik at virksomhetene forebygger helseskader og hindrer utstøting (Arbeidstilsynet, 2008). For at målet om en sunn omstilling skal være gjennomførbart, er det viktig at de involverte partene vet hvordan både bedriften og enkeltindivid blir påvirket av en omstilling.

Gjennom forskningen er det funnet frem til fem faktorer som er viktig å ta hensyn til for å støtte og fremme forhold som bidrar til sunne omstillingsprosesser. Arbeidstilsynet har en modell for gjennomføring av en slik risikovurdering, den såkalte sunnhetsvurderingsmodellen. Den sikrer at prosessen i alle faser gjennomføres på måter som forebygger helseskader og hindrer utstøting. Faktorene er:

Lokale normer:

Normene har betydning for hva som er aksepterte og ikke aksepterte holdninger i virksomheten, og er med på å legge premisser for endringsprosessene. I en sunn omstillingsprosess er det avgjørende å bli bevisst gjeldende normer.

Arbeidstokkens mangfold og variasjon:

Mangfold henspiller på at det er normalt å reagere på endringer. Det er normalt at reaksjoner på endring varierer mellom individer og enheter i virksomheten. Derfor er det viktig å gå frem på en måte som kan fange opp mangfoldet i organisasjonen.

Leders tilgjengelighet:

Leders tilgjengelighet handler om at nærmeste leder må være tilgjengelig og aktivt til stede i omstillingsprosessen. Mulighet til dialog med



overordnet kan bidra til å redusere usikkerhet og stress. Ledere som deler informasjon med ansatte, gir inntrykk av at de betyr noe, og bidrar på den måten til å skape et grunnlag for tillit og åpen kommunikasjon. Ledelsen må etablere felles møteplasser og sette av tid til dialog. Organiser møter mellom grupper av ansatte og nærmeste leder der det gjennom dialog kan gis informasjon om endringen, og der lederen kan fange opp ulike perspektiver og tolkninger blant de ansatte.

Tidlig rolleavklaring:

For å hindre usikkerhet om fremtiden og øke forutsigbarheten må nye og gamle roller, ansvar og oppgaver avklares tidligst mulig i prosessen.

Konstruktiv konflikthåndtering:

Når en virksomhet er i omstilling er det viktig med rom for at medarbeidere reagerer ulikt på omstillingen. Gjennom å skape et klima for gjensidig respekt, samarbeid og dialog kan man finne løsninger på uenighet knyttet til omstilling (Finne, 2008).

1.8.2 Organisasjonskulturen

Samarbeid og tillit mellom ledelsen og ansatte samt bedriftskultur kan være med å avgjøre om en omstilling blir vellykket. Hvis ledelsen og de ansatte er vant til å samarbeide om løpende utviklingsarbeid, er det større sjanse for at de kan overføre disse erfaringene til omstillingen. Et godt samarbeid mellom ledelse som innebærer faktorer som åpenhet med rom for takhøyde, ærlighet, jevnlig kontakt er noe som vil bidra til at en bedrift i endring har større forutsetning for å lykkes. I en bedrift der det er stor avstand mellom ledelse og ansatte, er en omstilling vanskeligere å etablere. Samarbeidsrelasjoner kan gis forskjellig innhold etter hva slags endringer man står overfor. Det viktigste er at relasjonene og tilliten finnes, og at ledelsen og de ansatte har tradisjon for å samarbeide (Hilsen, 2009).



1.9 Sykenærvær og sykefravær knyttet til omstillingsprosesser

I litteraturen finnes sprikende konklusjoner når det gjelder sykefraværet i en omstillingsprosess. Flere undersøkelser konkluderer med at det ofte blir høyere sykefravær, spesielt innen enkelte bransjer og i kommunesektoren. Andre skriver om at sykefraværet påvirkes sjelden underveis, men at man ofte ser en økning etter at omstillingene er slutført. Igjen, det handler mest om individenes robusthet og måten omstillingene gjennomføres på (Odd H. Hellesøy, 2008).

1.9.1 Sykenærvær

Begrepet sykenærvær viser til fenomenet at arbeidstakere går på jobb til tross for at de er syke. Det gjør de på grunn av redselen for å miste arbeidsoppgaver eller rett og slett jobben. En forklaring kan være jobbstress eller disiplinering i forbindelse med omstilling og nedbemanning. Dette kan føre til en midlertidig nedgang i sykefravær, der sykefraværet går ned og sykenærværet går opp. Det antas at sykenærværet fører til risiko for helseproblemer og at sykefraværet over tid stiger på grunn av manglende restitusjon. På lengre sikt kan konsekvensen bli økt arbeidsrelatert fravær (Arbeidstilsynet, 2008).

1.9.2 Overleversyndromet

Å miste arbeidet er en nøkkelhendelse i vårt voksenliv. Hvordan denne tapsopplevelsen blir forstått og inngår i vår livshistorie har vesentlig betydning for helsereaksjoner og våre muligheter til å gå videre i livet. Oppmerksomheten er ofte rettet mot de oppsagte, mens belastningene også rammer dem som blir igjen. Man kan se en form for ”overleversyndrom” hos ansatte som sitter igjen i jobben etter store nedbemanninger. De har mest sannsynlig jobbet side ved side til de som bare venter på siste arbeidsdag. Sannsynligheten for at de som går oppsigelsestiden sin må lære opp de som er igjen er tilstede. Dette er en belastning for begge parter. Usikkerhet, synet på framtiden, egen mestring, skyldfølelse overfor dem som har mistet jobben, følelsen av å være defensive, manglende motivasjon, fremmedgjorte er forhold og følelser som kan være vonde å bære for dem som ”overlever” nedbemanningen. Jo mer direkte og intens nedbemanningsprosess desto sterkere utslag.

En nyere europeisk gjennomgang av helsekonsekvenser av omstilling, HIREs 2009, slår fast at langtidseffekten for dem som ble igjen mens kolleger måtte gå, var mer uheldig enn for dem som mistet jobben, men som senere kom i nytt arbeid. Disse helseeffektene forklares ikke bare av de psykologiske reaksjonene på en nedbemanningsprosess, men kan antakelig også slå ut som økt arbeidspress for dem som er igjen på arbeidsplassen med færre folk til å



gjøre jobben. Nedbemanningen ser også ut til å forverre eksisterende helseproblemer for de gjenværende arbeidstakere (Hilsen, 2009).

1.10 Tiden etter en nedbemanningsprosess

Ved tvungen omstilling eller oppsigelser kan reaksjonene til de involverte ha et visst mønster. Disse ble beskrevet i kapittel 1.6.2 side 9. Først et sjokk og reaksjonsfase på 2-3 uker, deretter en fremtidsrettet bearbeidingsfase på ca 2-3 måneder. For de som ikke har kommet seg inn i en tilfredsstillende ny jobbsituasjon, enten internt eller eksternt, følger så en nedtur på ofte flere måneder. De fleste vil likevel bli fremtidsrettet og akseptere sin nye situasjon i løpet av ca ett år, i den såkalte nyorienteringsfasen. Forskning viser at den tid det tar for å løse opp en organisasjon til den følelsemessig har festet seg i en ny struktur tar fra 1 til 5 år.

Det hele er avhengig av hvordan man gjennomfører omorganiseringen, arbeidstakernes livssituasjon og deres tidligere erfaringer med tilsvarende situasjoner i bedriften eller i andre virksomheter (Brændeland, 2008).

