

Forandringer og det psykiske arbejdsmiljø

Indsigt, redskaber og teknikker til AMO-medlemmerne

BARKontor
sundt og sikkert arbejdsmiljø i dit kontorliv





Forandringer og deres indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø

Forandringer på arbejdspladsen

I dag er forandringer på arbejdspladsen blevet hverdag, fx i forbindelse med:

- Fysisk flytning af kontor
- Afskedigelser
- Outsourcing
- Implementering af nye it-systemer
- Sammenlægning af flere afdelinger.

Derfor er det vigtigt, at forandringerne gennemføres med respekt for alle, der påvirkes.

Det kan ikke undgås, at forandringer påvirker det psykiske arbejdsmiljø i større eller mindre grad, fx i form af usikkerhed, utryghed, manglende information, flere spørgsmål end svar, uoverskuelighed over forandringens omfang, og hvad den kommer til at betyde i hverdagen.

Denne vejledning er først og fremmest skrevet som en støtte til AMO-medlemmer, når de skal forholde sig til forandringer og deres indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø. Det kan være forandringer, som sættes i værk på arbejdspladsen, eller som er direkte initieret af arbejdsmiljøorganisationen (AMO).

Formålet er at klæde AMO-medlemmerne på til enten at bistå ved gennemførelse af forandringer på arbejdspladsen eller selv tage føring på forandringsprocesserne gennem arbejdsmiljøorganisationen – altid med det formål at sikre, at et godt psykisk arbejdsmiljø har høj prioritet.

Samtidig er vejledningen henvendt til topledelsen og mellemlederne som information om, hvordan de kan bruge AMO-medlemmerne som støtte og sparringspartnere.

Udgangspunktet for denne vejledning er, at forandringen allerede er besluttet, og at den har et vist omfang og en direkte effekt på flere ledere og medarbejdere. Det kan være hele organisationen, der berøres, eller måske blot en enkelt afdeling.

De overvejelser, der gøres, og de redskaber, der bruges, er som udgangspunkt de samme for såvel små som store forandringer, der påvirker få eller mange personer. En mindre forandring for færre personer kræver stadig en forandringshistorie, en planlagt kommunikation og en konkret forklaring på, hvad forandringen vil betyde for de berørte medarbejdere.







INDHOLDSFORTEGNELSE

i INDSIGT I FORANDRINGEN	6
Forandringer på arbejdspladsen	8
Forandringsprocessen	10
AMO-medlemmernes rolle	12
i INDSIGT I DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ	14
Følelsesmæssige reaktioner	16
Modstand mod forandringer	18
De forskellige perspektiver	20
⚡ REDSKABER TIL STYRING	22
Opbygning af forandringshistorien	24
Planlægning af forandringsaktiviteter	25
Klarlægning af forandringens betydning	26
Kortlægning af interesser	28
Udarbejdelse af kommunikationsplan	30
⚡ REDSKABER TIL INDDRAGELSE	32
Inddragelse af medarbejderne	34
Frequently Asked Questions	36
Hvad får jeg ud af det?	38
Start-Stop-Mere-Mindre	40
Tjekliste for forandringsaktiviteter	44

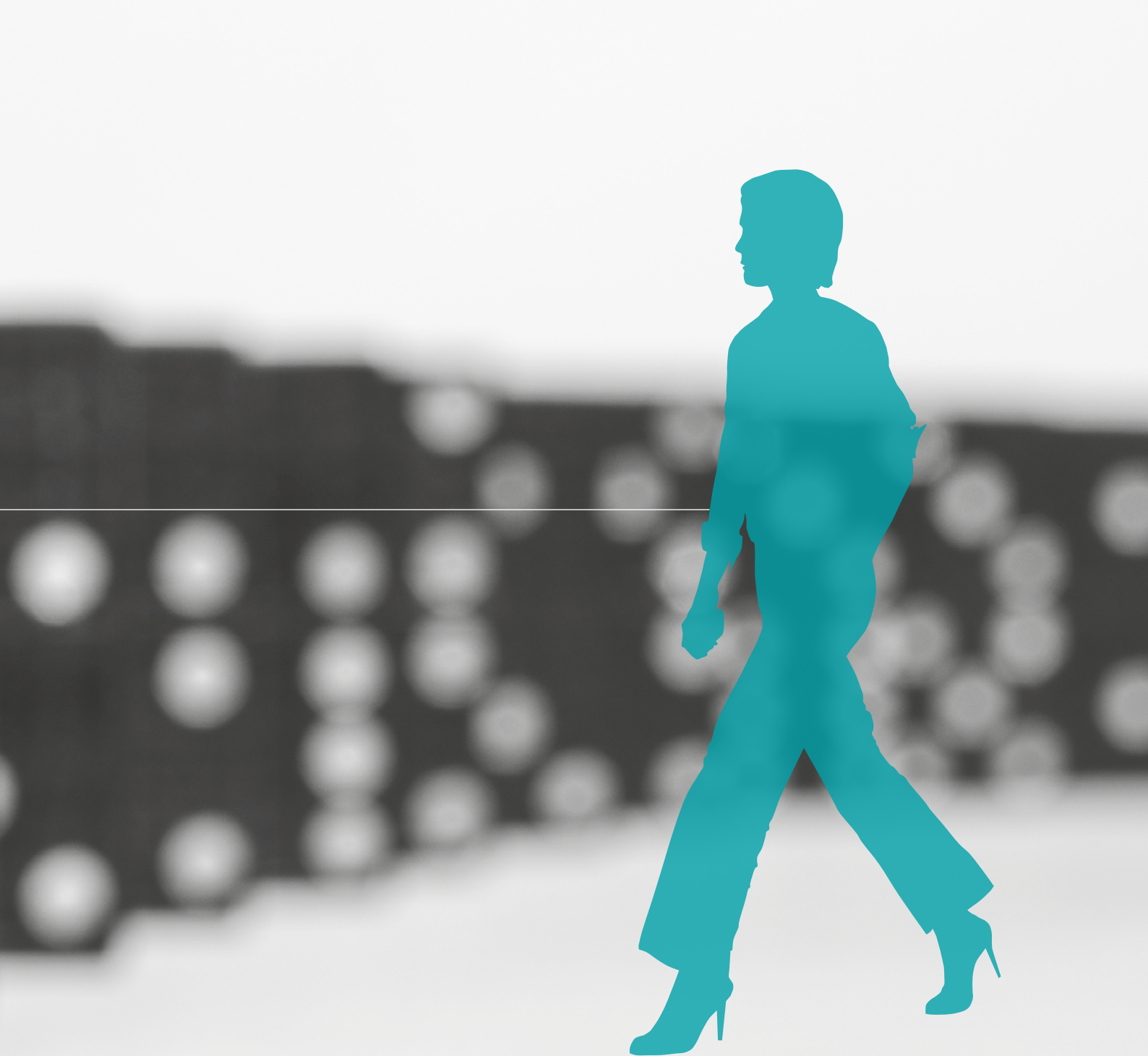


Indsigt i forandringen

Hvad er en forandring på arbejdspladsen, og hvad og hvem påvirkes?

Hvordan ser den typiske forandringsproces ud?

Hvad er AMO-medlemmernes rolle og hovedopgaver?





