

Et inkluderende arbeidsliv*

av Kjersti Davidsen, Kristine Iren Kjølstad, Christin Norløff og Esben K. Ulsletten

* Artikkelen er en forkortet utgave av en prosjektoppgave til eksamen på kurset Forsikringsledelse og internasjonal forsikring ved BI Forsikringsakademiet høsten 2002.

Med bakgrunn i prosjektet "Et inkluderende arbeidsliv" som partene i arbeidslivet i Norge har iverksatt, forsøker vi i denne artikkelen å finne ulike elementer som er viktige i arbeidet med å utvikle et inkluderende arbeidsliv. Ut fra egne erfaringer gir vi vår vurdering av forsikringsbransjen og nevner kort noen tiltak for et mer inkluderende arbeidsliv.

Hva er "et inkluderende arbeidsliv"?

De siste årene har det offentlige hatt økte utgifter grunnet sykdom og uførhet i befolkningen, samtidig som det er et stramt arbeidsmarked. Partene i arbeidslivet (LO, NHO, Staten mfl) har som en følge av dette iverksatt prosjektet "Et inkluderende arbeidsliv". De

ulike partene skal bidra til å skape et mer inkluderende arbeidsliv for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplassene og for samfunnet generelt. Dette skal redusere sykefravær og bruk av uføretrygd samt bedre bruken av eldre arbeidstakeres ressurser og arbeidskraft. Prosjektets intensjonsavtale nevner hvilke type tiltak som skal iverksettes, og hvordan man kan måle at man har skapt et mer inkluderende arbeidsliv.

Vi mener at intensjonsavtalens fokus på å minske sykdom/uførhet og sysselsette eldre arbeidstakere kun synliggjør en del av hva som må inngå i "et inkluderende arbeidsliv".

Ved vurdering av begrepet "et inkluderende arbeidsliv" kan vi trekke paralleller til intensjonen bak arbeidsmiljøloven. Myndighetene har i arbeidsmiljøloven gitt arbeids-



Kjersti Davidsen
Årsstudium i forsikring ved Høyskolen i Oslo. Senior konsulent/Teamleder i Gjensidige NOR Forsikring.
kjersti.davidsen@gjensidigenor.no

Christin Norløff
Høyere Forsikringseksamen fra BI Forsikringsakademiet. Claims Controller i Assuranceforeningen SKULD.
christin.norloff@skuld.com



Kristine Iren Kjølstad
Diplomøkonom fra Handelshøyskolen BI, avslutter Høyere Forsikringseksamen ved BI Forsikringsakademiet høsten 2003. Arbeider som Underwriter/Risk Controller i Statkraft Forsikring AS.
kristine.iren.kjolstad@statkraft.com



Esben Kjarre Ulsletten
Jurist, avslutter Høyere Forsikringseksamen høst 2003. Fagkonsulent IT/Mobil avd. i Gjensidige NOR Forsikring.
esben.kjarre-ulsletten@gjensidigenor.no

givere plikt til å ivareta arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd ved organiseringen av sin virksomhet. Dette skal blant annet skje ved å ta hensyn til den enkeltes alder, kyndighet, arbeidsevne og øvrige forutsetninger ved tilrettelegging av arbeidet¹. Mange vil argumentere for at tolkning og håndhevelse av denne loven vil medføre "et inkluderende arbeidsliv". Årsaken til at myndighetene opplever behov for intensjonsavtalen, kan tyde på problemer med tolkning og implementering av arbeidsmiljøloven eller at lovgivningen ikke favner vidt nok.

Intuitivt tolker vi "Et inkluderende arbeidsliv" som et arbeidsliv med rom for alle uansett deres bakgrunn, egenskaper, hudfarge, alder, kjønn mv. Dette er et sted der ingen støtes bort eller hindres adgang. Alle som kan og vil, skal ha mulighet til å delta i arbeidslivet. Begrepet motsetning blir et ekskluderende eller diskriminerende arbeidsliv der man grunnet egenskaper eller andre karakteristika ikke tillates å være en del av fellesskapet.