1.11 Sykefravær

Sykefravær vil alltid være et tilbakevendende hett tema. Sykefravær koster bedrifter mye og lange fravær er nedbrytende for arbeidstaker. Arbeidsgiver har klare krav på seg til å dokumentere, forebygge og følge opp sykemeldte i virksomheten. Arbeidsgiver kan ikke overlate ansvaret for sykefraværsoppfølging til andre aktører (Arbeidstilsynet).

Arbeidsmiljøloven § 20 sier at arbeidsgiver har plikt til å føre systematisk register over skader eller sykdom som har sin årsak i arbeidet eller forhold på arbeidsplassen. Folketrygdloven § 13-14 gir arbeidsgiver ansvar for å rapportere arbeidsrelaterte skader/sykdom til Rikstrygdeverket. Etter folketrygdloven § 25-2 skal arbeidsgiver også føre statistikk over sykefravær. Ifølge arbeidsmiljølovens § 14 og HMS-forskriften, har arbeidsgiver plikt til å ha oversikt over risikofaktorer i arbeidsmiljøet, og arbeide systematisk for å redusere dem (NHO, 2004).

For å arbeide med sykefravær er det viktig å forstå hvilke faktorer som påvirker sykefraværet. Sykefraværet kan relateres til en rekke ulike forhold både private og jobbrelaterte. De vanligste faktorene kan være:

Jobbrelaterte forhold:

- Fysiske arbeidsmiljøfaktorer



- Psykososialt arbeidsmiljø
- Arbeidsstyrken sin sammensetning
- Organisatoriske forhold
- Sosialt samspill
- Konflikter(mobbing, trakassering, vold)
- Ergonomi
- Arbeidstid og arbeidsoppgaver

Private forhold:

- Livsstil
- Økonomi
- Den enkeltes holdning
- Motivasjon
- Familiesituasjon
- Psykiske forhold
- Usikkerhet i forhold til egen posisjon

1.11.1 Konjunkturstyrt sykefravær:

SINTEF HELSE har i sin rapport Kunnskapsstatus for sykefraværet 2006, skrevet om fire sentrale hypoteser:

Presshypotesen: Perioder med lav ledighet og høykonjunktur, høyt tempo på grunn av stor etterspørsel gir økt belastning og høyere fravær.

Disiplineringshypotesen: Resonnementet er at når ledigheten øker, øker også sannsynligheten for å miste jobben fordi etterspørselen reduseres. På tross av sterkt oppsigelsesvern i Norge vil bedriftene søke å kvitte seg med de minst produktive, altså de med høyest sykefravær. De ansatte vet også at det er vanskelig å

skaffe seg nytt arbeid i lavkonjunkturer, og økt ledighet fungerer da som en disiplineringsmekanisme. Arbeidstakerne kan i tillegg være mer forsiktig med å ha fravær fordi det vil øke presset på kollegene siden bemanningen er lav i utgangspunktet. Det er da arbeidstakerne som disiplinerer hverandre og ikke frykten for å miste arbeidet.

Sammensetningshypotesen: Lav ledighet gir færre jobbsøkere å velge mellom og flere marginale arbeidstakere med helseproblemer som gir større sannsynlighet for fravær. Sykefraværet og ledigheten kan imidlertid også gå i samme retning, altså en positiv variasjon mellom sykefravær og arbeidsledighet. Perioder med stigende arbeidsledighet kan da bety at det er nedbemanning i bedriftene, siden de gjenværende arbeidstakerne opplever høyere belastning.

Sykenærværshypotesen: Av ulike årsaker (f.eks. disiplinering) kan arbeidstakerne velge å gå på jobb selv om de er syke. Det kan føre til mer sykefravær på sikt på grunn av dårligere restitusjon og mer alvorlig sykdom oppstår (Ose, Jensberg, Reinertsen, Sandsund, & Dyrstad, 2006).

Det vil naturligvis være et ønske fra alle parter at sykefraværet er så lavt som mulig i en virksomhet. Interessen for psykososialt arbeidsmiljø er blitt større de siste årene. Mange ser at psykologiske og sosiale faktorer betyr mye for trivsel og helse. For å produsere velvære og god helse blant arbeidstakere må fokus flyttes fra risikofaktorer og negative helsesyntomer til fokus på hva som fremmer motivasjon, velvære, langtidsfriske og god jobbutførelse. Dette er en konklusjon i et treårig nordisk samarbeidsprosjekt, ”Positive faktorer i arbeidslivet” (Marit Christensen, 2007).

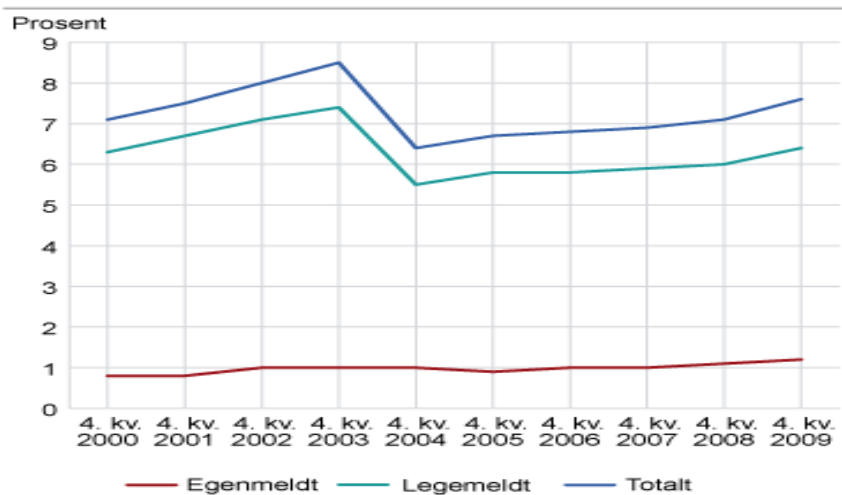
1.11.2 Sykefravær og statistikk generelt

I april 2010 kom det nye tall på sykefravær fra Statistisk Sentralbyrå (SSB). Det totale sykefraværet økte fra 7,1 til 7,6 prosent fra 4. kvartal 2008 til 4. kvartal 2009.

Svineinflensaen bidro til vekst i fravær av kortere varighet, men det var også vekst i sykefraværene som varte gjennom hele kvartalet.

Veksten i sykefraværspersenten fra 7,1 til 7,6 svarer til en prosentvis vekst på 7,4 prosent. Dette er likevel lavere enn årsveksten i 3. kvartal 2009 som var på 11 prosent (Statistisk Sentralbyrå, 2010). Se figur 1.2.

Figur 1.2: Totalt sykefravær for arbeidstakere 16-69 år 2000 – 2009, alle bransjer



Basert på denne statistikken observerte man et historisk høyt sykefravær ved årsskiftet 2003/2004 og et midlertidig fall i 2004. Sammenlignet med andre land, har Norge en stor del av den voksne befolkningen i arbeid. I tillegg har vi søkt å oppnå et inkluderende arbeidsliv som gir flere marginale arbeidstakere i arbeid. Dette kan forklare nivået på sykefraværet (Statistisk Sentralbyrå, 2009).

For å redusere sykefraværet er det behov for kunnskap om årsaker. I et arbeidsmiljøperspektiv er det langtidsfraværet og konsekvensene av dette som er bekymringsfullt. Vi vet at risikoen for utstøtning fra arbeidslivet øker med økende varighet på fraværet. Spesielt er det viktig å kjenne til hvilke faktorer og mekanismer som kan påvirke årsakene (Arbeidstilsynet).

Et godt arbeidsmiljø med høy trivselsfaktor og gode utviklingsmuligheter virker forebyggende på utstøtning og fravær.