Forståelse af forandringer på arbejdspladsen

En forandring påvirker flere elementer

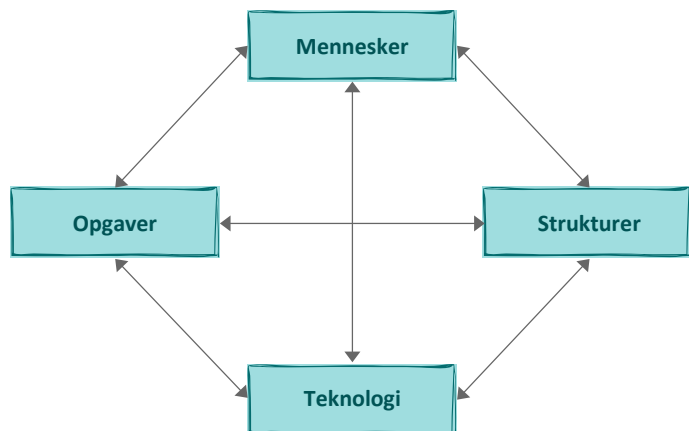
Alle ændringer i hverdagen er forandringer, der store som små er med til at påvirke de opgaver, der løses, og hvordan de løses. Ofte er forandringer ikke forbeholdt enkeltpersoner, men påvirker mange medarbejders hverdag. Derfor er det vigtigt at håndtere forandringer positivt, konstruktivt og i en åben og ligeværdig dialog mellem beslutningstager og medarbejdere.

En anerkendt organisationsmodel med netop forandringer som udgangspunkt illustrerer fint, hvordan de forskellige

elementer af en virksomhed påvirkes af en forandring, og hvordan disse er direkte forbundet.

Ideen er, at en forandring i en virksomhed ikke kan opfattes som en isoleret begivenhed, men derimod en dynamisk begivenhed, hvor de enkelte elementer er indbyrdes forbundet. Hvis man fx slår to afdelinger sammen (struktur) eller indfører et nyt it-system (system), vil dette have konsekvenser for den måde, som opgaver udføres på (opgaver), og stille nye krav til kompetencerne (mennesker).

Figur 1: De fire hovedelementer i en organisationsmodel



Kilde: H. J. Leavitt

Uddybning af de fire hovedelementer

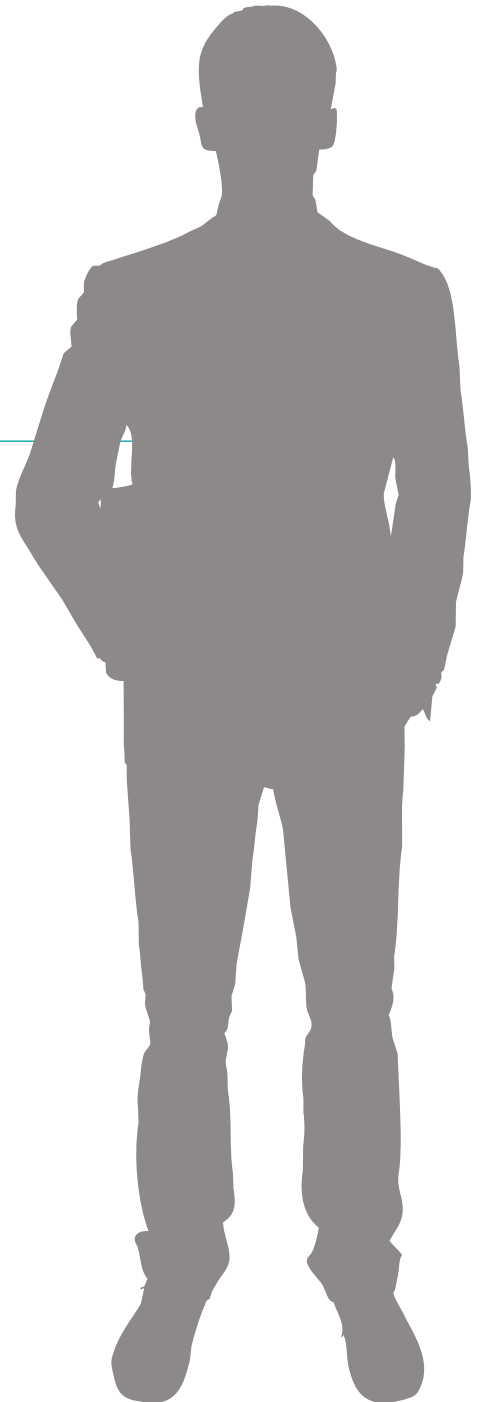
- **Mennesker:** Medarbejdere med deres kompetencer, værdier, holdninger, normer, motivation, etc
- **Strukturer:** Organisationsplaner, stillingsbeskrivelser, kommunikationsmønstre, forretningsgange
- **Teknologi:** Tekniske hjælpemidler, it, bygninger og den tilknyttede viden om brugen af disse
- **Opgaver:** Mål, vision og mission samt kerneopgaver tilknyttet realiseringen af virksomhedens mål.



AMO-medlemmernes fokus på de dynamiske forandringer

Alle fire elementer i modellen bør overvejes, hver gang man søsætter nye forandringer. De kan danne udgangspunkt for relevante spørgsmål såsom:

- Hvilke ændringer medfører forandringen for vores opgaver – er der nye opgaver, som skal løses, er der opgaver, som ikke længere er relevante, eller skal opgaverne løses på en ny måde?
- Hvilke ændringer medfører forandringen for de enkelte ledere og medarbejdere?
- Skal der ændres på organisationsstrukturen som en del af forandringen?
- Er der ledere og medarbejdere, som ikke er direkte berørt af forandringen, men som påvirkes indirekte?
- Der skal ændres på arbejdsgangene i en afdeling – hvilke andre afdelinger påvirkes af dette? Giver det anledning til nye forretningsgange?
- Skal vores it-system og -kompetencer opdateres?



Planlægning og gennemførelse af forandringsprocessen

Forandringsprocessen set i fire faser

Forandringsprocessen kan ses som fire faser, der dels har til formål at sikre planlægning og kommunikation af forandringen, dels at sikre involvering af relevante medarbejdere og ledere.

Gennem alle fire faser er det vigtigt at holde fokus på følgende to parametre:

- **At styre og drive forandringen** gennem planlægning, klare mål, tydelige leverancer, overholdelse af deadlines, klare roller og ansvar
- **At frigøre energi og forankre forandringen** gennem motivering, mindske modstand, fastholde nøglemedarbejdere, coache og træne.

Figur 2: Forandringsprocessens fire faser



Forslag til aktiviteter i de fire faser præsenteres på de følgende sider, hvor AMO-medlemmerne kan finde inspiration og konkrete værktøjer til at arbejde med de opstillede spørgsmål.

Kilde: PA Consulting Group



AMO-medlemmernes fokus på forandringens faser

For at undgå, at forandringer påvirker medarbejdere og arbejdsmiljø negativt, er det vigtigt at være på forkant med forandringen fra starten af. Tænk derfor gerne disse fire faser ind i processen:

- Fase 1: Hvordan kan vi bidrage til at synliggøre baggrunden for forandringen og skabe engagement blandt medarbejderne, så forandringen opfattes som relevant?
- Fase 2: Hvordan bidrager vi til at skabe en plan for forandringsinitiativet?
- Fase 3: Hvordan bidrager vi til at styre forandringen samt forankre den og dermed sikre, at forandringen kommer til at ske?
- Fase 4: Hvordan bidrager vi til at kommunikere og følge op på forandringsinitiativet og dermed sikre, at det forbliver forankret?

