

AT ARBEJDE MED FORANDRINGER

Manual



**MØLLER
& MILSTED
CONSULTING**

Denne manual kan hjælpe jer til at arbejde med forandringer. Den giver jer nogle bud på, hvordan forandringer og omstruktureringer skabes i respekt for trivsel på arbejdspladsen. Den kommer med nogle konkrete bud på, hvordan I kan fastholde motivation og arbejdsglæde ved at kende de basale mekanismer, der får medarbejdere og ledere til at fungere optimalt.

At arbejde med forandringer

At reagere på forandringer og omstruktureringer er naturligt. Og at reagere med bekymring og ængstelse er ikke bare naturligt, men også helt forventeligt. Flere undersøgelser har gennem de senere år vist, at forandringer og omstruktureringer, der gennemføres uden omtanke for medarbejdernes og ledernes trivsel, kan have fatale konsekvenser.

En ekspertgruppe med støtte fra EU's Generaldirektorat for Beskæftigelse har gennemgået den videnskabelige litteratur og udgivet en oversigt (HIRES: Health in Restructuring) over de konsekvenser, forandringer har haft. Her er konklusionen, at man ser både fysiske helbredsproblemer, – blodpropper, søvnproblemer og overvægt, og psykiske helbredsproblemer – stress, depression og angst, ved forandringer, der medfører fyringer og jobusikkerhed.

Det giver store omkostninger for sundhedsvæsenet og problemer for virksomhedens effektivitet, kvalitet m.m., da forandringer og omstruktureringer, selv uden fyringer, ofte fører til blandt andet nedsat jobtilfredshed, dårligere relationer mellem kolleger og ledere, mindre engagement og tillid, fravær, forsinkelser, dårligere udførelse af arbejdet og dårligere sikkerhedsadfærd.

Modstand mod forandringer

De fleste har som udgangspunkt ingen modstand mod forandringer som sådan, men derimod modstand mod *organisatoriske* forandringer, der kan virke truende mod en værdifuld gruppenorm eller kultur.

Modstand mod organisatoriske forandringer kan komme til udtryk på forskellige måder og kan have sit udspring i forskellige årsager.

Det kan være en general modstand mod organisatoriske forandringer, der indebærer ny læring eller udvikling. Den kan være svær og kompleks at løse op, da den ofte ikke er erkendt af medarbejderen. Den udspringer typisk af en usikkerhed og angst for alt, der er anderledes, og som bryder de vant og kendte rutiner. Men det kan helt reelt også handle om krav til læring eller udvikling, som ikke giver mening for den enkelte.

Det kan være en modstand, der går på de faktiske konsekvenser, eller de konsekvenser man *forestiller* sig vil opstå. Det kan fx være trusler mod gruppenormer, sammenhængskraft og social integration. Men truslerne kan også være konkrete i form af tab. Det kan være tab af job og livsgrundlag, mangeårige tilkæmpede privilegier, sociale investeringer, kompetencer der ikke længere skal bruges, eller det kan være tab af status og indsigt eller af selvrespekt og identitet. Og det må anerkendes, at disse tab kan føre til selv meget store frustrationer.

Så kan det være en modstand, der ikke har med forandringen og omstruktureringen at gøre, men med den måde organisationen fungerer på i det daglige. Her bevirker forandringen, at den får realiteterne og hverdagen frem i lyset. Medarbejderne opdager måske, at hverdagen

igennem længere tid har været problematisk i forhold til beskyttelse af liv og lemmer, trivsel og psykisk velbefindende, passende arbejdsmængder eller et anstændig tempo. Det kan også handle om, at forandringerne gør det klart, at man igennem længere tid har været *for* psykologisk opslugt af organisationen, at jobbet har krævet for meget af ens psyke.

Endelig kan det være den type af modstand, der handler om ledelsens måde at håndtere forandringerne eller omstruktureringen på. Her vil modstanden meget ofte skyldes manglende respekt for medarbejdernes vurderinger af forandringen, manglende lydhørhed over for ideer, beslutninger eller prioritering af, hvordan forandringen eller omstruktureringen også kunne gennemføres.