Noen suksessfaktorer kan være:

- Systematisk og langsiktig arbeid
- Meningsfulle jobber

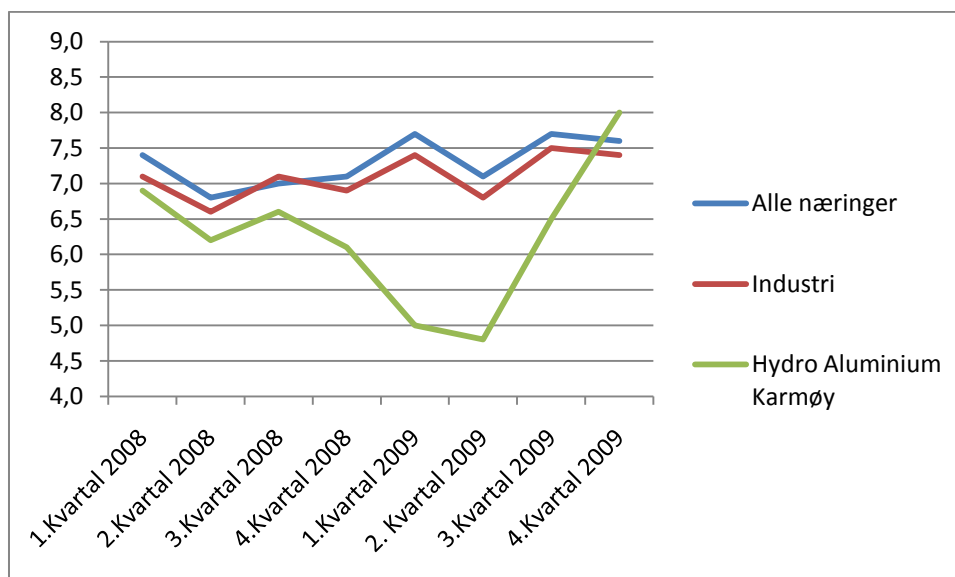
- Godt sosialt samspill
- Fokus på tilrettelegging og aktivitet
- Kommunikasjon og vilje til samarbeid
- Fokus på nærvær

I Norge som i resten av Europa er det ventet en eldrebølge. Demografiske beregninger viser at andelen arbeidstakere i alderen 25-59 år kommer til å falle i forhold til andelen over 60 år. I dag har vi svært mange i arbeidsdyktig alder sammenlignet med antallet eldre, om 40-50 år er dette forholdet snudd. Vi må derfor regne med fortsatt høyt sykefravær og etter hvert en økning. Vi har en god velferdsordning, men den vil bli satt under press som en følge av aldringen av befolkningen (Arbeidsmiljøsentent, 2010).

1.11.3 Sykefravær Hydro Karmøy

Det er hensiktsmessig å sammenligne Hydro Karmøy med andre bransjer. Det kan være interessant å se om sykefraværet til Hydro varierer med landsgjennomsnittet og med lignende næringer. Perioden vi sammenligner går fra og med 1.kvartal 2008 til og med 4.kvartal 2009. I figur 1.3 er utviklingen innen sykefraværet ved Hydro Karmøy sammenliknet med fraværet i annen industri og i Norge totalt sett.

Figur 1.3: Sammenlikning av sykefravær ved Hydro Karmøy og andre bransjer.



Det har ikke vært mulig for studentgruppen å beregne den kvartalsvise sykefraværet på samme måte som SSB har gjort i sine utregninger. Når Hydro Karmøy sitt sykefravær ble beregnet, ble det kvartalsvise sykefraværet regnet ut ved å ta et gjennomsnitt på tre måneder.



Da kunne vi enklere sammenligne tallene fra Hydro Karmøy med tall fra SSB. Studentgruppen mente at dette ville være tilstrekkelig og at det ville være et godt sammenligningsgrunnlag. Det vi ser fra figuren er at Hydro Karmøy har i starten av sammenlignede periode fulgt trenden både med det som har vært tilfelle på landsbasis og med det sykefraværet som har vært i industrien generelt i samme perioden.

Hydro Karmøy har hatt et noe lavere sykefravær enn hva de vi har sammenlignet med har hatt i store deler av perioden vi ser på. Frem til 3. kvartal 2008 fulgte Hydro Karmøy utviklingen som ellers i landet. Herifra kan vi se at sykefraværstatistikken til Hydro Karmøy starten å avvike i forhold til sammenligningsgrunnlaget. Denne endringen kommer tydelig til syne i overgangen mellom 3. kvartal 2008 til 4.kvartal 2009. Siden vi kjenner historien til Hydro Karmøy, vet vi at det var akkurat i denne perioden at det ble offentliggjort at Søderberganlegget skulle stenges ned og at en nedbemanning var et faktum. Fra og med dette tidspunkt er nedgangen markant. Sykefraværet hos Hydro Karmøy når en historisk bunn i løpet av 2. kvartal 2009. Gjennomsnittlig fravær i dette kvartalet er regnet ut til 4.8 %. Til sammenligning er det på landsbasis 6.8 % og i industrien 7.1 % på dette tidspunkt. Videre inn i 3. kvartal tar retningen på sykefraværet hos Hydro Karmøy en dramatisk endring. Nå stiger sykefraværstallene fort. I løpet av 3. kvartal er økningen stor. Et gjennomsnitt på disse tre månedene viser et fravær på 6.5 %. På landsbasis viser tallene 7.7 % og i industrien 7.5 %. Historien rundt prosessen hos Hydro Karmøy på denne tiden er at nå er det blitt kjent hvem som får beholde jobben og hvem som må gå. Implementering av den nye organisasjonen starter også for alvor i denne tiden. Ved siste måling 4. kvartal 2009 er sykefraværet på Hydro Karmøy 8 % mens det på landsbasis er 7.6 % og i industrien 7.4 %.



2 Metode

I møtet med ekstern veiledere Hilde V. Nordh og Kåre Vold la studentgruppen frem forslag til arbeidsmetoder i undersøkelsen. Studentgruppen fikk veiledning i denne prosessen av Tone Sydnes, som også kvalitetssikret at oppgaven tilfredsstilte kravene til en bacheloroppgave.

2.1 Litteraturstudie

Studentene brukte den første tiden til å innhente informasjon om sykefravær, omstillingsprosesser og nedbemanningsprosesser fra en stor mengde litteratur. Informasjonen ble innhentet fra bøker og i rapporter og forskningsresultater fra internett. Det var fokus på problemstillingen da søkene ble utført. Hydro Karmøy gav studentene den informasjonen om prosessen de mente var relevant for oppgaven.

2.2 Kvalitativt intervju

Studentgruppen ønsket å gjennomføre kvalitative intervju med ansatte og ledere som var berørt av omstillingsprosessen. Intervjuene skulle danne grunnlag for resultat i undersøkelsen. Hensikten med å gjennomføre kvalitative intervju var å få en forståelse for den prosessen som var gjennomført ved Hydro Karmøy, og hvordan den ble oppfattet av de berørte. Totalt ble det gjennomført intervju med syv representanter fra ansatte og ledere.

Yngve Eriksen HVO og Johannes Skaasheim HR informerte studentgruppen om hvordan Hydro Karmøy hadde gjennomført prosessen. På grunnlag av den kunnskapen studentene da satt med ble det laget en intervjuguide, se vedlegg I.

2.3 Intervjuguiden

Forhåndsstrukturering av intervjuguiden avhenger av fokus og utvalgsriterier. Blir guiden for strukturert, kan det skje at man ikke fanger opp eller misforstår fenomener som er viktige for respondenten. Studentene hadde en liste med stikkord som de ville innom i selve intervjuet, men den var verken detaljert eller utfyllende. Respondenten måtte få fortelle sin egen historie. Intervjuer skulle holde en lav profil. En god intervjuer er en god lytter.