"Et inkluderende arbeidsliv" er et komplekst begrep som er sammensatt av mange uklare forhold, og hvor deres innbyrdes påvirkning vil være uklar. Dette medfører at presisjonsnivået i en vurdering vil bli lavt og omtrentlig.² I vurderingen av "et inkluderende arbeidsliv" vil vi søke å beskrive dette ved dets komponenter. Begrepet vil være tilknyttet en emosjonell "situasjon" som i sin tur er et symptom på en tilstand. Komponentene i situasjonen kan bidra til å finne "drivere", dvs bakenforliggende faktorer som virker sammen. Reell forbedring eller arbeid med å skape "et inkluderende arbeidsliv" må ta utgangspunkt i slike "drivere".

Det personlige området

Hvordan man som individ opplever sin arbeidssituasjon og det arbeidsliv en er en del av, vil variere fra person til person basert på deres personlighet og erfaringer. "Et inkluderende arbeidsliv" må ha karakteristika som

tilsier at arbeidstakerne trives og opplever trygghet. Vi mennesker er svært ulike når det gjelder vårt selvbilde, holdninger, motivasjon og forhold til endringer. Det enkelte opplever som stress og overbelastning, kan andre synes er stimulerende.

Grunnleggende behov med hensyn til lønns- og arbeidsbetingelser, trygt og tiltalende arbeidsmiljø, jobbtrygghet (pensjon, fast ansettelse, karrieremuligheter), sosialt miljø, anerkjennelse, ansvar og utfordringer må være dekket for å oppleve å ha en tilfredsstillende arbeidssituasjon. Variasjon i arbeidet, identitetsfølelse og følelse av betydning i arbeidet, medbestemmelse og ansvar og jevnlig tilbakemeldinger gir opplevelse av å ha meningsfylt arbeid og personlig ansvar for arbeidsresultatet bidrar til høy jobbmotivasjon, ytelse, trivsel, lavt fravær og "gjennomtrekk" ("turnover") blant arbeidstakerne.³

For å skape et mest mulig inkluderende arbeidsliv bør man som individ gå i seg selv og se hva man selv kan bidra med for å skape dette. Her kommer elementer som blant annet åpenhet, kommunikasjon, å vise empati og respektere andre inn. Dette materialiserer seg som mellommenneskelige normer.

Det mellommenneskelige området

Det mellommenneskelige området (Human Relations) kan beskrives som de sosiale prosessene på arbeidsplassen, og har således stor innflytelse på individet i organisasjonen. De sosiale prosessene finner vi igjen i arbeidsgrupper, forholdet til over- eller underordnet, herunder feedback eller tilbakemelding, og i organisasjonens normer. Det mellommenneskelige området, spesielt i arbeidsgruppen og i forholdet til overordnede, vil påvirke arbeidstakernes mulighet for læring⁴ og opplevelse av arbeidsmiljøet.

Elementer som fremmer trivselen i arbeidsgrupper, er en åpen og god tone, at alle tar ansvar for sine arbeidsoppgaver og at gruppen har et aksepterende og trygt miljø, dvs. at det

hersker en god atmosfære i gruppen. Når trivselsfaktoren er høy, er det enklere å implementere nye tanker og kontinuerlig læring. I en endringsprosess kan et slikt trygt klima tilby støtte og beskyttelse for den enkelte. Elementer som derimot hemmer trivselen i arbeidsgrupper, er medlemmenes mangel på innflytelse, uklare roller, individualisme, informasjonssvikt og hemmeligholdelse, ekskluderende miljø, subkulturer og usunne normer. Er gruppesituasjonen slik, hemmer det "et inkluderende arbeidsliv".