Modstanden kan ligeledes handle om utilstrækkelig opmærksomhed og anerkendelse af de naturlige tabsoplevelser, medarbejderne oplever. Eller modstanden kan være en reaktion på en utilstrækkelig og mangelfuld information fra ledelsens side.

Den begavede forandring og omstrukturering

Med god forberedelse, planlægning og klar kommunikation kan I komme bedre igennem forandrings- eller omstrukturingsprocessen. Det afgørende her er forandringens karakter.

Flere undersøgelser og ikke mindst erfaringer i arbejdet med forandringer viser, at den bedste forandring er den rolige og planlagte forandring. Det betyder, at man sætter tid af til at planlægge medarbejderens arbejde under forandringerne. For i takt med et større arbejdspress mister man ofte den tid, som man skal bruge for at planlægge sit arbejde, og så kan det blive ganske kaotisk.

Ligeledes viser erfaringerne, at det er vigtigt at informere mest muligt om forandringerne igennem hele systemet. Information skal ruste organisationen til de nye tider, og derfor er det nødvendigt med løbende information på alle niveauer.

Hvis man vil undgå de negative konsekvenser af forandringer, skal man forstå, at ansvaret for dette er delt på fire niveauer i organisationen: Det organisatoriske, ledelsen, det kollegiale og individet.

Som organisation skal man være særdeles opmærksom på to overordnede ting: Dels mængden af det, som skal forandres, dels hvor hurtigt forandringen forventes gennemført. Når man skal være opmærksom på netop disse to ting er det, fordi de kan få betydning for forandringens succes og ikke mindst stress- og frustrationsniveauet i forbindelse med forandringen. Som grundregel kan man sige, at jo mere der skal forandres, desto større risiko er der for, at medarbejdere og ledere får stress.

Vær på forkant med forandringerne

Ved at bruge skemaet på de følgende sider kan I måske komme lettere gennem forandringen. Skemaet er ikke et værktøj eller en strategi til at gennemføre forandringen, men ment som en hjælp til at opretholde trivslen gennem forandringerne.

Konkret konsekvens

Afdæk på forhånd, hvilke muligheder og risici, der kan være forbundet med forandringen. Vil forandringen have konsekvenser for den enkelte eller for gruppen i forhold til sammenhængskraft eller social integration?

- Mister vi job, livsgrundlag, privilegier eller evt. sociale investeringer?
- Kan jeg fortsat bruge mine kompetencer, eller skal jeg tilegne mine nye?
- Vil arbejdsmængden stige?
- Skal jeg flyttes til andre lokaliteter?
- Skal jeg sidde med nye kolleger?
- Kender vi alle vores nye roller og ansvarsområder?

Psykologisk konsekvens

Vi reagerer forskelligt på forandringer. Ved at turde tage en åben dialog om, hvordan forandringer påvirker os, kommer forskellene frem i lyset. Det betyder, at den enkelte bliver mere afklaret omkring, hvordan man kan håndtere forandringerne. Ellers risikerer vi, at medarbejdere bliver "ramt" af forandringerne og bliver ofre.

- Påvirker forandringerne min status, indsigt, selvrespekt og identitet?
- Vil forandringerne øge min stress og mindske min trivsel?
- Har vi det allesammen ens med forandringerne?

Mængde

Beskriv præcist, hvor meget det forventes, at der skal forandres.

- Hvor meget skal der forandres?
- Inden for hvilke områder kan forandringerne mærkes?
- Specielt hvor i organisationen kommer forandringerne til at kunne mærkes?

Hastighed

Hvor hurtigt vil I gennemføre forandringen? Del det endelige mål op i en masse delmål med datoer og deadline.

- Hvornår skal forandringerne være gennemført?
- Hvor langsomt kan forandringerne gennemføres?
- Hvordan sikrer vi den bedste koordinering gennem forandringsprocessen?
- Stopper vi op engang imellem og tjekker, hvordan det går?