Få det til at ske

2. I denne fase etableres forandringen, hvilket omfatter en plan for gennemførelsen af forandringen.

3. I denne fase gennemføres forandringen gennem involvering af medarbejderne.

Få det til at holde

4. I denne fase kommunikeres og følges op på den gennemførte forandring.



AMO-medlemmernes rolle i forandringsprocessen

Indgå i dialog med ledelsen

Det er vigtigt, at AMO-medlemmernes rolle og arbejdsopgaver klarlægges fra begyndelsen; både så de forstår baggrunden, men også for at sikre det bedst mulige samarbejde med fx samarbejdsudvalg, HR, tillidsrepræsentanter og forandringsgrupper. Det kan være nødvendigt for AMO-medlemmerne at være opsøgende i forhold til at få en rolle i forandringsprocessen. Dette kan fx gøres ved at:

- Diskutere forandringsrollen på den årlige arbejdsmiljødrøftelse
- Aktivt præsentere ledelsen for, hvilken rolle AMO kan have, og informere dem om denne vejledning
- Give eksempler på gennemførte forandringer, hvor AMO-medlemmerne med fordel kunne have været inddraget
- Gøre opmærksom på, at fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø gennem forandringer bidrager til større succes med implementering af forandringen
- Understrege, at det vil skabe legitimitet over for organisationen, hvis AMO er inddraget.

Det er arbejdsgiverens ansvar, at forandringsarbejdet planlægges og tilrettelægges, så det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Det er også arbejdsgiverens ansvar at inddrage arbejdsmiljøorganisationen i planlægningen af det arbejde, der har betydning for arbejdsmiljøet og kontrollen heraf.

I vejledningen bruges ordet beslutningstager, som afhængig af situationen kan være ledelsen, AMO, HR, samarbejdsudvalget etc.



AMO-medlemmernes hovedopgaver

- Opfordre beslutningstager til at holde fokus på det psykiske arbejdsmiljø
- Igangsætte afstemte aktiviteter, der på forkant sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø. Det kan fx være relevante informationer og kommunikation om forandringsprocessen
- Reagere, når man observerer udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø – dette kan være på såvel individ- som gruppeniveau
- Igangsætte afstemte aktiviteter, som kan afhjælpe udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være at sikre, at alle berørte parter forstår, hvad forandringen vil indebære
- Præsentere beslutningstager for indsigt, teknikker og værktøjer som vist i denne vejledning
- Løbende opfordre beslutningstager til at gøre brug af relevante teknikker og værktøjer i konkrete situationer. Det kan fx være at arbejde med forandringskurven på et afdelingsmøde
- Gøre brug af relevante teknikker og værktøjer i konkrete situationer afstemt med beslutningstager
- Tage pulsen på det psykiske arbejdsmiljø og rapportere oplevelser til beslutningstager
- Være opdateret om og på forkant med forandringen
- Holde fokus på det psykiske arbejdsmiljø og ikke selve forandringen – sidstnævnte opgave ligger hos beslutningstager.

Det er naturligvis en forudsætning, at der er afsat tid til, at AMO-medlemmerne kan udfylde denne rolle, der samtidig stiller krav til de rette kompetencer og adgang til informationer tidligt i processen.

Indsigt i det psykiske arbejdsmiljø

Hvilke følelsesmæssige reaktioner må forventes i forbindelse med forandringer?

Hvorfor oplever man sommetider modstand i forbindelse med forandringer?

Hvad betyder de forskellige perspektiver på forandringer?





Følelsesmæssige reaktioner på forandringer

Forandringskurven

Som udgangspunkt reagerer vi forholdsvis ens på forandringer og gennemlever den samme følelsesmæssige kurve. Der er imidlertid forskel på, hvor kraftigt vi hver især reagerer, og med hvilken hastighed vi gennemlever kurven.

Det er vigtigt at forstå den følelsesmæssige rejse, som den enkelte medarbejder er på, herunder at:

- Anerkende, at reaktionerne er naturlige ved forandringer
- Erkende, hvor på kurven medarbejderen befinder sig for at forstå følelser og handlinger
- Skabe en fælles forståelse af, hvordan forandringer påvirker medarbejderne.



AMO-medlemmernes brug af forandringskurven

- Kurven er god baggrundsviden til forståelse af de følelsesmæssige reaktioner
- Kurven kan bruges til at skabe forståelse for de typiske reaktioner på en forandring. Det gør det nemmere at igangsætte de rette aktiviteter på de rette tidspunkter
- Kurven kan bruges aktivt som diskussionsgrundlag sammen med dem, der oplever forandringer, så man kan diskutere, hvor på kurven de befinder sig
- Det kan give god mening at genbesøge kurven senere i processen for at identificere, hvordan reaktionerne udvikler sig.

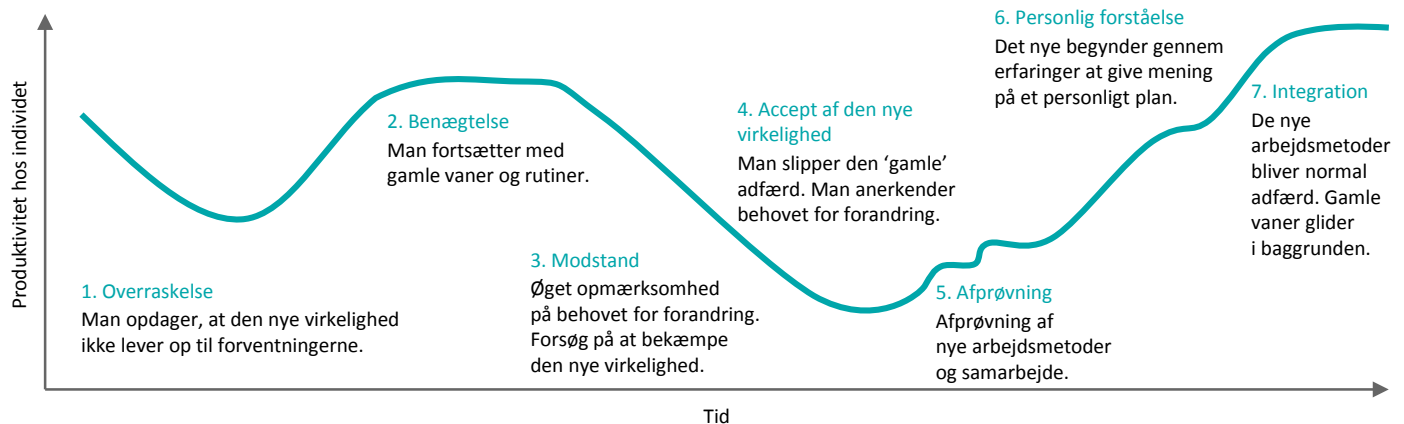


Gør det parat

Få det til at ske



Figur 3: Forandringskurven



Kilde: Elisabeth Kübler-Ross

Indsatser i forhold til kurvens faser

Fase 1+2

- Udmelde tidligt og fuldstændigt omkring hensigt, muligheder og generel retning for forandring
- Opfordre folk til at søge brugbar information og input uden for gruppen.