Det er viktig å huske at det er den som blir intervjuet som er ekspert på seg selv, sin kunnskap, sin forståelse og sine følelser. Intervjuerens jobb er å få tilgang til dette. Å bygge opp et nært forhold er viktig fordi målet for det ustrukturerte intervjuet er og forstå (Ryen, 2002).

2.4 Intervjuet

Hovedverneombud Yngve Eriksen fikk i oppgave å skaffe kandidater til intervjuene. Studentgruppen hadde ønske om kandidater fra ulike avdelinger, og ulike posisjoner i prosessen. Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden på Hydro Karmøy, fra 25. februar til 4. mars. Det var to studenter med på de fleste intervjuene og alle intervjuene ble tatt opp på lydbåndopptaker. Kandidatene viste interesserte for oppgaven og delte sine erfaringer med studentene.

2.5 Kategorisering

Etter gjennomføring av intervjuene ble alt som var sagt skrevet ned ord for ord. Denne registreringen var ferdig 10. mars. Studentgruppen gikk straks i gang med gjennomlesning av intervjuene. I litteraturen om kvalitative undersøkelser fremgår det at den første gjennomlesningen skal være ”naiv”, det vil si at leseren skal være så fordomsfri og lite forutinntatt som mulig. Det gjelder å være åpen for alle momenter som måtte dukke opp i teksten og studentgruppen var bevisste på dette (Kvale & Brinkmann, 2009).

I den første naive gjennomlesningen ble det streket under de utsagn som sa noe om sykefravær. Alle intervjuene ble lest av to studenter og det var enighet i det som ble understreket. Etter at utsagnene var streket under ble de skrevet inn i Excel. Ved første opptelling var det nesten 900 utsagn. Etter første kritiske gjennomgang var utsagnene redusert til 609. Utsagnene ble videre kategorisert. I prinsippet finnes to fremgangsmåter: enten utvikler man på forhånd kategoriene som datamaterialet skal sorteres inn i, eller så utvikles kategoriene ut fra materialet (Askerøi & Høie, 2005). I den sistnevnte metoden er det utsagnene som bestemmer kategoriene, og det var denne metoden som ble valgt. Da den endelige kategoriseringen var avsluttet stod det igjen fem hovedkategorier og seksten underkategorier med totalt 310 utsagn. Studentgruppen ønsket å arbeide videre med en enda mindre kjerne av utsagn, og det ble nødvendig å kutte ytterligere på antallet. Nå kunne utsagnene analyseres på en mer kompakt måte der gruppen følte at utsagnene var spisset mest mulig i forhold til den kategorien de representerte.

2.6 Avgrensinger

Når valg av metode var gjort, var det noen begrensninger som måtte gjøres. Denne vurderingen ble gjort i samarbeid med både intern og eksterne veiledere. Store mengder dokumentasjon skal bearbeides og analyseres i etterkant av et kvalitativt intervju så antall kandidater ble begrenset til syv personer. Utvalget bestod av ansatte og ledere fra forskjellige



avdelinger. Ansienniteten varierte mellom åtte og trettiåtte år og spredningen mellom kjønn og avdeling var som forutsatt på forhånd.

En avgrensning som ville ha stor betydning for den videre analysen og utforming av selve rapporten viste seg i etterkant av intervjuene. Ingen av respondentene som ble intervjuet hadde vært sykemeldt under omstillings- og nedbemanningsprosessen. Dette førte til at det ikke var mulig for studentgruppen å se direkte på mekanismer knyttet til sykefravær, slik den opprinnelige problemstillingen handlet om. Dermed måtte problemstillingen endres, noe som ikke er uvanlig i kvalitative undersøkelser (Eikemo & Clausen, 2007).

3 Resultat og diskusjon

Etter å ha bearbeidet intervjuene og utsagnene (se metodekapittelet) flere ganger, dukket det opp en rekke kategorier som utsagnene kunne fordeles under. Det ble til slutt fem hovedkategorier med seksten underkategorier å fordele utsagn under. Overordnet ble det også mulig å samle kategoriene i to hoveddeler, alt ettersom utsagnene var emosjonelle eller strukturelle. Det er verdt å merke seg at det her ikke er tale om antallet *personer* som uttalte seg, men antallet *utsagn* innenfor hver kategori.

Nedenfor vises kategoriene slik de dukket opp under bearbeidingen av intervjutekstene, se figur 3.1. Nederst i kolonnene er det endelige antall utsagn per kategori ført inn.

Figur 3.1: Kategorier og underkategorier. Antall utsagn i nederste rubrikk

Emosjonelle							Strukturelle								
Fremtidstro		Usikkerhet		Skuffelse (Prosess)			Arbeidsmiljø					Støttefunksjoner			
God	Dårlig	Før brevet	Eter brevet	Overflødig	Min nye rolle	Sosialt	Sykefravær	Trivsel	Ledelse	Utstyr	Tilbakemelding	Helsesenter	Rådgivingscenter	Kriterier for ansettelser	Ny organisasjon
6	16	21	38	14	11	11	42	57	21	16	14	7	9	23	4
Totalt antall utsagn:															310

Det er bare kategorien *Fremtidstro* som differensierer mellom *God* og *Dårlig*. Dette ble gjort fordi det viste seg vesentlig for vurdering av resultatet hvorvidt respondentene hadde uttrykt bekymring eller godt håp for fremtiden. I alle de andre kategoriene ble utsagnene samlet uten denne differensieringen fordi utsagnene hadde større spredning og ikke var like åpenlyst gode eller dårlige.

På neste side vises kategoriene igjen, med to utsagn per kategori, se figur 3.2.

Figur 3.2: Kategorier og utsagn

Kategorier		Eksempler på utsagn	
Emosjonell	Fremtidstro	God	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Har alltid god tro på at det skal gå rette veien ➤ Positiv giv i organisasjonen
		Dårlig	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jeg er bekymret for fremtiden ➤ Hydro ser på mulighet til å utvide nede i Qatar
	Usikkerhet	Før brevet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingen som visste hvem som fikk bli og hvem som måtte gå ➤ Det burde vært gjort fortere for det ble mye rykter
		Etter brevet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Det å måtte skifte avdeling ble en ny prosess for mange ➤ Vet ikke hva som skjer når Qatar folket kommer igjen
	Skuffelse	Overtallig	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trodde faktisk at jeg var en av dem som skulle få bli ➤ Hvorfor skal noen med få års ansiennitet få bli foran andre med mye lenger ansiennitet?
		Min nye rolle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Voldsomt degradert, en måtte begynne helt på bunn ➤ Fikk aldri noen forklaring på hvorfor jeg ble flyttet
Sosialt		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vi opplevde det veldig sterkt å miste kolleger, det var tungt ➤ Vi trodde ikke dette var mulig 	
Strukturelt	Arbeidsmiljø	Sykefravær	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De som har vært ekstra usikre har stått på ekstra istedenfor å bli sykemeldte ➤ Alle disse prosessene gående sliter på en organisasjon, også om du selv ikke er direkte berørt
		Trivsel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alt det sosiale vi hadde, er borte ➤ Vært flinke til å støtte hverandre
		Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Har ikke et særlig nært forhold til ledelsen ➤ Aldri hatt så godt forhold til ledelsen som nå
		Utstyr	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sliter med gammelt utstyr hver dag, Hydro investerer ikke i nytt ➤ Produseres like mye uansett, det er slitsomt
		Tilbakemelding	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Skiftlederen var flink å skryte ➤ Usikker på hvordan en blir oppfattet, aldri fått skryt, ros eller ris.
	Støttefunksjoner	Helsesenter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De har ikke vært så flinke å opplyse om at det bare var å komme innom ➤ Jeg har ikke vært og snakket med noen i BHT
		Rådgivnings-senter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oppfatningen av informasjonen om RS var delt ➤ Mange har hatt god nytte av det
		Kriterier for ansettelser	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Urettferdighet i forhold til ansiennitet ➤ Burde vært klarere retningslinjer
	Ny Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Den nye organisasjonen skapte utrolig mye frustrasjon ➤ Før gledet jeg meg til å gå på jobb, det gjør jeg ikke lenger 	



3.1.1 Utsagn

I dette kapittelet presenteres utsagn under de ulike kategoriene. Her tolkes også betydningen av utsagnene.