Konflikter mellom personer eller grupper er sannsynligvis et uunngåelig fenomen, og en naturlig del av organisasjoners hverdag. Definisjonen av konflikt er uoverensstemmelser mellom ulike individers eller gruppers behov, som resulterer i et motsetningsforhold.⁵ Konflikter kan utløse sterke *negative* emosjoner i organisasjonene (harme, sinne, mobbing). I tillegg peker vi på faren for negativ *stereotypisering*, det vil si at medlemmer av konkurrerende grupper overdramatiserer forskjeller og omtaler "de andre" i meget negative vendinger. Slik kan konflikter mellom grupper føre til en økt gruppetenkning⁶ og gjøre det vanskelig å sette seg inn i den andre gruppens tankegang. Det er den negative tolkningen av konflikter; et sykdomstegn som må reduseres eller elimineres, som dominerer i det praktiske arbeidslivet. Frykt for de belastende følelsene som følger med, veier ofte tungt. Resultatet er at vi undertrykker konfliktene. Konflikter kan også gi nye erkjennelser, "rense luften" og være drivkraft for forandring, og dermed kunne gi store gevinster for organisasjoner. Hvis konfliktene bringes frem i lyset, kan de håndteres og løses. Dette kan føre til at man forstår andres synspunkter bedre og at organisasjonen dermed også oppmuntrer og stimulerer medarbeiderne til nødvendige endringer. Konflikter kan også føre til at det tas bedre beslutninger, fordi beslutningstakerne ofte er nødt til å ta motstandernes syn med i betraktning.

Gruppelojalitet øker også ofte i konfliktsituasjoner, fordi man blir motivert for å gjøre det bedre enn motstanderne.⁷

Tilbakemelding eller "feedback" er om, og på hvilken måte, arbeidstakeren får opplysninger om hvor effektiv hans eller hennes innsats er.⁸ Elementer som fremmer feedback er kjennskap til eget resultatet, konstruktiv informasjon, personlig feedback og positive forventninger. Anerkjennelse og oppmuntning/belønning fra nærmeste overordnede, er elementer som sterkt fremmer de sosiale prosessene på arbeidsplassen. Negativ feedback, likegyldighet og kritikk, plassere skylden på andre, samt negative forventninger, er alle elementer som hemmer de sosiale prosessene i organisasjonen. Mangel på konstruktiv feedback kan være en del av negative kulturelle normer vi omgir oss med.

Relasjonen til nærmeste overordnede en viktig faktor i de mellommenneskelige forhold som påvirker enkeltindividet i en organisasjon. Hvordan lederen takler konflikter, sykdom, etc. er viktig for de underordnede. For å nå målet om "et inkluderende arbeidsliv", mener vi at ledere må fokusere på operativ ledelse med daglig samspill med medarbeiderne⁹. Dette punktett omfavner valg av lederstil, ris/ros, motivering, delegering, konfliktløsning, samarbeid, kommunikasjon og teamutvikling. Det vil si faktorer som berører det enkelte individ i organisasjonen, og påvirker de sosiale prosessene. Tiltak som kan fremme dette, er medarbeidersamtaler og målstyring.

Normer er uskrevne regler for menneskelig oppførsel som beskytter vårt selvbilde, våre følelser og våre medmennesker mot de trusler som ligger i all åpen, spontan og ærlig kommunikasjon. Eksempler på normer kan være at man ikke skal si noe, hvis man ikke kan si noe pent om en person, "man skal ikke kaste sten når man selv sitter i glasshus", "feie ting under teppet"/"la sovende hunder ligge", "menn gråter ikke", "holde masken", etc. Dis-

se normene er bevarende og beskyttende, men kan også virke hemmende på nytenkning og kreativitet, dvs de positive sosiale prosessene. Normer kan ofte virke ekskluderende for all avvikende atferd. Positive og inkluderende normer kan være fundamentet i "et inkluderende arbeidsliv". Det er derfor viktig å være bevisst de normer som finnes på en arbeidsplass og ta stilling til om disse er hensiktsmessige med hensyn til "et inkluderende arbeidsliv". Mange bedrifter nedfeller sine (ønskede) normer i etiske retningslinjer. Personer i ledelsen fremstår ofte som organisasjonens viktigste norm- og kulturbærere.

Det organisatoriske området

Det organisatoriske området innbefatter her atmosfære, miljø, kommunikasjon, struktur, visjon, organisering mv på arbeidsplassen. For dette området av "et inkluderende arbeidsliv" har vi kun fokusert på enkelte elementer.