Fase 2+3+4

- Diskutere implikationer af forandringen med individer og teams
- Hjælpe folk med at åbne op, blive opmærksomme på egne reaktioner og overvinde følelsen af at benægte og undgå forandringen:
 - Ved uvidenhed skal der kommunikeres
 - Ved manglende kompetence skal der trænes/støttes
 - Ved uvillighed skal der lyttes, diskuteres, forhandles, overtales og konfronteres.

Fase 4+5

- Opfordre til kommunikation
- Hjælpe med at opbygge et trygt miljø, som giver folk mulighed for at være åbne og ærlige, anerkende deres bekymringer og bruge støtten.

Fase 6+7

- Berolige og hjælpe med at finde metoder til at løse problemer
- Hjælpe folk med at føle sig trygge, så de kan fokusere på deres daglige arbejde
- Fejre succeser.

Modstand mod forandringer

Ved enhver forandringsproces må der forventes en grad af modstand. Modstanden er sjældent en planlagt negativ handling for at spolere forandringen, men derimod en naturlig, følelsesmæssig reaktion på en ukendt situation, som man ikke umiddelbart kan overskue. Det er ofte ubevidst og en måde at beskytte sig selv på.

Modstand mod forandringer kan være baseret på tidligere negative oplevelser med forandringer eller funderet i frygten for, at forandringer bryder med ens etablerede hverdag. Derfor skal man være opmærksom på en vis modstand blandt medarbejderne.

Når modstand opleves, er der forskellige redskaber, som kan tages i brug:

- Brug ildsjæle blandt medarbejderne til at overbevise om forandringens formål og positive resultater
- Spørg mere konkret ind til modstanden, og forsøg at udrede utrygheden
- Gør brug af redskaberne: 'FAQ', 'Hvad får jeg ud af det', 'Start-Stop-Mere-Mindre', der præsenteres senere i vejledningen. 🛠️

AMO-medlemmernes brug af 'Modstand mod forandringer'

- Vær bevidst om, at modstanden sjældent er en planlagt negativ handling, men derimod en følelsesmæssig, naturlig reaktion
- Vær opmærksom på, at modstanden ikke er rettet mod nogen personligt, fx beslutningstager
- Anerkend, at det er vigtigt for medarbejderne at kunne lufte deres frustrationer med kollegerne
- Del 'Ti årsager til, at vi yder modstand mod forandringer' på fx teamniveau for at fremme forståelsen for eventuel modstand.





Modstanden kan have mange ansigter

- Sniksnak i krogene
- Negative associationer
- Nedsat arbejdstempo
- Tidligere dårlige erfaringer kommer frem
- Tavshed på møder
- Medarbejdere der isolerer sig
- Højere sygefravær.

Ti typiske årsager til, at medarbejderen yder modstand mod forandringer

- Ændringen er en reel trussel
- Jeg taber ansigt
- Jeg mister indflydelse og position
- Der bliver mere at lave
- Kan jeg udføre det nye arbejde?
- Min situation bliver mere usikker
- Hovsa, det kommer bag på mig
- Det er anderledes
- Det koster mig ...
- Jeg har ikke glemt sidste gang ...

Gør det
parat

Få det til
at ske



Forskellige perspektiver på forandringen

Medarbejdernes syn på forandringen

Når en forandring skal gennemføres, er det væsentligt at se den fra medarbejdernes perspektiv. Modsat beslutningstager har medarbejderne typisk ikke brugt lang tid på at beskæftige sig med forandringen på forhånd. De vil se det udefra og derfor bekymre sig om nogle helt andre ting.

Hvor beslutningstager ser på rationale for forandringen og resultatet for hele organisationen, vil mange medarbejdere reagere med bekymring for deres eget job eller egen arbejdssituation. Deres bekymring går primært på, *'Hvad betyder alt det nye nu for mig?'*. Nogle vil også have brug for mere støtte end andre for at indarbejde forandringen. Derfor bør arbejdet med forandringen med fordel inkludere medarbejdernes perspektiver på et tidligt tidspunkt, så man dermed kan have svar på rede hånd.

Isbjerget introducerer forskellen mellem beslutningstagers og medarbejdernes perspektiv på forandringen.

AMO-medlemmernes brug af isbjerget

- Vær bevidst om, at de, der har besluttet forandringen, har arbejdet med den gennem længere tid, hvorfor de forståelsesmæssigt er længere fremme i forhold til medarbejderne
- Ofte har beslutningstager en oplevelse af, at de har kommunikeret meget mere, end de reelt har – husk hele tiden at udfordre jer selv på, om der er yderligere information, der vil være relevant for medarbejderne
- Har I svaret på spørgsmålene under overfladen eller som minimum informeret om, hvilke I på nuværende tidspunkt ikke kan svare på, og hvornår I forventer at kunne svare på dem?