De overordnede kategoriene fra intervjuene kan som tidligere nevnt deles i to hovedgrupper: emosjonelle og strukturelle. De er ganske like i hvordan de virker på personen som opplever dem, men er likevel noe forskjellige i årsaken til at de oppstår:

Emosjonelle kategorier: forteller om respondentens personlige oppfatning av situasjonen. Det er åpenlyst at personligheten spiller en stor rolle, om personen er optimistisk av natur vil utsagnene bli farget av dette. Men også om respondenten er fornøyd med sin nye rolle i organisasjonen og for eksempel har opplevd å bli forfremmet vil dette også tale for mer optimistiske utsagn (Odd H. Hellesøy, 2008). Dette gjenspeiles i kategorien *Fremtidstro* der utsagnene uttrykte veldig klart *God* eller *Dårlig*, alt etter respondentens situasjon.

Strukturelle kategorier: sier mer om "rammene" i prosessen, men det er fremdeles respondentens egen opplevelse av disse som uttrykkes. I denne undersøkelsen betyr det respondentens oppfatning av tilrettelegging, framdrift, ledelse, ansettelseskriterier og andre "håndfaste" elementer i omstillingsprosessen. Som for de emosjonelle kategoriene spiller respondentens personlighet, bakgrunn og stilling i den nye organisasjonen en rolle i fortolkningen men de føles kanskje ikke like personlige. Man kan si man har mer distanse til disse begivenhetene. Likevel vil de emosjonelle og strukturelle kategoriene være flytende og overlape hverandre.

I kategorien *Fremtidstro* uttrykker utsagnene veldig klart *God* eller *Dårlig* fremtidstro, alt etter respondentens situasjon. Utsagn som "Vi vet jo at tidene vil bli bedre før eller siden" og "Hydro er ikke en trygg arbeidsplass lenger", forteller noe om forskjellen knyttet til dette hos de ansatte. Fremtidstro er individuell og avhenger av informasjon som blir gitt, og som nevnt i innledningen av kapittelet, om personen er optimistisk av natur eller ikke.



Underkategorien *Usikkerhet* skilles mellom før og etter ”brevet”, som var det brevet alle ansatte fikk like før påsken i 2009. Brevet var en milepæl i omstillingsprosessen og var noe de ansatte hadde sett fram til med spenning. Det mest overraskende her var at usikkerheten ble større *etter* at alle ansatte hadde fått visshet om de var sikret arbeid videre eller om de var overtallige. I følge utsagn som ” Det å måtte skifte avdeling ble en ny prosess for mange” og ”Vet ikke hva som skjer når Qatar folket kommer igjen” forteller om at den emosjonelle delen av omstillingen ikke var over med dette.

Ikke uventet var det de overtallige som uttrykte mest *Skuffelse* over selve prosessen. Utsagn som ”Det burde ha vært gjort likt på alle avdelinger (kriterier for ansettelser)” og ” Jeg følte meg faktisk trygg på å få bli” forteller om denne skuffelsen.

Mange av dem som fikk en ny stilling var også skuffet over sin *Nye rolle*. De fikk ikke den stillingen de forventet og dette kunne være vanskelig å takle for mange. ”Hvorfor fikk jeg ikke den jobben jeg burde fått?” og ” Voldsomt degradert, en måtte begynne helt på bunn” er utsagn som representerer dette. Andre var fornøyd med sin nye stilling og dette forklares av utsagn som ”Jeg har vært heldig” og ”Hydro har vært rause”.

Under *Sosialt* finnes utsagn om den generelle skuffelsen, sjokket av å miste kolleger og at det var vanskelig å fatte hva som var i ferd med og skje. ”Vi opplevde det veldig sterkt å miste kolleger, det var tungt” og ”Alt det sosiale på Hydro er borte” er noen av utsagnene som forteller om sorgen som kan gjøre seg gjeldende når en mister gode arbeidskolleger.

Kategorien *Arbeidsmiljø* fører oss over på det strukturelle i prosessen. Det er ikke skilt mellom positive og negative utsagn, det bare registreres at dette var store tema som respondentene var opptatt av. Utsagn under *Sykefravær* som ”Jeg var ikke borte fra jobb en dag. Jeg gikk på jobb uansett” og ”Å ha alle disse prosessene gående sliter på en organisasjon, også om du selv ikke er direkte berørt” sier kanskje noe om redselen for å miste arbeidet på den ene siden og evne til å mobilisere krefter i vanskelige tider på den andre.

Trivsel har mange utsagn som går på at det var bedre før, men at arbeidsmiljøet mellom de ansatte er bra også under omstillingen. ”Trives godt sammen”, ”Jeg trives veldig godt fremdeles” og ”Vi har hverandre” er utsagn som sier noe om samholdet på arbeidsplassen. I litteraturen det henvises til i kapittel 1.8.1 side 14. står det mer om de sunnhetsbringende faktorene i en omstillingsprosess som bidrar til trivsel på arbeidsplassen. Samtidig kan man si at det var flere sider av denne kategorien. Utsagn som ”Mange rundt meg hadde vanskelig for



å møte de overtallige”, ”Det ble en dårlig stemning” og ”Hadde de bare visst hvor vondt jeg hadde det” forteller at bildet var nyansert.

Kategorien *Ledelse* dreier seg i stor grad om hvordan intervjuobjektene følte at ledelsen brydde seg om den enkelte. Ut fra utsagnene kunne det anes en større skepsis jo høyere opp i systemet de omtalte lederne satt, og det var respondentenes nærmeste ledere som fikk mest skryt. Utsagnet ” Fra enhetsleder og ned til oss følte jeg at vi fikk den informasjonen vi skulle ha” er ett av dem. Andre utsagn som ”Trivsel i forhold til ledelsen var på bunn”, ”Prosesen ble kjørt med jernhånd” og ”Jeg tror egentlig ikke lederne ser hvor tøft det er” forteller mer om dette. Dette skriver Hilsen (2008) om i Organisasjonskultur i kapittel 1.8.2 side 15 og viktigheten av lederens tilgjengelighet i kapittel 1.8.1 side 14.

Utsagn under *Utstyr* omhandler for det meste om hvor gammelt og slitt utstyret er og at arbeidssituasjonen forverres på grunn av dette. Utsagnet ” Sliter med gammelt utstyr hver dag, Hydro investerer ikke i nytt” forteller mye om hvordan den daglige arbeidssituasjonen ved Hydro Karmøy er. Det å arbeide med slitt og kanskje lite hensiktsmessig utstyr er èn ting, men utsagnene tydet på at de ansatte i tillegg tok dette som et signal på at Hydro ikke har Karmøy og kanskje heller ikke Norge som satsningsområde lenger. Utsagn som ”Jeg tror ikke Hydro kommer til å satse noe som helst på Karmøy” og ”De satser ikke i Norge lenger” forteller om det.