Hensikten med å organisere seg er å kunne utføre arbeid mer effektivt enn om en er alene, eller at man ved å være flere kan utføre oppgaver som er umulig å utføre alene. Den struktur som finnes i en organisasjon vil kunne variere med hva slags oppgaver som skal løses.¹⁰ I hierarkiske organisasjoner har man i utgangspunktet lav grad av medbestemmelse og beslutninger tas ofte på høye nivå i organisasjonen. Denne organisasjonsformen vil for enkelte virke hemmende for et inkluderende arbeidsliv. Mennesker er dog forskjellige, og mange føler sterk trygghet i slike organisasjoner. Organisasjonens struktur blir således et forsvar mot angst.¹¹ Arbeidsgrupper som preges av vedvarende trusler og angst (kfr finansnæringens endringsprosess), vil sannsynligvis utvikle sosiale og strukturerte forsvarsmekanismer for å unngå angsten. I flattere og mer organiske organisasjoner fokuseres det på individer, grupper og avdelingers behov, løpende kommunikasjon og samhandling, selvregulering, funksjonsdeling og vari-

asjon. Organisasjonen er tilpasningsdyktig i forhold til endrede betingelser og den oppfordrer til problemløsning og engasjement hos de ansatte. Derfor vil den virke fremmende for et inkluderende arbeidsliv, så lenge den ikke skaper et utrygt miljø, der retningslinjene er uklare og skiftningene stadige.

Kulturen i bedriften påvirker de ansatte, enten den er svak eller sterk, god eller dårlig.¹² Jo flere som deler samme kultur, jo sterkere blir den. Det er lettere å ha samme kultur i mindre organisasjoner enn i store som lett utvikler subkulturer. Intense opplevelser i fellesskap styrker en kultur, både kriser, suksesser, varigheten og stabilitet gjør den sterkere.¹³ En sterk kultur som oppleves som god, vil virke for et inkluderende arbeidsliv, men er kulturen sterk og samtidig dårlig, vil dette virke mot. Tydeliggjøring og endring av en bedriftskultur må starte hos toppledelsen, da det er ledelsens kultur som mest påvirker organisasjonen på godt og vondt. En kultur som fremmer "et inkluderende arbeidsliv" må inkorporere åpenhet, fellesskapsfølelse, kommunikasjon mv, som arbeidstagerne opplever nødvendige for å føle seg inkludert i organisasjonen.

God informasjon og kommunikasjon i en organisasjon oppleves som meget viktig for å skape et "inkluderende arbeidsmiljø". Uten åpne og pålitelige informasjonskanaler skapes det ofte uformell og mindre pålitelig informasjonsutveksling. Dette skaper igjen et lukket arbeidsmiljø som i konsekvens er ekskluderende.

Stadig flere bedrifter gjennomfører i dag tiltak for å legge forholdene til rette for de ansatte gjennom medarbeider- og plansamtaler. Dette skaper mulighet for vurdering av den ansattes arbeidsbelastning. For stor eller for liten arbeidsbelastning kan skape negative reaksjoner som utbrenthet, fravær, stress og gjennomtrekk for bedriften.¹⁴ Arbeidstakerne har behov for medbestemmelse og innflytelse på beslutninger som skal tas som vil ha conse-

kvens for deres arbeidssituasjon. Medarbeidersamtaler gir også en mulighet for å definere klare roller og krav mellom partene. Arbeidsgiveren gir de ansatte selvstendighet i det arbeidet de ansatte utfører innenfor de rammer som er satt i stillingsbeskrivelsen for den enkelte. De ansatte vil tolke arbeidet som en viktig del for dem som enkeltindivider¹⁵. For bedriften bør dette bety flere fornøyde ansatte og økt effektivitet.

Bedrifter kan bidra til et inkluderende arbeidsliv ved hjelp av organisatoriske støttefunksjoner som for eksempel valg av verneombud, opprettelse av egen bedriftshelsetjeneste og å oppmuntre de ansatte til deltagelse i fagforeninger.

Samfunnet

På samme måte som individuelle, mellommenneskelige og organisatoriske elementer påvirker graden av "et inkluderende arbeidsliv", spiller også samfunnet en viktig rolle.

Det er behov for vid aksept i samfunnet av at det er rom i arbeidslivet for alle mennesker som ønsker å bidra til fellesskapet. Eldre, uføre, mennesker med større eller mindre handicap bør ønskes velkommen. Bedrifter drives etter økonomiske prinsipper og krav til lønnsomhet. For å sikre at disse har mulighet til å "inkludere" alle arbeidstakere, bør staten kompensere for de økonomiske merkostnader man får ved å tilrettelegge arbeidsplassen for eksempel for uføre.