Figur 4: Isbjerget

Gør det
parat

Få det til
at ske



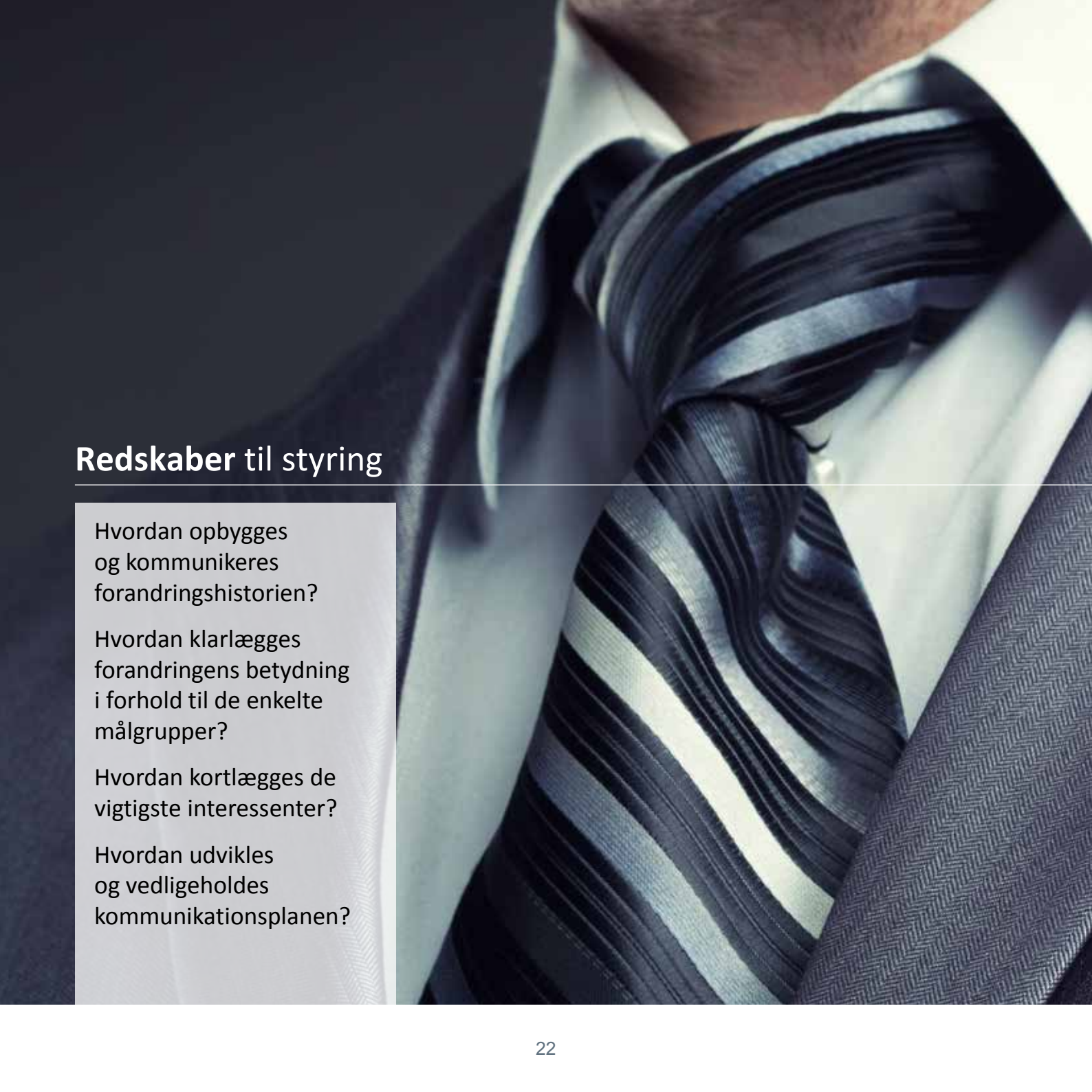
Beslutningstager

Hvad medarbejderne
tænker på

Vision
Mål
Effektivitet
Bedre system

Hvad med min chef?
Får jeg andre kolleger?
Beholder jeg mine opgaver?
Risikerer jeg at miste mit job?
Hvordan ændrer mit job sig konkret?
Bliver der nok personlige udfordringer?
Kan jeg tilegne mig de nye kompetencer?

Kilde: Elisabeth Kübler-Ross



Redskaber til styring

Hvordan opbygges og kommunikeres forandringshistorien?

Hvordan klarlægges forandringens betydning i forhold til de enkelte målgrupper?

Hvordan kortlægges de vigtigste interessenter?

Hvordan udvikles og vedligeholdes kommunikationsplanen?



Forandringshistorien

- Hvad er baggrunden for forandringen? Hvorfor gør vi det?
- Hvilken løsning er besluttet? Hvorfor?
- Hvad betyder forandringen for virksomheden og den enkelte medarbejder? Hvad er det præcist, der bliver nyt? Hvad er det, der ikke længere eksisterer?

- Hvordan ser visionen ud i forhold til, hvor vi skal hen (evt. en tegning af det ideelle slutprodukt)?
- Hvilke fordele skaber forandringen? Hvordan kan vi følge op på dem?

Gør det vigtigt

Gør det parat



Opbygning og kommunikation af forandringshistorien

Forandringshistorien – et godt fundament for forandringen

En god, indledende beskrivelse af forandringen er et effektivt værktøj til at gøre forandringen mere konkret og derved mindske usikkerhed og modstand.

Svarene på spørgsmålene øverst på siden er et centralt element i forståelsen og kommunikationen af forandringen. Der kan være spørgsmål, hvor svaret endnu ikke kendes, men så er ærlighed at foretrække. Det vil minimere spekulationer og skabe mere tryghed i forhold til forandringen.

Forandringshistorien bruges som en central del af den løbende kommunikation gennem hele forandringsprocessen.

AMO-medlemmernes arbejde med forandringshistorien

Hvis AMO sætter gang i en forandring, står AMO-medlemmerne for at skrive/tegne forandringshistorien. Ellers er det beslutningstager, der bør formulere forandringshistorien, mens AMO-medlemmerne kan bidrage med kvalitetssikring i forhold til medarbejderforståelsen:

- Er det en forandringshistorie, der giver mening for medarbejderne?
- Kan den enkelte medarbejder se sig selv i historien – hvad betyder det for medarbejderen?
- Er der nøglemedarbejdere, der med fordel kan inddrages i formuleringen af forandringshistorien?

Eksempler på forandringsaktiviteter til forandringsplanen

- Hvilken kommunikation skal finde sted hvornår? (fx e-mail, plakater, stormøder og teammøder)
- Hvilke aktiviteter skal finde sted hvornår (fx forandringsworkshop for mellemledere, diskussion af forandringens betydning for den enkelte på teamniveau)?
- Skal der arrangeres særlige begivenheder (fx kick-off eller fejningsfest, når man oplever de første succeser som direkte resultat af forandringen) for medarbejdere og i givet fald hvornår?
- Hvilken uddannelse skal finde sted hvornår?

Gør det
vigtigt

Gør det
parat



Planlægning af forandringsaktiviteterne

Forandringsplanen – planlæg og vær på forkant

En god plan for, hvilke forandringstiltag der skal foregå hvornår, er en vigtig brik i at skabe et godt arbejdsmiljø gennem forandringen.

Svarene på spørgsmålene øverst på siden er centrale brikker til opbygning af forandringsplanen, hvor formålet er at sikre koordinering og synlighed over aktiviteter under hele gennemførelsen af forandringen.

De enkelte forandringstiltag skal planlægges op imod projektplanen for den konkrete forandring.

AMO-medlemmernes arbejde med forandringsplanen

- Hvis forandringen er igangsat af AMO, er det AMO-medlemmernes opgave og rolle at få udarbejdet en forandringsplan, hvis det giver mening for den konkrete forandring
- I forhold til forandringens omfang fastlægges, hvor mange og hvilke forandringsaktiviteter der er behov for i forhold til de enkelte målgrupper (topledelse, mellemledere, medarbejdere)
- Disse aktiviteter planlægges tidsmæssigt i forhold til projektplanen for forandringen.

OBS: Værktøjet 'Kommunikationsplan', der præsenteres her i vejledningen, er et godt redskab at inddrage ved udarbejdelse af forandringsplanen.

Værktøjet 'Forandringskema' giver direkte input til, hvilke forandringsaktiviteter der er relevante.



Klarlægning af forandringens betydning i forhold til målgrupper

AMO-medlemmernes brug af forandringskemaet

- Hvis det er en forandring igangsat af AMO, bruges redskabet direkte af AMO-medlemmerne for at identificere, hvad forandringen reelt betyder, og hvad der skal til for at gennemføre den
- AMO-medlemmerne kan opfordre beslutningstager til, at skemaet udfyldes af dem, der har størst viden om forandringen. Det kan være en udpeget forandringsgruppe eller en ledelsesgruppe inklusive nøglemedarbejdere.

OBS: Værktøjet 'Start-Stop-Mere-Mindre', der præsenteres her i vejledningen, giver et godt indblik i, hvor stor forandringen er for den enkelte. ☒

Resultatet af forandringskemaet giver direkte input til 'Forandringsplanen' og 'Kommunikationsplanen'. ☒



Forandringen sat på skema

Når forandringen er beskrevet og planlagt, er næste skridt at få analyseret størrelsen af forandringen for de enkelte målgrupper i organisationen. Herved gøres forandringen endnu mere nærværende, og der skabes et overblik over, hvilke forandringsaktiviteter der bør igangsættes for de enkelte målgrupper.

Til dette arbejde kan forandringskemaet benyttes til at lave en systematisk analyse af forandringens omfang i forhold til de berørte målgrupper.