I kategorien *Tilbakemeldinger* er det en del utsagn som sier at dette er noe de ansatte ønsker mer av. Utsagnene om tilbakemelding var ikke bare knyttet til omstillingsprosessen, men var også et generelt ønske. Utsagnene ”Skiftlederen var flink å skryte” og ” Vet ennå ikke om jeg gjør en god jobb” forteller at det var delte meninger om en var fornøyd med graden av tilbakemeldinger.

Helsesenteret var en støttefunksjon som ingen av respondentene hadde brukt under omstillingsprosessen. Utsagnene ”De har ikke vært så flinke å opplyse om at det bare var å komme innom” og ”Alle ser jo når du går inn på helseavdelingen” er dekkende for det som kom frem i intervjuene.

Rådgivningssenter var et tilbud til de som var overtallige. Forventningene til denne ressursen var store, og utsagn som ”De hadde veldig dårlig lokalkunnskap” og ” Mange har hatt god nytte av det” forteller at ikke alle forventningene ble innfridd. De var samtidig fornøyd med hjelp til skriving av CV og jobbsøknad.



I kategorien *Kriterier for ansettelser* dreide det seg om kriteriene som var lagt til grunn for ansettelsene i den nye organisasjonen. Utsagn som ”Urettferdighet i forhold til ansiennitet” og ”Det burde vært klarere retningslinjer” forteller om en frustrasjon og sinne blant medarbeiderne angående hvem som fikk jobbtillbud.

I kategorien *Ny Organisasjon* ble alle utsagn om implementering av KVM 2010 samlet. Her tyder mange utsagn på at de ansatte ikke var godt nok forberedt på den nye organisasjonen. Utsagnene ”Den nye organisasjonen skapte utrolig mye frustrasjon” og ”Neste gang: kortere tidsperspektiv, skjære igjennom og klarere linjer”, forteller om hvordan implementeringen ble oppfattet av noen av de ansatte og at de har synspunkt på hvordan ting kunne vært forbedret og gjort annerledes.

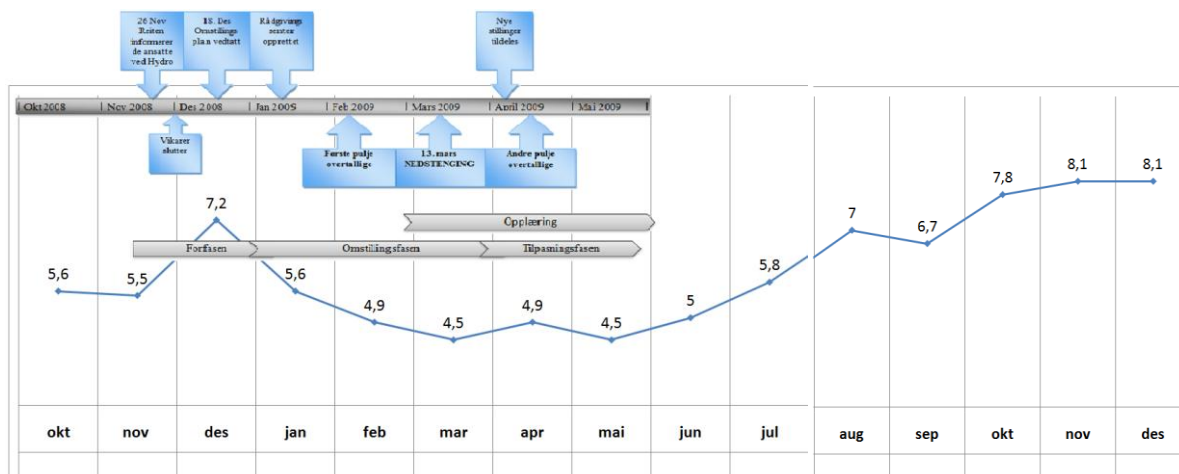
3.1.2 Hva gjorde prosessen med sykefraværet?

I dette kapittelet diskuteres hvordan de ansatte opplevde prosessen og hvordan deres opplevelser kan ha påvirket sykefraværet.

Ingen av respondentene har selv vært borte fra arbeidet under omstillingsprosessen. Dermed er det ikke mulig å finne utsagn som forteller om direkte årsaker til fravær. Det er likevel mulig å se på hvordan respondentene har opplevd omstillingsprosessen og sette dette i sammenheng med allerede kjente mekanismer og faktorer som gir økt fare for sykefravær.

Sykefraværet ved Hydro Karmøy under omstillingsprosessen kan grovt sett deles i to perioder: Det var lavt i ventetiden før det ble gjort kjent hvem som skulle få bli med videre, og stigende i perioden etter med implementering av den nye organisasjonen, helt fram til i dag. På neste side vises igjen figuren med tidslinjen presentert og diskutert i kapittel 1.1.2 på side 3. I denne utgaven av figuren er sykefraværet slik det utviklet seg underveis i prosessen lagt oppå selve tidslinjen for umiddelbar sammenlikning, se figur 3.3. En større utgave av figuren finnes også i vedlegg II. Figuren viser det gjennomsnittlige månedlige sykefraværet og ikke kvartalsvis som fraværstatistikken presentert i figur 1.2 side 20 og figur 1.3 side 21.

Figur 3.3: Variasjoner i sykefraværet sett i forhold til forløpet i prosessen



Figuren ovenfor viser at sykefraværet var stabilt lavt i oktober og november 2008.

Generaldirektør Eivind Reiten gikk på scenen på Hydro Karmøy 26. november 2008 og informerte om planene om å stenge Søderberganlegget og redusere bemanningen fra 820 til 415 i løpet av første halvår 2009. Det er godt dokumentert i litteraturen at sykefraværet kan både stige og synke i en prosess der arbeidstakerne går og venter på å få avgjort sin egen skjebne. Dette er tidligere diskutert i kapittel 1.6.2 side 9. Ved å se på figur 3.3 igjen ser vi at i måneden etter kunngjøringen, i desember 2008, steg sykefraværet med over 30 %, til 7,2 %, riktig nok en økning som fikk kort varighet.

Måneden etter, i januar 2009, var fraværet tilbake på det normale og forholdsvis lave 5,6 %. Om det var sjokket og krisereaksjoner som utløste fraværet i desember kan godt tenkes, ut i fra kjente faktorer i sykefraværet under omstillingsprosesser. Disse er beskrevet i forskning gjengitt tidligere i rapporten, blant annet i kapittel 1.6.2 side 9 om faser i en krisesituasjon, kapittel 1.7.2 side 19 om trusselbildet i en omstillingsprosess og kapittel 1.7.3 side 13 om individets kontroll.

Etter hvert ble kanskje disse umiddelbare sjokk- og krisereaksjonene avløst av en stigende usikkerhet om hvem som ville miste arbeidet og en posisjonering i forhold til dette. Det er også andre, kjente mekanismer som trer inn her, som redselen for å gå glipp av viktig informasjon og en overbevisning om at fravær automatisk vil føre til at en blir blant de overtallige, se også kapittel 1.11.1 side 18 om sykenærvarshypotesen. Disse faktorene kan medvirke til å bringe de sykemeldte tilbake på jobb. I denne fasen har ansatte også et informasjonsbehov som vanskelig lar seg dekke, og måten man har planlagt og gjennomfører



omstillingsprosessen på i forhold til disse momentene kan bli avgjørende for fraværutviklingen (Odd H. Hellesøy, 2008).