"Et inkluderende arbeidsliv" og forsikringsnæringen

Vi har pekt på faktorer vi mener fremmer og hemmer "et inkluderende arbeidsliv". Basert på våre erfaringer vil vi forsøke å synliggjøre de mangler vi ser i forsikringsnæringen som vil påvirke implementeringen av "Et inkluderende arbeidsliv" i bransjen og komme med forslag til tiltak.

Det personlige området

På individnivå vil det være store variasjoner i hvordan den enkelte opplever forsikringsnæringen med hensyn til det å være en inkluderende arbeidsplass. Vi vurderer det grunnleggende arbeidsmiljøet i bransjen som meget bra, og spesielt godt med hensyn til fysisk sikkerhet, HMS, pauser, mv. Videre mener vi at lønnsnivået i bransjen tåler sammenligning med lignende jobber i andre næringer, og derfor er tilfredsstillende.

De siste års nedbemanninger, fusjoner, stadige organisatoriske eller strategiske endringer som karakteriserer næringen, har skapt en god del usikkerhet og jobbtrygghet blant de ansatte. Mange arbeidstakere er i dag usikre på framtid i egen stilling og i eget selskap, hvilket er svært belastende for de ansatte. Økt usikkerhet omkring egen jobb er en negativ trend og dermed viktig å snu for bransjen. Det er viktig at arbeidsgiver skaper jobbtrygghet hos de ansatte for å øke motivasjon, trivsel og lojalitet.

I de fleste typer stillinger i forsikringsnæringen finner man god variasjon i arbeidet, selv om enkelte oppgaver kan oppleves som relativt rutinepregede. De fleste opplever å kunne bidra i organisasjonen og har identitet med og ansvar for egne arbeidsoppgaver. Vår erfaring tyder på at de fleste ansatte i våre organisasjoner har klare og kjente stillingsbeskrivelser og får bra tilbakemelding om eget arbeid. Disse elementene tror vi bidrar til at det er godt grunnlag for høy trivsel og motivasjon blant arbeidstakerne i forsikringsnæringen.

I våre organisasjoner oppleves det tidvis informasjonssvikt og hemmeligholdelse, arroganse fra ledere og andre, kynisme og problemer med å skille person og sak. Dette bidrar til å danne kløfter mellom mennesker fra forskjellige deler i organisasjonen, generasjoner og kulturer. Motpoler til dette vil være medarbeidere med medmenneskelige, støttende og respektfulle kvalifikasjoner. Det er

viktig at alle individer går i seg selv og tenker igjennom hvordan man kan selv kan bidra til å skape "et inkluderende arbeidsliv" på sin arbeidsplass.

Det mellommenneskelige området

Forsikringsnæringen har i gjennom mange år hatt lavere "gjennomtrekk" og relativt lavt sykefravær i forhold til arbeidsmarkedet generelt. Dette kan tyde på god trivsel og moderat stressbelastning. Lite "gjennomtrekk" kan også ses som konsekvens av spesialisert utdanning og erfaring, som vanskeliggjør bransjebytte.

Etter vår erfaring blir konflikter brakt til overflaten og løst når de oppstår. Arbeidskonflikter og nedbemanningsprosesser kan koste mye i form av engstelige ansatte og dermed høy "gjennomtrekk". Konflikter som ikke løses, vil vedvare og skape frustrasjoner og resultere i et ekskluderende arbeidsliv. God konflikthåndtering er viktig for å bevare gode og lojale ansatte, og essensielt for å skape og bevare en god bedriftskultur.

Vi opplever at det i næringen gis god tilbakemelding om resultater av eget arbeid, ofte som følge av at virksomheten er organisert i mindre grupper (8-15 personer). Små grupper og enheter forenkler kommunikasjon, synliggjør resultater og gjør det enklere å følge med (autofeedback).

Vår erfaring tilsier at det i bransjen er gode muligheter til å kunne påvirke egen arbeidssituasjon, og oppnå tilfredsstillende delegering av ansvar/myndighet for å kunne utføre eget arbeid på en hensiktsmessig måte. I tillegg er det stor grad av åpenhet, deltagelse, fellesskapsfølelse og bransjestolthet. Dette er positive trekk ved næringen som man må fokusere på å verdsette og vedlikeholde.