Kompleksitet

Forsøg så vidt det er muligt at løse en evt. kompleksitet op i enkle forklaringer og strategier. Det er vigtigt ikke kun at beskrive, hvad målet med forandringerne skal være, men også præcist, i mindste detalje, hvordan det skal ske.

- Hvorfor laver vi netop disse forandringer?
- På hvilke måde har vi tænkt os at gennemføre forandringerne?
- Kræver forandringerne at nogle tilegner sig særlige kompetencer?
- Hvordan ser strategien ud i forhold til mål, delmål og ned i detaljen?

Tvivel og uklarhed

Brug tid undervejs i forandringsprocessen på at sikre, at det stadig er klart, hvor I skal hen og på hvilken måde. Hvis medarbejderne taber oplevelsen af mening, øges risikoen for frustration og stress. Det er ligeledes vigtigt at diskutere, hvilke konsekvenser forandringerne har for den enkelte eller teamet.

- Hvor ofte i processen skal vi stoppe op og sikre os, at alle stadig er med?
- Har vi styr på rammer, aftaler, roller, forventninger og retning?
- Hvad skal der blive af mig, er der plads til mig i den nye virkelighed?
- Kan jeg magte de opgaver, jeg får?
- Hvad med de gamle opgaver, hvem tager sig af dem?
- Kan de gamle opgaver blive løst på en ordentlig måde?
- Hvad sker der med mine kollegaer og mit faglige netværk?

Afvigelse

Det er vigtigt at holde sig klart, hvor meget denne forandringsproces adskiller sig fra andre, I har været igennem.

- Er det her noget, vi har prøvet før?
 - Er der noget genkendeligt fra tidligere?
 - Har vi lignende erfaringer med at arbejde med denne type af forandringer?
-

Medarbejderinddragelse

Undersøgelser og erfaringer viser, at jo tidligere man inddrager medarbejderne i forandringsprocessen, desto større succes. Det er vigtigt at involvere de samarbejdsorganer og medarbejdere, der er relevante i forhold til at planlægge, gennemføre og forankre forandringen eller omstruktureringen.

Det er ligeledes vigtigt at fokusere på de sider af forandringprocesserne, som medarbejderne oplever positivt. Det vil typisk være:

- Oplevelse af socialt sammenhold
- Tid til fællesskab
- Tid til fordybelse og udvikling
- En nærværende ledelse med overensstemmelse mellem ord og handling. En ledelse, som medarbejderne kan sparre med i løbet af processen
- Høj grad af kontrol, uddelegering og indflydelse
- Gensidig støtte

Både som leder og medarbejder er det vigtigt i situationer, der kalder på nytænkning og fælles kreative processer, at have modet til at sige det, hvis man ikke er helt klar over, hvad der er næste skridt.

Det er vigtigt at turde give slip på sine erfaringer og træde ind i et landskab, hvor sikker viden og afprøvede metoder indimellem må vige. Selv om det er en topstyret proces, kan man frigive den kreative intelligens hos medarbejderne, hvis der er rummelighed over for deres følelser, og hvis de, som sagt, inddrages mest muligt i processen.

Under forandringsprocessen er det vigtigt løbende at holde møder med fire overordnede fokuspunkter:

1. Afklaring af fælles og individuelle prioriteringer, roller, ansvar, retning, rammer, forventninger, aftaler og råderum. Herunder den relevante information.
2. Evaluering af de forandringer, der allerede er trådt i kraft.
3. Dialog omkring de forandringer, der er ved at træde i kraft. Kan medarbejderne være med til at beslutte noget? Mulighed for at stille spørgsmål?
4. Plads til følelsesmæssig frustration, usikkerhed og utryghed m.m. Formålet er afspænding af medarbejdernes følelser – at medarbejderne har et trygt rum til at udtrykke, hvordan de har det. Det sparer megen brok og stress senere, samtidig med at det giver lederen en fornemmelse af medarbejdernes trivsel.