Skemaet skaber et overblik over

- Hvad der er nyt for de enkelte målgrupper – hvad betyder det mere præcist for den enkelte målgruppe?
- Hvilket forandringsomfang de forskellige målgrupper bliver konfronteret med – er det en mindre ændring eller en større forandring?
- Hvad der skal til for at implementere det nye – er det blot information, eller skal der laves kompetenceudvikling?

Resultatet af analysen bruges i dialog med relevante ledere og medarbejdere og danner baggrund for

- Planlægningen af den videre gennemførelse af forandringen
- Visualisering af forandringsudfordringen til beslutningstagere for at overbevise dem om, at forandringsaktiviteter er nødvendige, og at der skal afsættes tid og ressourcer hertil
- Målretning af kommunikation, involvering, træning etc.

Figur 5: Forandringens omfang

Målgruppe	Hvad er nyt ved fremtiden sammenlignet med nutiden?	Hvordan påvirkes målgruppen af forandringen?	Hvor stor er forandringen for den enkelte gruppe?	Hvad skal der til for at gennemføre forandringen for den aktuelle målgruppe?
Alle	Alle borde skal ryddes hver dag	De skal aktivt rydde deres bord	Mindre	Mailinformation En sjov aktivitet
Call-centeret	Nyt it-system	Nyt dagligt redskab	Mellem	Todages uddannelse
Alle i to virksomheder	Fusion af to virksomheder	Fyringer, nye kolleger etc.	Større	En stor variation af aktiviteter
Mindre	Ændringen er ligetil og kræver moderat ændring såsom generel information og retningslinjer			
Mellem	Ændringen har nogen kompleksitet og kræver en medium indsats såsom målrettet information, præsentationer og enkel træning eller orientering med instruktion			
Større	Ændringen er kompleks og kræver stor opmærksomhed såsom træning og coaching efterfulgt af detaljerede instruktioner			

Kilde: PA Consulting Group

Kortlægning af de vigtigste interessenter

Interessentanalyse

Information, kommunikation og involvering af interessenter er hjørnestenene i arbejdet med at gennemføre forandringer med fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Her er fokus på de enkelte målgruppers behov for kommunikation essentiell.

Inden kommunikationen i forandringsprocessen planlægges, er det vigtigt at overveje, hvilke forskellige interessenter der skal kommunikeres til, så kommunikationen kan målrettes og skræddersys.

Gode spørgsmål at diskutere:

- Hvem påvirkes direkte af forandringen?
- Hvem påvirkes indirekte?
- Hvem kan have en direkte effekt på forandringsprocessen?
- Hvor stor indflydelse har de forskellige interessenter på forandringen?
- Hvordan er deres indstilling til forandringen?

AMO-medlemmernes identificering af interessenter

Interessentbilledet kan være stort. Det er værd at huske på følgende vigtige interessenter:

- De enkelte faggrupper
- Ledere
- Medarbejdere
- Samarbejdsudvalget
- Tillidsrepræsentanter
- HR
- Medlemmer i øvrige arbejdsmiljøgrupper.



Gør det
vigtigt

Gør det
parat

Få det til
at ske

Få det til
at holde

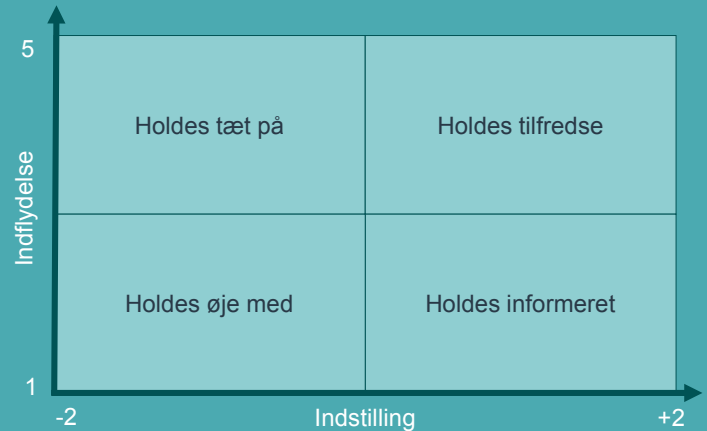


Vurdering af interessenterne

Nedenstående skema viser en systematisk fremgangsmåde, som interessenter kan vurderes ud fra:

- Hvor stor indflydelse har de på forandringen?
5 = stor indflydelse, 1 = lille indflydelse
- Hvordan er deres indstilling til forandringen?
-2 = meget negativ, +2 = meget positiv.

Disse vurderinger føder direkte ind i diskussionen af interessenter på foregående side.



Figur 7: Interessentvurdering

Deres **indflydelse** på forandringens succes:

- Kan de stoppe eller sikre, at forandringen bliver en succes?
- Kan de tage beslutninger, der kan forsinke eller fremskynde fremgang?
- Kan de levere eller fratage forandringsressourcer?
- Har forandringen brug for deres viden og kompetencer?

Deres **indstilling** til forandringen:

- Hvordan har de det med forandringen?
- Bakker de op om målet med forandringen?
- Ønsker de at blive involveret?
- Er de fortalere eller modstandere af forandringerne?

Kilde: PA Consulting Group

Kommunikation til hvem om hvad, hvordan og hvornår

Kommunikation er kernen i hele forandringsprocessen, og selv ved en lille forandring giver det mening at lave en kommunikationsplan, der løbende opdateres. Hvis opgaven gribes systematisk an, sikrer man, at der kommunikeres til alle relevante interessenter; både dem, der direkte berøres af forandringen, og dem, der kan være med til at påvirke forandringen i en positiv retning.

Ud fra diskussionen af, hvilke interessenter der er vigtige, anvendes skabelonen til planlægning af kommunikationen.

Planen skal som minimum indeholde:

- Hvad er det for budskaber, vi gerne vil kommunikere? (tænk: hvad er formålet)
- Hvem er målgrupperne, vi skal kommunikere til? (input fra interessentanalysen)
- Hvilke medier ønsker vi at bruge? (tænk: hvordan når vi bedst den specifikke målgruppe)
- Hvornår skal der kommunikeres? (tænk: er der anden information, der skal være givet, inden denne information kan kommunikeres)
- Hvem er ansvarlig for at levere kommunikationen?

Figur 8: Kommunikationsplan

Målgruppe (hvem)	Budskab (hvad)	Medie (hvordan)	Deadline (hvornår)	Ansvarlig (hvem)	Forventet reaktion på budskabet
Alle	Ryd op på jeres borde hver dag	Mail	10. april	Receptionen	De fleste rydder op. Enkelte gør ikke
Alle i de enkelte afdelinger	Ryd op på jeres borde hver dag	Fokuseret mail til hver enkelt afdeling	12. april	Sekretærerne	De sidste rydder modvilligt op

Kilde: PA Consulting Group

OBS: Værktøjet 'FAQ', der præsenteres her i vejledningen, er et eksempel på en kommunikationsaktivitet. 

Input til kommunikationsplanens målgrupper kommer fra kortlægningen af interessenter. 