Vi har tidligere påpekt at en såkalt operativ lederstil vil virke motiverende for "et inkluderende arbeidsliv". Lederen må bry seg om sine ansatte, det koster så lite for en leder å være empatisk – og gevinsten vil være stor.

Etter egne erfaringer er relasjoner mellom ansatt og leder generelt gode, men det finnes sannsynligvis betydelige variasjoner her. Det er derfor viktig at man fokuserer på dette forholdet ved organisering og etablering av rutiner rundt medarbeidersamtaler.

Vår erfaring er at det få arbeidstakere med etnisk eller ikke-vestlig kulturbakgrunn og utseende i bransjen. Dette kan skyldes tilfældigheter, ansettelsesstopp de siste år eller selektivt utvalg ved ansettelsesprosesser, hvilket i så fall er svært uheldig. Det er viktig å påse man ikke ekskluderer eller diskriminerer i slike prosesser.

Ved vurdering av forholdene i bransjen fant vi negative fellestrekk ved flere organisasjoner. De preges av en "misunnelseskultur", og det oppstår lett rykter dersom noen skiller seg ut eller får utradisjonelle arbeidsoppdrag. Dette skaper et meget negativt og ekskluderende miljø, som mange opplever som svært tungt. Tidvis manglende informasjon spesielt ved organisatoriske endringer skaper rykter og bidrar til usikkerhet og økt jobbutrygghet. Det er viktig å skape en positiv kultur som er både inkluderende og arbeider for felles mål.

Det organisatoriske området

De fleste selskaper i forsikringsnæringen har de siste år gjennomgått større eller mindre omorganisering, og vi ser flatere organisasjonsstrukturer, færre ledelsesnivå og mer teamorganisering. Dette er med på å gjøre organisasjonene mer omstillingsdyktige og bidra til økt deltagelse fra de ansatte. Dette er en positiv trend som vil skape god gruppekultur med høy grad av fellesskap og deltagelse, og gjør det enklere å nå mål i fellesskap. Det er viktig å videreføre en slik organisasjonsmåte ved omstruktureringer i bransjen for å ivareta et inkluderende arbeidsliv.

Kontinuerlige omstillinger og nedbemanninger har konsekvenser for bedriftens kultur. I forsikringsnæringen preges nå flere og flere bedrifter av at de ansatte føler utrygghet for

fremtidig arbeid og mistillit til ledelsen grunnet hastige omstruktureringer og oppsigelser. Den negative effekten ser man i tendenser til resignasjon blant ansatte og utvikling av en ”høflighetskultur” (man aksepterer ny strategi og målsetting verbalt, men fortsetter i praksis å jobbe som tidligere). Tilpasning av kultur i bedrifter går langsommere enn organisatoriske endringer, og i bransjen finnes i stor grad ulike subkulturer som skaper motsetninger internt i den nye bedriften. Vedvarende usikkerhet og omstillinger skaper mer lojalitet til egen enhet og mindre lojalitet til bedriften som helhet. Slike subkulturer kan føre til lite optimal drift dersom disse arbeider for lokale agendaer i stedet for organisasjonens felles mål.

Stadige omstillinger flytter de ansattes oppmerksomhet fra organisasjonsnivå til individnivå. Mindre fellesskapsfølelse og mer egoisme hemmer et inkluderende arbeidsliv. Det er derfor viktig å skape en felles kultur som binder organisasjonen og de ansatte sammen, skaper samhörighet og felles mål. Toppledelser må tre fram som et godt eksempel. Selskaps vedtatte visjoner må kommuniseres og forankres og implementeres i virksomheten i form av strategiske planer og konkrete handlinger. Dette vil resultere i en gjenkjennelseeffekt for de som arbeider der. Felles mål og synlig oppfølging av disse er avgjørende for veivalg og beslutninger i organisasjonen.