Idekatalog

Arbejdsmarkedets parter (LO og DA), Arbejdstilsynet og Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljøviden har i fælleskab udarbejdet 22 anbefalinger til, hvordan man sikrer trivsel i forbindelse med forandringer. Deres hovedkonklusioner er, at:

- Det er en væsentlig forudsætning for gennemførelsen af en god forandringsproces, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer foregår i et kontinuerligt samarbejde mellem ledere og medarbejdere på arbejdspladsen.
- Det er centralt, at de formelle samarbejdsorganer inddrages i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer så tidligt som muligt.
- På arbejdspladser uden formelle samarbejdsorganisationer skal medarbejderne inddrages i et direkte samarbejde om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer.
- Det er væsentligt at afklare, hvordan og hvornår formelle samarbejdsorganer skal inddrages.
- Det er ligeledes centralt, at alle beslutninger, som træffes i forbindelse med forandringen, bliver kommunikeret ud til alle relevante aktører på arbejdspladsen. Fx hvilke faktorer medarbejderne kan have indflydelse på. Det er vigtigt at begrunde beslutningerne, så medarbejderne kender baggrunden for forandringen.
- Det er vigtigt at tage stilling til, om forandringsprocessen giver anledning til at iværksætte supporthandling for at understøtte det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Det kan være kompetenceudvikling, støtte, coaching, dialog, åbenhed, afklaring og vejledning.

Vi vil gerne give vores bud på, hvordan I kan arbejde aktivt med disse anbefalinger.

De 22 anbefalinger falder i fire overordnede temaer:

1. Vær på forkant med forandringerne
2. Inddrag medarbejderne
3. Kommuniker under hele forandringsprocessen
4. Støtte og kompetencer

Meningen er, at I sætter Jer sammen i afdelingen og drøfter anbefalingerne ud fra refleksionsspørgsmålene.

1. Vær på forkant med forandringerne

For at undgå, at forandringerne får en negativ effekt på medarbejdernes trivsel, er det vigtigt at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø – før, under og efter forandringerne.

Anbefalingerne

1. Tænk et godt psykisk arbejdsmiljø ind som et integreret mål med forandringen. Drøft, hvordan der på arbejdspladsen kan arbejdes for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Tænk det psykiske arbejdsmiljø ind i den nye organisering af arbejdet.
2. Afdæk på forhånd, hvilke muligheder og risici der kan være forbundet med forandringen i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Udarbejd i arbejdsmiljøorganisationen og i samarbejde med andre relevante aktører en prioriteret plan for gennemførelse af, hvad der er nødvendigt for at udvikle de positive elementer og imødegå potentielle risici. Overvej om værktøjer som fx arbejdspladsvurdering kan understøtte en god proces.
3. Vær opmærksom på, at det kan være en udfordring at sikre det psykiske arbejdsmiljø i det daglige arbejde samtidig med, at der arbejdes med forandringen. Husk at tage stilling til, hvordan det daglige arbejde kan planlægges og tilrettelægges, så kerneopgaven fortsat kan løses under forandringen.
4. Afklar og meld ud, hvem der har hvilke roller og hvilket ansvar i forbindelse med forandringen. Vær fx opmærksom på mellemlidernes opgaver og ansvar i forbindelse med forandringen.
5. Vær opmærksom på, at mellemlidere, medarbejdere og medarbejdergrupper kan have forskellige behov i forbindelse med forandringen, fx i forhold til kommunikation, inddragelse og støtte, og at behovene kan opstå på forskellige tidspunkter i processen.
6. Foretag i samarbejde med de relevante aktører løbende opfølgning og afsluttende evaluering af forandringen og forandringsprocessen. Det skaber mulighed for at justere processen samt skaber læring på arbejdspladsen i forhold til kommende forandringer. For at fastholde erfaringerne kan det være en god idé at skrive dem ned.

Refleksionsspørgsmål

Når I læser anbefalingerne 1-6 om at passe på det psykiske arbejdsmiljø under forandringer, hvilke af anbefalingerne synes I, det er mest vigtigt at handle på?