AMO-medlemmernes brug af kommunikationsplanen

- AMO-medlemmerne besidder en god viden om medarbejdernes behov for kommunikation, så de vil kunne give et reelt og brugbart input til planen
- Samtidig har AMO-medlemmerne et naturligt fokus på alle relevante udvalg og repræsentanter, som det er vigtigt at kommunikere med
- AMO-medlemmerne kan inddrages aktivt i forhold til kvalitetssikring af kommunikationen, inden denne gives videre til medarbejderne
- AMO-medlemmerne kan samtidig spille ind med ideer til, hvornår nøglemedarbejdere med fordel kan inddrages i arbejdet med planen samt udarbejdelsen og kvalitetssikring af kommunikationsmateriale
- AMO-medlemmerne kan 'lytte på vandrørene' og opsamle, hvordan kommunikationen er blevet modtaget
- Hvis det er en forandring igangsæt af AMO, er det deres opgave at få udarbejdet kommunikationsplanen.

Vigtige kommunikationspunkter

- Hvad drejer forandringen sig om?
- Hvorfor gennemføres forandringen?
- Hvem påvirkes?
- Hvornår og hvor vil det ske?
- Hvem sponsorerer forandringen?
- Hvor kan jeg få flere oplysninger?
- Hvilke fordele er der?

Vigtige kommunikationskanaler

- Ansigt-til-ansigt/dialog
- Intranet og e-mails
- Nyhedsbreve
- Trykte brochurer og flyers
- Møder, seminarer og workshops
- Information under kurser
- Gimmicks og gaver.


Gør det
vigtigt

Gør det
parat

Få det til
at ske

Få det til at
holde





Redskaber til inddragelse af medarbejdere i forandringen

Hvordan inddrages medarbejderne i forandringen?

Hvordan sikres, at alle medarbejdere får svar på deres spørgsmål?

Hvordan kan der skabes dialog om forandringens betydning for den enkelte?



Inddragelse af medarbejderne

Inddragelse og sikring af medarbejdernes engagement

Den store udfordring ved gennemførelse af forandringer er, hvornår og hvordan medarbejderne skal inddrages direkte i arbejdet. På den ene side er det vigtigt, at beslutningstager har truffet nogle afgørende og retningsgivende beslutninger, som ikke skaber utryghed. På den anden side er det vigtigt, at medarbejderne bliver involveret for at sikre en forandring, der giver mening. Ofte er det mellemlederne og medarbejderne, der i hverdagen skal arbejde anderledes, hvorfor de ofte har gode forslag til, hvordan forandringerne kan se ud og gennemføres.

Generelt skal medarbejdere inddrages i processen så tidligt som muligt for ikke bare at sikre involvering igennem orientering, men også muligheden for medbestemmelse undervejs i processen. Det afhænger naturligvis af forandringens størrelse og omfang, og hvor stor en andel af medarbejderne der på hvilket tidspunkt kan inddrages. Medarbejdere kan spille en vigtig rolle i forbindelse med planlægning, gennemførelse og forankring af forandringen. Gennem involvering og medbestemmelse sikres engagement og ejerskab af forandringen, hvilket giver et godt grundlag for et positivt psykisk arbejdsmiljø undervejs. Gennem involvering mindskes utrygheden ved forandringen, hvilket har en direkte effekt på det psykiske arbejdsmiljø.

AMO-medlemmerne og inddragelse af øvrige medarbejderne

- Opfordr til, at udvalgte nøglemedarbejdere inddrages tidligt i forløbet, og overvej, hvem der skal inddrages hvornår, og hvad de kan bidrage med
- Få beslutningstager til at afstemme forventninger i forbindelse med inddragelse af medarbejdere forud for forandringen, så medarbejderne ved, hvornår og hvad de kan få indflydelse på
- Opfordr til, at medarbejderne inddrages i de forhold, der påvirker deres hverdag eller afdeling direkte
- Etabler tidligt i processen en dialog med medarbejdere om, hvordan forandringsprocessen kan indvirke på arbejdsmiljøet
- Hvis det er en forandring igangsat af AMO, er det naturligvis AMO-medlemmernes opgave at sikre den rette inddragelse af medarbejderne.

Gør det
vigtigt

Gør det
parat

Få det til
at ske

Få det til
at holde



Eksempler på, hvordan medarbejdere kan inddrages

Medarbejdere kan involveres på forskellige tidspunkter og i varierende omfang undervejs i forandringsprocessen (der henvises til de redskaber, der præsenteres på de følgende sider):

Gør det
vigtigt

- Give input i forbindelse med forandringshistorien
- Kommunikere med medarbejdere igennem nærmeste leder
- Afholde stormøde med medarbejdere og informere om forandringen
- Etablere muligheden for at stille spørgsmål – ‘FAQ’

Gør det
parat

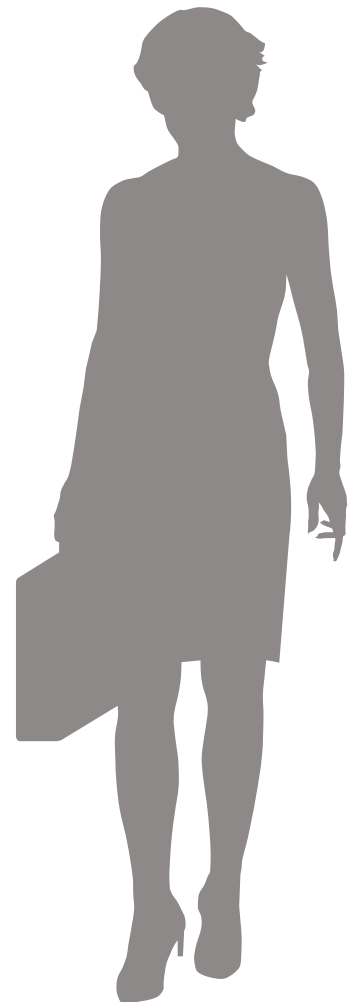
- Involvere udvalgte medarbejdere i arbejdsgrupper omkring forandringen
- Indgå i dialog om, hvad den enkelte tænker om forandringen – ‘Hvad får jeg ud af det?’

Få det til
at ske

- Deltage i pilotafprøvning af forandringen fx i én afdeling
- Deltage aktivt som forandringsagent og være positiv fortaler for forandringen
- Kommunikere åbent til medarbejdere omkring fremdrift og status
- Gennemføre uddannelse og træning
- Engagere medarbejderne i at beskrive mere konkret, hvad det betyder for deres hverdag – ‘Start-Stop-Mere-Mindre’

Få det til
at holde

- Give feedback på implementeringsforløbet, lykkedes det?
- Lave opfølgende aktiviteter til at styrke forandringen
- Give forslag til ændringer ud fra praktiske hensyn til hverdagen.



Inddragelse af medarbejderne: Frequently Asked Questions

Gennemsigtighed og afklaring for den enkelte medarbejder

Kommunikation er et vigtigt element gennem hele forandringsprocessen, når det handler om inddragelse af medarbejdere undervejs. Det er derfor vigtigt, at alle væsentlige beslutninger, ændringer og løbende status kommunikerer til medarbejderne.

Som et led i en gennemsigtig, åben og ærlig kommunikation kan et redskab som 'Frequently Asked Questions' ('FAQ') eller ofte stillede spørgsmål være med til at sikre, at der kommunikerer tydeligt og klart om forandringen.

En 'FAQ' er et stykke skriftlig kommunikation til medarbejderne og et levende dokument under hele forandringsprocessen. Det betyder, at det skal opdateres, vedligeholdes og genkommunikeres løbende igennem alle forandringsprocessens fire faser.