Vår vurdering tilsier at en samlande og inkluderende bedriftskultur vil være en forutsetning for ”et inkluderende arbeidsliv” og anser dette for å være et viktig fokusområde for forsikringsnæringen i fremtiden. Et mentorprogram som knytter bånd mellom erfarne og nye ansatte vil kunne være en måte å sikre kulturens fremtid.

I forsikringsbransjen har det vært en god tradisjon for å involvere ansattes representanter og fagorganisasjoner ved omstruktureringer. Deltagelse i slike prosesser bidrar til å skape

økt oppslutning om de beslutninger som tas og er en forutsetning i ”et inkluderende arbeidsliv”. Arbeidstakerorganisasjonene oppleves som en god støtte i slike prosesser. Den fysiske organisering av arbeidet har stor konsekvens for trivsel og må også få fokus i omstillingsprosesser. Det er viktig å være klar over at dette er en vesentlig miljøfaktor.

Forsikringsbransjen har de senere år økt bruken av midler på organisasjonstiltak og personalpolitikk, kanskje grunnet endring i markedsstruktur krav til nedbemanning og sammenslåinger. Så lenge disse tiltakene fokuserer på å skape en forbedring i arbeidsprosessene, er dette positivt og gjør organisasjonen til et godt sted å jobbe. Dersom målsettingen bak tiltakene kun er å kutte kostnader uten å ta hensyn til de ansattes interesser, vil tiltakene kunne bidra til å ødelegge det gode arbeidsliv. Enhver omstilling eller endring i organisasjonen må vedvare lenge nok til at man ser resultater og det skapes ro i organisasjonen. For stadige endringer i arbeidsmiljøet påvirker de ansattes tiltro til ledelsen og vil raskt svekke trivsel, motivasjon og lojalitet.

En inkluderende bedriftskultur og en bransje i endring stiller store krav til informasjon og klar rolle- og ansvarsfordeling. På toppnivå i store organisasjoner forekommer det utydelige rollefordelinger eller uklarhet om roller. Det er viktig å klarlegge og informere om arbeids- og ansvarsdeling i organisasjonene. Videre tilsier vår erfaring at det kan gjøres forbedringer i organisasjonene ved mer kontinuerlig tilbakemeldinger mellom de ansatte og ledelsen. Det er viktig at det finnes gode kanaler for denne type tilbakemeldinger, samt at de er konstruktive og oppriktige. Dette gjelder spesielt i den konkurranse- og omstillingssituasjon forsikringsnæringen befinner seg i nå.

For å skape et mer inkluderende arbeidsliv bør bedrifter innføre et informasjonsforum for kommunikasjon av strategi, re-

sultater, kultur og tilbakemeldinger. Ledelsen bør oppmuntre og tillate de ansatte til å bidra i disse prosessene.

Vi opplever at man i forsikringsbransjen har en stor grad av bransjestolthet og bransjelojalitet. Ved nedleggelse av selskap er det sjelden at de ansatte forlater bransjen. Til tross for høy grad av konkurranse, er lojaliteten til kolleger i næringen stor. En slik bransjelojalitet kan være negativ dersom den gir som resultat en ”ekskludering” i ansettelsesprosesser av kvalifiserte søkere med erfaring fra andre bransjer.

Organisasjonene preges av et sterkt kostnads- og lønnsomhetsfokus. Til tider medfører dette lite rom for eksempel prioritering av kvalitet og alternative løsningsmetoder i arbeidet. Dersom slike beslutninger tas uten at det gis rom for dialog og medbestemmelse, vil dette ha negative konsekvenser for motivasjon i organisasjonen.

De fleste arbeidstakere i bransjen har et klart og kjent ansvar uttrykt i stillingsbeskrivelser. Dette er viktig for å synliggjøre arbeidsgivers forventninger til den ansatte samt å tydeliggjøre roller i organisasjonen. Bedriftene i forsikringsbransjen årlige medarbeider-samtaler hvor den ansatte og nærmeste leder går igjennom arbeidssituasjonen til den enkelte. Samtalene brukes som en ryddig form for orientering og til kartlegging og planlegging av fremtidig bruk av ressurser.

Gjennomføring og oppfølging av slike medarbeidersamtaler vil være tiltak som bidrar til å skape et mer inkluderende arbeidsliv.