I februar, mars og april forsterkes denne trenden ytterligere, fraværet synker til under 5 % og s etter hvert til rundt 4,5 %. Dette er et meget lavt fravær, uansett hvem man sammenlikner med, og er også det laveste som er registrert på Hydro Karmøy siden 1994 (Norsk Hydro, 2010). Det er trolig først og fremst de emosjonelle kategoriene som gjør seg gjeldene her, fremtidstroen reduseres, usikkerheten stiger og skuffelsen over selskapet er økende. De ansatte er forvirret og setter alle ressurser inn på å møte på arbeid for å redusere muligheten for å miste jobben, og en økt grad av sykenærvær oppstår. Mer om dette i kapittel 1.9.1 side 16.

En nedbemanningsprosess er en stor belastning for en virksomhet og reaksjonsmønsteret til de involverte kan beskrives som det en kan se i en krisesituasjon som beskrevet i kapittel 1.6.2 side 9. Sorgen og savnet etter kolleger som man har arbeidet med kanskje over mange år forsterker følelsen av forandring og at man føler seg fremmed der man tidligere var på hjemmebane. Som følge av dette er også tiden etter en nedbemanningsprosess utfordrende for en virksomhet. Tilpassningsfasen med tilhørende nyorientering kan ta lang tid for dem som er berørt av en slik omstrukturering som Hydro Karmøy har hatt, mer om dette 1.6.1 side 9.

Det er mange utsagn som tyder på at prosessen for mange ennå ikke er avsluttet. I ventetiden før det tidligere omtalte ”brevet” var sykefraværet meget lavt og stadig synkende som vist i figur 3.3 på side 32. Fra mai 2009, kort tid etter at alle ansatte hadde fått avgjort sin fremtid, begynte sykefraværet å stige. Det har vært forsket på sykefravær i den første tiden etter nedbemanningsprosesser og som tidligere beskrevet det såkalte ”Overleversyndromet”, tidligere beskrevet i kapittel 1.9.2 på side 16. Her har man funnet at å være igjen etter en nedbemanningsprosess også kan ha en effekt på helsen. Denne rapporten har flere ganger tidligere også nevnt ”sykenærværshypotesen” der ansatte møter på arbeid selv om de er syke som en mulig regulator.

Videre utover sommer og høst stiger sykefraværet jevnt og trutt, før det i november 2009 passerer 8 %, ett år etter at beslutningen om nedbemanning ble gjort kjent.

I litteraturen finnes undersøkelser som viser at sykefraværet har en tendens til å stige i denne fasen når mange skal finne sin nye plass, ofte midt oppe i forvirring og sorg rundt det å ha



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND



mistet mange kolleger, se kapittel 1.9 side 16, og denne tendensen fantes også på Hydro Karmøy. Sammen med sykenærversfaktoren, kan resultatet bli et stigende sykefravær.



4 Konklusjon

Ved Hydro Aluminium Karmøy ble det i 2008 og 2009 gjennomført en stor omstillingsprosess med nedbemanning. I denne perioden opplevde selskapet store svingninger i sykefraværet. Studentgruppens oppgave var gjennom kvalitative undersøkelser og litteraturstudie å se nærmere på dette. Problemstillingen var å finne ut hvordan ansatte og ledere erfarte omstillingsprosessen, og øke forståelsen for faktorer som påvirker sykefraværet. Studentgruppen valgte å ha hovedfokus på det historisk lave sykefraværet før tildeling av nye stillinger samt økningen i etterkant.

Ett resultat av undersøkelsen viste at de ansatte tidlig i prosessen var preget av sjokk og frykten for å miste arbeidet. Likevel kan sykenærverfaktoren og samholdet mellom de ansatte ha virket så disiplinerende at sykefraværet sank. Dette var i tiden da de ansatte ventet på avgjørelsen om hvem som fikk jobbtilbud.

Etter at jobbtilbudene var sendt ut i begynnelsen av april 2009 begynte sykefraværet å stige. Det kan ha vært ettervirkningene av sykenærveret, sammen med faktorer som ligger i overleversyndromet, som førte til denne stigningen. Det kan tyde på at selv om de ansatte var godt forberedt på omstillingen, ble selve overgangen og implementeringen av den nye organisasjonen vanskelig for mange.

Videre observerte gruppen at personlige egenskaper sammen med personens stilling i den nye organisasjonen hadde en viss betydning. Dette kan ha påvirket reaksjonene de hadde på omstillingene.

Sykefravær under omstillings- og nedbemanningsprosesser er styrt av kompliserte mekanismer som likevel følger et visst mønster. Det viser seg at det kan være vanskelig å gjennomføre en omstillingsprosess av denne størrelsen uten at den gir utslag på sykefraværet. I tillegg kan de som blir omstrukturert være mer preget av situasjonen enn det som kan leses ut av sykefraværet alene.

Med grundige forberedelser og en iterativ prosess der de ansatte får en viss grad av medvirkning kan sykefraværet reduseres. Dette kan sannsynligvis aldri demme helt opp for ansattes reaksjoner på prosessens innhold, som for mange består av tap av arbeidet, sorg etter kolleger som har måtte gå og en ny hverdag. Den siden av en omstillingsprosess det er lettest å gjøre noe med, er måten prosessen gjennomføres på.



5 Referanser

Arbeidsdepartementet. (2010, Februar 24.). *Enige om tiltakspakke for lavere sykefravær og ny IA- avtale*. Hentet April 22., 2010 fra Regjeringen.no:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/pressepenter/pressemeldinger/2010/Enige-om-tiltakspakke-for-lavere-sykefravar-og-ny-IA-avtale.html?id=594044>

Arbeidsmiljøsentent. (2010, januar). *Høy sysselsetting = høyt sykefravær*. Hentet Februar 6, 2010 fra Tidsskriftet Arbeidsmiljø:

http://www.arbeidsmiljo.no/xp/pub/hoved/tidsskrift/temaer/sykefravar_og_uforhet/474394

Arbeidstilsynet. (u.d.). *Arbeidsmiljøutvalg (AMU)*. Hentet Februar 4, 2010 fra Arbeidstilsynet: <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78950>

Arbeidstilsynet. (u.d.). *Bedriftshelsetjeneste (BHT)*. Hentet Februar 4, 2010 fra Arbeidstilsynet - Kontroll og veiledning om arbeidsmiljø: <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78175>

Arbeidstilsynet. (2008, september). *Hva kan du gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser*. Hentet januar 18, 2010 fra Arbeidstilsynet:

<http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=98946>

Arbeidstilsynet. (2008). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (AML)*. Oslo: Gyldendal Arbeidsliv.

Arbeidstilsynet. (u.d.). *Sykefravær og sykenærvær*. Hentet Februar 6, 2010 fra Arbeidstilsynet: http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=97037#Generelt_om

Arbeidstilsynet. (u.d.). *Tilrettelegging for og oppfølging av sykemeldte arbeidstakere*. Hentet April 7, 2010 fra Arbeidstilsynet - Kontroll og veiledning om arbeidsmiljø: http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78249#Arbeidsgivers_plikter

Arbeidstilsynet. (u.d.). *Veiledning om arbeidsgivers plikt til å gjennomgå opplæring i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid*. Hentet April 6, 2010 fra Arbeidstilsynet - Kontroll og veiledning om arbeidsmiljø: <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=91481>

Arbeidstilsynet. (u.d.). *Verneombudets oppgaver og rolle*. Hentet Februar 4, 2010 fra Arbeidstilsynet: <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78516>

Askerøi, E., & Høie, M. (2005). Kategorisering av kvalitative intervjudata. I A. H. Howe, *Studenter som forsker i utdanning og yrke*. Lillestrøm: Høgskolen i Akershus.

Brændeland, B. (2008). Mål, målløshet eller mangel på målbevissthet? I B. E. (redaktør), *Arbeidsmiljøfaktorer som påvikrer hele mennesket* (s. 405). Oslo: Transit AS.