Hvad skal der til, for at I kan handle fokuseret ud fra de vigtigste af anbefalingerne?

Skal I koordinere det med andre, skal I afklare noget med jeres egen leder for at kunne iværksætte målrettede initiativer?

Når alle har svaret på de to første spørgsmål, skal alle i gruppen fortælle, hvad der gjorde størst indtryk af det, de andre gruppedeltagere svarede.

2. Inddrag medarbejderne

Megen forskning viser, at det er afgørende for at gennemføre succesfulde forandringer, at medarbejderne involveres og engageres i forandringerne. Det gælder både de formelle samarbejdsorganer og de berørte medarbejdere og afdelinger.

Anbefalingerne

7. Husk at inddrage arbejdsmiljøorganisationen i forhold, der handler om arbejdsmiljøet, og husk at arbejdspladsvurderingen skal justeres, når der sker ændringer i arbejdet, der har betydning for arbejdsmiljøet.
8. Involver relevante medarbejdere så tidligt som muligt i arbejdet med at planlægge, gennemføre og forankre forandringen. Det skaber ejerskab og giver det bedste grundlag for et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Inddrag den enkelte medarbejder eller arbejdsgruppe i de specifikke forhold, der vedrører deres arbejde eller afdeling.
9. Overvej, hvem der skal inddrages hvornår, og hvad de kan bidrage med i forbindelse med forandringen. Sørg fx for, at der tidligt i processen er en dialog om, hvordan der kan arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen.
10. Lav en forventningsafstemning om inddragelse af medarbejderne i forandringsprocessen. Afstem indledningsvist og løbende forventninger til, hvad og hvordan medarbejderne bliver inddraget i arbejdet med forandringen. Det er vigtigt som medarbejder at vide, hvad man kan få indflydelse på.
11. Brug den årlige arbejdsmiljødrøftelse til at afklare, hvad forandringer betyder for det psykiske arbejdsmiljø, og hvordan et godt psykisk arbejdsmiljø kan bidrage til gode forandringsprocesser.

Refleksions spørgsmål

Hvilken af de 5 anbefalinger (7-11) om inddragelse og afklaring af forventninger anser I for vigtigst?

Hvordan finder man efter jeres oplevelse den bedste balance mellem inddragelse og information?

Kommunikér i hele forandringsprocessen

Forandringerne skal gerne håndteres i en løbende dialog mellem ledelse og medarbejdere. Alle beslutninger, som træffes i forbindelse med forandringen, kommunikerer til alle de relevante aktører på arbejdspladsen. Beslutningerne skal begrundes, så medarbejderne kender forudsætningerne og baggrunden for omstruktureringen. Det skal kommunikeres tydeligt, hvad medarbejderne kan få indflydelse på i forbindelse med forandringerne.

Anbefalingerne

12. Det er vigtigt, at ledelsen både kommunikerer formålet og behovet for forandringen, hvordan forandringen tænkes gennemført, tidsplan og milepæle, samt hvordan dialogen om forandringen vil foregå. Det er vigtigt at give et billede af, hvor forandringen skal føre arbejdspladsen hen. Hvad er målet med forandringen? Husk også at kommunikere, hvilke gevinster forandringen vil indebære for arbejdspladsen og for medarbejderne.
13. Informer på så tidligt et tidspunkt på en sådan måde og i en sådan form, at det giver gode muligheder for en grundig drøftelse, så medarbejdernes synspunkter, ideer og forslag kan medvirke til at kvalificere beslutningerne.
14. Vær opmærksom på, at når ledelsen første gang informerer om den påtænkte forandring på arbejdspladsen, har ledelsen typisk allerede arbejdet med forandringen i et stykke tid, mens den kan være ny for medarbejderne. Sørg derfor for, at ledelsens information er grundig og har fokus på, hvad forandringen betyder for medarbejdernes arbejdssituation.
15. Sørg for at afsætte og prioritere ressourcer og tid til løbende kommunikation og dialog om forandringen. Vær lydhør over for ideer, input, forslag og spørgsmål i forbindelse med forandringen, og giv løbende feedback.
16. Kommuniker, hvordan I forventer at håndtere det psykiske arbejdsmiljø i den periode, hvor I arbejder med forandringen. Kommuniker fx, hvordan medarbejdernes spørgsmål, tvivl og usikkerhed vil blive håndteret. Hvem kan de henvende sig til med spørgsmål, frustration og ideer til forandringen?
17. Fokuser på at håndtere usikkerhed og uro hos medarbejderne i forbindelse med forandringen. Kommuniker, hvordan I vil arbejde for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, når forandringen er gennemført – fx hvordan I vil sikre, at den enkelte medarbejder har de nødvendige kompetencer til at varetage det fremtidige arbejde efter forandringen. Kommuniker gennemsigtigt, åbent og klart for at øge tillid og dialog.
18. Kommuniker løbende om processen for at skabe overblik. Kommuniker også, når der ikke er noget nyt at fortælle. Det kan medvirke til at undgå mytedannelse og skjulte dagsordener.