I de fleste selskap er det rom for tilpasning av egen arbeidssituasjon innen visse rammer, spesielt på teamnivå. Vår erfaring tyder på at bransjen hovedsakelig er god på å tilpasse de ansattes arbeidsbelastning. Finansnæringen oppleves også som profesjonell på å ivareta syke eller uføre arbeidstagere. Mange selskap i bransjen har jevnlig helsevurderinger av de

ansatte gjennom bedriftshelsetjenesten. Noen selskap har også åpnet for treningstilbud for de ansatte i arbeidstiden, men dette er langt fra akseptert i hoveddelen av bransjen. Det bør fra organisasjonens side vurderes om slike tiltak kan gi positiv effekt, og om dette kan være en langsiktig investering i arbeidskraft og miljø.

Vi anbefaler mer aktiv bruk av bedriftshelsetjenesten for å forebygge eventuelle belastningslidelser og stress, samt formaliserte tiltak eller planer for å hjelpe sykemeldte og uføre tilbake i arbeid. Videre kan man beholde eldre arbeidstakere og deres erfaring i selskapet lengre dersom man innfører en fleksibel ordning med nedtrapping av arbeidstid frem mot pensjonsalderen.

Samfunnet

De holdninger og normer som finnes i samfunnet generelt, er viktige for om man har et inkluderende arbeidsliv, og vi mener at dette er et område med stort forbedringspotensiale. Det er pr i dag ikke allment akseptert at alle som ønsker å bidra, har en plass i arbeidslivet. Her må politikerne skape rom i praksis, og ikke bare i teori. De offentlige støtteordningene for å skape ”et inkluderende arbeidsliv” bør styrkes.

Om Staten kompenserer for defaktiske kostnader for å tilrettelegge arbeidsplass og situasjon, kan man sikre en høyere grad av gjeninnføring av ansatte med for eksempel belastningslidelser.

Oppsummering

Forsikringsnæringen er kommet relativt langt i å utvikle ”et inkluderende arbeidsliv”, men det finnes viktige forbedringsområder. Vi ser den tiltagende jobbutrygghet hos arbeidstakerne som et stort problem, som på sikt vil svekke kulturen i bransjen og føre til høyere

gjennomtrekk og sykefravær. De ansattes manglende trygghetsfølelse skyldes erfaringer fra omstillinger, oppsigelser, informasjonsmangel og uro på arbeidsplassen, og vil kunne skape lav tiltro til ledelsen og lav lojalitet til organisasjonen. Dette vil på sikt påvirke produktivitet og konkurransekraft i bedriften.

Ved å undertegne intensjonsavtalen "Et inkluderende arbeidsliv" har toppledelsen i teorien godtatt en prosess for å bidra til å inkludere alle som vil ut i arbeidslivet. Dette er et skritt i riktig retning. Dersom man følger opp med tiltak for å styrke kultur, informasjon, fleksibilitet på arbeidsplassen, vil det gi gevinster både for arbeidstakerne, bedriften og samfunnet generelt.

Noter

- ¹ Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø, 04.02.77, § 14.
- ² Lotfi A. Zadeh: The Law of Incompatibility (McNeill and Freiburger 1993): 'As complexity rises, precise statements lose meaning and meaningful statements lose precision'.
- ³ Einarsen/Skogstad. Det gode arbeidsmiljø
- ⁴ Moxnes, P: Læring og ressursutvikling i arbeidslivet.
- ⁵ Kaufmann, G. Psykologi i organisasjon og ledelse.
- ⁶ Forsyth, Donelson R. Group Dynamics.
- ⁷ Kaufmann, G. Psykologi i organisasjon og ledelse.
- ⁸ Schein E.H. Organisasjonspsykologi.
- ⁹ Berg, M.E. Lederutvikling.
- ¹⁰ Morgan, G. Organisasjonsbilder.
- ¹¹ Moxnes, P. Hverdagens angst.
- ¹² Schein, E.H. Organisasjonskultur og ledelse.
- ¹³ Louis, 1985 kfr. Sortland, N., G. Fischer. Innføring i organisasjonspsykologi.
- ¹⁴ Einarsen/Skogstad. Det gode arbeidsmiljø.
- ¹⁵ Sennett, R. Det fleksible mennesket.