Dawson, P. (2003). *Reshaping change: A processual perspective*. London: Routledge.

Eikemo, T. A., & Clausen, T. H. (2007). *Kvalitativ analyse med SPSS: En praktisk innføring i kvalitative analyseteknikker*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.



- Finne, L. B. (2008). *Direktoratet for arbeidstilsynet*. Hentet januar 18, 2010 fra Kartlegging av omstillingsprosesser: <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=98258>
- Hilsen, A. I. (2009). *Temahefter: Omstilling, en veiledning for arbeidsgivere og ledere*. Hentet januar 18, 2010 fra Idèbanken: <http://www.idebanken.org/195605.cms>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge (Mass.): Havard University Press.
- Hydro. (2008, November 20). *Hydro reduserer produksjon ved Søderberganlegget på Karmøy med 20 prosent*. Hentet januar 27, 2010 fra Hydro: <http://www.hydro.com/no/Pressesenter/Nyheter/Arkiv/2008/November/Hydro-reduserer-produksjon-ved-Soderberg-anlegget-pa-Karmoy-med-20-prosent/>
- Hydro. (2007, Juli 30). *Karmøy 40 år: Storindustri skapt av bønder og fiskere*. Hentet Februar 1, 2010 fra Hydro: <http://www.hydro.com/no/Pressesenter/Nyheter/Arkiv/2007/Juli/Karmoy-40-ar-Storindustri-skapt-av-bonder-og-fiskere/>
- Hydro Karmøy. (2009). *Omstillingsprosessen ved Hydro Karmøy - KMV 2010. Presentasjon av KMV 2010*. Hydro.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Landsorganisasjonen i Norge (LO). (2009). *Et mer inkluderende arbeidsliv: Status og veien videre*. Hentet Februar 8, 2010 fra NAV: <http://www.nav.no/systemsider/S%C3%B8k?queryparameter=reforhandling+av+IA+avtalen>
- Marit Christensen, L. V. (2007). *Idebanken*. Hentet April 8, 2010 fra Nordic Council of Ministers: Positiv Factors at work: <http://www.idebanken.org/Faktaside+%28emneord%29?sectionId=8040>
- NAV. (2010). *Gradert sykemelding*. Hentet februar 8, 2010 fra Nav Arbeid: <http://www.nav.no/1073747481.cms>
- NAV. (u.d.). *Inkluderende arbeidsliv*. Hentet Januar 20, 2010 fra Nav Arbeid: <http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv>
- NHO. (2004, Februar 25). *Inkluderende arbeidsliv - Hva sier folketrygden?* Hentet Februar 8, 2010 fra NHO: <http://www.nho.no/inkluderende-arbeidsliv/lov-hva-sier-folketrygden-om-sykefravaer-rettigheter-og-plikter-article4501-28.html>
- Norsk Hydro. (2002). *Norsk Hydro årsrapport 2002*. Oslo: Norsk Hydro.
- Norsk Hydro. (2009, Mars 13). *Siste dag for Søderberg-teknologi i Hydro*. Hentet Februar 1, 2010 fra Hydro: <http://www.hydro.com/no/Pressesenter/Nyheter/Arkiv/2009/03/Siste-dag-for-Soderberg-teknologi-i-Hydro/>



Norsk Hydro. (2010). *Sykefraværstatistikk Hydro Aluminium Karmøy 1968-2008*. Hydro Aluminium: Kåre Vold.

Odd H. Hellesøy, B. I. (2008). *Arbeidsmiljø og helse ved omstrukturering og nedbemaning*. I B. E. (redaktør), *Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket*. Oslo: Transit AS.

Ose, S. O., Jensberg, H., Reinertsen, R. E., Sandsund, M., & Dyrstad, J. M. (2006). *Sykefravær - Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Oslo: SINTEF.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

SINTEF. (Juni 2009). *Evaluering av IA-avtalen*. Trondheim: SINTEF.

Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2007). *Individ, arbeid og sykefravær*. Hentet April 7, 2010 fra STAMI: <http://www.stami.no/?nid=15819&lcid=1044>

Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2008, kvartal 1). *Kartlegging av omstillingsprosesser*. Hentet januar 25, 2010 fra STAMI: <http://www.stami.no/?nid=23814>


Statistisk Sentralbyrå. (2009). *Arbeid*. Hentet januar 27, 2010 fra Statistisk Sentralbyrå: <http://www.ssb.no/arbeid/>

Statistisk Sentralbyrå. (2010, Mars 23). *Fortsatt vekst i sykefraværet*. Hentet April 14, 2010 fra Statistisk sentralbyrå: <http://www.ssb.no/emner/06/02/sykefratot/>

Vedlegg I

Intervjuguiden (3 sider)

Intervju

Kandidatnummer:	Alder:	Avdeling før:	Avdeling nå:
Overflødig: (Ja/nei) Hvis ja 	Ansiennitet:	Stilling før:	Stilling nå:
Lære opp andre som ble igjen?	Fremdeles i arbeid?	Intervju start	Intervju slutt:

Utført av:	Dato:
------------	-------

Presentasjon av prosjektet:

Hvem er vi?	Eget navn, studentgruppe ved HSH, Sykefraværprosjekt
Formål	Finne mekanismer i sykefravær ved nedbemanning,
Intervjuform	”Ustrukturert” intervju, samtale. Vi har noen områder vi håper å berøre underveis, kandidaten kan snakke fritt og ”fra hjertet”. Alt er lov å si. Hele samtalen tas opp på bånd, dette er bare for å kunne notere samtalen etterpå og lage utdrag av den.
Anonymitet	Alle lydopptak og utskrifter slettes etter at arbeidet er avsluttet. Det er bare konklusjonene som blir igjen i rapporten.
Varighet	Så lenge vi finner det naturlig å fortsette praten, inntil en drøy time.
Tilbakemelding	Ingen, rapporten er bestilt av AMU og det er opp til dem å publisere.

Notater

- *Så du mener at...*
- *Forstår jeg deg riktig når...*
- *Kan du utdype litt, fortelle litt mer om...*
- *Er det noe mer du vil si om det...*

Mot slutten: Si til kandidaten at det nærmer seg avslutning av samtalen.
Avslutning: er det noe mer du føler du vil si, som vi ikke har vært inne på?



Åpning: Kan du fortelle litt om hvordan du opplevde nedbemanningsprosessen? (Fra Reiten informerte på allmannamøtet 26.nov 2008)

Forfasen

1. Redsel
2. Mulighet for medbestemmelse i prosessen
3. Informasjon
4. Usikkerhet for personlig økonomi
5. Tap av status
6. Tap av sosial anseelse

Omstillingsfase

7. Personalpolitikk
8. Samsvar med planer
9. Hvorfor meg?
10. Hvorfor ikke meg?
11. Er det rom for å vise glede over fortsatt å ha jobb?
12. Sorg
13. Støtte hjemme/ arb
14. Skyldfølelse
15. Bruk og nytte av rådgivningssenteret



Tilpasningsfase

<i>16. Oppfølging</i>
<i>17. Ny giv</i>
<i>18. Den nye organisasjonen, fornøyd og trygg?</i>
<i>19. Nye arbeidsoppgaver</i>
<i>20. Trivsel nå</i>
<i>21. Savn</i>
<i>22. Bearbeiding av sorg</i>
<i>23. Fortsatt glede å gå på jobb</i>
<i>24. Tilhørighet</i>
<i>25. Nye relasjoner</i>
<i>26. Helse underveis/ nå</i>
<i>27. Sykemeldt</i>

Vedlegg II

Tidslinje med sykefravær oktober 2008 – desember 2010.