Refleksions spørgsmål

Hvad er det vigtigste i anbefalingerne 12-18?

Hvilke erfaringer har I med at kommunikere om forandringer med jeres leder? Har I en fornemmelse af, hvad der virker bedst, og hvad der er vigtigst?

Hvordan oplever I, at man bedst håndterer usikkerhed og uro hos medarbejderne i forbindelse med forandringer?

Hvordan vil I sætte tid og ressourcer af til løbende dialog og kommunikation om forandringerne?

Har I lært noget af jeres fælles snak om at inddrage medarbejderne og at sikre god og tilstrækkelig kommunikation under hele forandringsprocessen. Hvis ja, hvad?

Støtte og kompetencer

For at understøtte en god forandringsproces i forhold til det psykiske arbejdsmiljø kan der være brug for supporthandling. Supporthandling kan være kompetenceudvikling, støtte, coaching, åbenhed, afklaring og dialog.

Anbefalingerne

19. Sørg for en tidlig dialog om behovet for supporthandling, der kan understøtte det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Supporthandling foregår både mellem medarbejdere og ledelse, og medarbejdere imellem. Tag stilling til, om der er behov for ekstern hjælp.
20. Afklar, om der er de nødvendige kompetencer og viden på arbejdspladsen og i arbejdsmiljøorganisationen for at kunne planlægge, gennemføre og forankre forandringen, fx i forhold til nye krav i arbejdet og nye samarbejdsrelationer. Gennemfør kompetenceudvikling, såfremt der er behov for det. Foretag eventuelle justeringer i arbejdsmiljøorganisationens kompetenceudviklingsplan.
21. Overvej, hvad der skal til for at klæde medarbejderne på til forandringerne. Tal om, hvordan I bruger hinanden og hinandens ressourcer. Vær konstruktiv og støt kollegaer.
22. Kommuniker, hvilke interne og eksterne supportmuligheder der er til rådighed i forbindelse med forandringen. Sørg for, at alle ved, hvem de kan henvende sig til for at få støtte og coaching, mens forandringen gennemføres.

Refleksions spørgsmål

Hvilke former for supporthandling er det relevant at tilbyde medarbejderne, hvis I skal komme godt igennem forandringsprocessen? Kan det lade sig gøre?

Er der de nødvendige kompetencer og viden på arbejdspladsen og i arbejdsmiljøorganisationen, for at I kan planlægge, gennemføre og forankre forandringen, fx i forhold til nye krav til arbejdet og samarbejdsrelationerne? Hvis ja, hvordan skal de bruges? Hvis nej, hvad kan du eller organisationen gøre for at kompensere for det?

Hvad er det vigtigste, du har lært eller tænkt over ved at læse disse anbefalinger og arbejdet med dem i jeres afdeling/team?

Ud fra det, du har læst og det, I har arbejdet med i grupperne, hvordan kunne en handlingsplan se ud hos jer?