

– All trappevask starter øverst

Det sa Geir Riise, HMS-direktør i Posten-konsernet, da han beskrev hva som er avgjørende for et vellykket omstillingsarbeid.

Riise var invitert til Oslo legeforenings tillitsvalgtforum i slutten av april for å snakke om sine erfaringer fra omstillingsarbeid i næringslivet. Riise er lege, har mastergrad i helseadministrasjon og har tidligere vært ansatt i bl.a. Næringslivets Hovedorganisasjon og i bedriftshelsetjenesten Hjelp 24.

Forutsigbarhet viktig

– Det er viktig å ha et klart bilde av hvorfor det skal omstilles, sa Riise. – Det må på forhånd bestemmes hva som skal komme ut av omstillingen. Dette må avklares så langt man kan, hvis ikke vil en omstilling oppfattes som meningsløs. De jeg kjenner som har fått til vellykkede omstillinger har vært tydelige på dette. Forutsigbarhet er viktig, og de involverte må få informasjon først. Ledere undervurderer ofte sin egen betydning i omstillingsprosesser. Ledelsen må få lov til å være ledelse. En leder er ofte det eneste holdepunktet man som ansatt har, det er derfor svært viktig at ledere er synlige og opptrer forutsigbart i en slik prosess. Det er kun to ting det dreier seg om, det er ledelse og organisering, presiserte Riise.

– Det vil alltid være slik at noen mister posisjoner, mens andre får posisjoner. Mange føler en sorgreaksjon ved en omstilling og det må tas på alvor. Det er ofte knyttet usikkerhet og frykt til omstillinger. Mange lurte på om de vil beholde jobben sin, om de har de kunnskapene som behøves og om de kan stole på den informasjonen som blir gitt, sa han videre.

Tempoet problematisk

– Det er viktig å ha aksept for felles mål og at medarbeideren blir sett, hørt og får medvirke i prosessen. Det fremmer medarbeideransvar og motiverer. Det er viktig med kjøreregler for informasjon da fravær av dette er et problem ved de fleste omstillinger. Ledelsen må være tydelig på konsekvensene, og med tydelig mener jeg å være tydelig på hva man vet og også på hva man ikke vet. Man kan lære mye av å se til andre bransjer som har vært gjennom store omstillinger f.eks. innen bank og finans, sa Riise.



Geir Riise, Olaug Villanger og Aasmund Bredeli er enige om at god forankring og medvirkning fra medarbeiderne er alfa og omega i en omstillingsprosess. Foto Lisbet T. Kongsvik

– Omstilling i sykehus er en krevende prosess hvor det ikke nødvendigvis er så lett å overføre erfaringer fra andre bedrifter dit, sa Olaug Villanger, foretakstillitsvalgt ved Rikshospitalet. – Omstillinger i et så stort omfang som vi står overfor nå er ukjent i sykehus. Kunnskapen om omstillingsprosesser er nok større ute i næringslivet enn i sykehus, sa hun videre. – Det er dessverre et altfor stort hastverk pga det politiske presset. Det er dette tempoet som er problemet med den omstillingsprosessen vi nå står midt oppe i, og jeg er redd man derfor ikke rekker å gjøre ting ordentlig. Det å ha tydelige ledere i en slik prosess er kjempeviktig. Vi har ledere som gjør sitt beste, men som ikke har full oversikt selv, sa Villanger.

– Omstillinger i helsesektoren er det en stor utfordring fordi det er mennesker som skal omstilles. Jeg er redd for at vi kan få en kollaps før vi ser oss tilbake for å prøve å finne ut hva det var som gikk galt, la Aasmund Bredeli, foretakstillitsvalgt ved Ullevål universitetssykehus, til.

Forankring og medvirkning

Geir Riise oppsummerte ved å vise til en «10 på topp»-liste for hva han mente måtte

være på plass for å oppnå en vellykket omstilling. – Toppledelsen må være engasjert i arbeidsmiljøspørsmål og etterspørre aktivitet fra linjen, for all trappevask starter øverst, sa han. – Det er viktig å etablere felles mål og definere hva som skal løses og hvorfor. God forankring og medvirkning fra tillitsvalgte og medarbeidere gir motivasjon og redusert risiko ved omstillingen. Omstillingen må være preget av forutsigbarhet og på den måten ivareta behovet for trygghet. Det er viktig at de ansatte gis god informasjon om hvorfor omstillingen er nødvendig og at de ikke leser om det i media først, slik dessverre mange ansatte har opplevd, sa han. – Det er viktig at organisasjonskulturen preges av åpenhet også om vanskelige utfordringer. Gi lederstøtte og opplæring av ledere i forkant av en omstilling slik at de vet hvordan de skal foreholde seg overfor de ansatte, var blant rådene Riise ga.

Lisbet T. Kongsvik

lisbet.kongsvik@legeforeningen.no

Avdeling for informasjon og helsepolitikk