'FAQ'en kan introduceres meget tidligt i forandringsprocessen og i en sådan form, at medarbejderne får afklaring om væsentlige beslutninger, der er truffet i forbindelse med forandringen. Formålet er at sikre ensartede svar på relevante og vigtige spørgsmål, således at medarbejderne får en bedre forståelse for, hvad forandringen betyder for dem.

Brugen af 'FAQ'

- Medarbejderne skal anonymt kunne sende spørgsmål til forandringen
- Inden for en given tidsramme skal spørgsmålene besvares af rette person
- 'FAQ'en skal regelmæssigt opdateres og sendes ud til alle berørte medarbejdere, hvor nye spørgsmål og svar fremgår – alternativt kan 'FAQ' ligge på intranettet med udsendelse af information om ændringer
- Indledningsvist kan ledelsen formulere spørgsmål ud fra de beslutninger, der allerede er truffet om forandringens påvirkning af virksomheden
- Spørgsmål, som indledningsvist kan stilles og besvares, er:
 - Hvem er omfattet af forandringen?
 - Hvornår begynder og slutter forandringen?
 - Hvad betyder forandringen for de involverede medarbejdere?
 - Hvorfor har vi brug for at ændre os?
 - Hvad opnår jeg som medarbejder via forandringen?
 - Kan jeg få indflydelse på processen?
 - Hvornår hører vi mere detaljeret om forandringen?

Gør det
vigtigt

Gør det
parat

Få det til
at ske

Få det til
at holde



AMO-medlemmernes arbejde med 'FAQ'

AMO-medlemmerne kan være tovholdere på 'FAQ'en, hvilket vil indebære:

- Løbende indsamle spørgsmål
- Sikre, at den rette person i organisationen giver et konkret svar (det kan godt være beskeden om, at spørgsmålet endnu ikke kan besvares, men hvornår det så forventes, at et mere præcist svar kan gives)
- Sikre rettidig udsendelse af den opdaterede 'FAQ'-liste
- Lytte på vandrørene, om der er spørgsmål, der diskuteres i organisationen, og sikre, at de kommer på 'FAQ'-listen.



Figur 9: 'FAQ'

Nr.	Spørgsmål	Svar
1	Hvad er baggrunden for forandringen?	Grundet den øgede markeds konkurrence skal vi organisere os mere kunderettet ...
2	Hvad er det præcist, der bliver nyt?	De seks teams i X og Y skal organiseres således, at medarbejdere med direkte kundekontakt er i samme team, mens ...
...		
37	Hvorfor skal team C ikke være en del af forandringen?	Team C har på nuværende tidspunkt en specialopgave med en kritisk deadline. Herefter vil team C blive en del af forandringen.

Kilde: PA Consulting Group

Hvad får jeg ud af det?

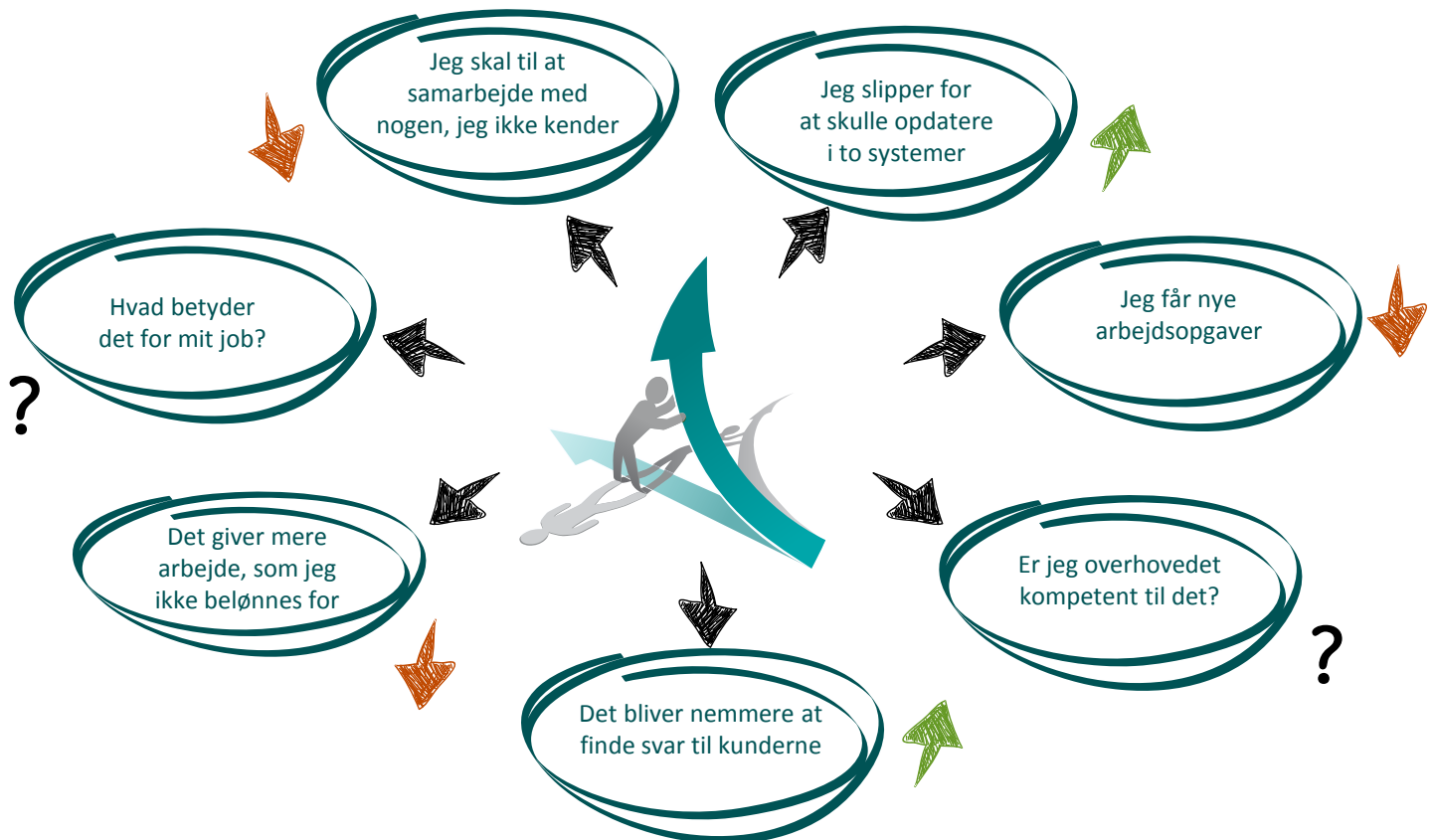
Efterhånden som forandringen tager form, er det vigtigt at forklare den i praktiske, operationelle termer. Det er vigtigt for medarbejderne at forstå, hvad forandringen helt konkret vil betyde for dem for at undgå usikkerhed og dermed negativ påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø.

Hertil kan værktøjet 'Hvad får jeg ud af det?' være med til at skabe et tilstrækkeligt nuanceret billede af både de fordele og ulemper samt muligheder og bekymringer, som en given forandring medfører for medarbejderne.



Inddragelse af medarbejderne: Hvad får jeg ud af det?

Figur 10: Hvad får jeg ud af det?



Gør det
parat

Få det til
at ske



AMO-medlemmernes brug af 'Hvad får jeg ud af det?'

- Hvis det er en forandring igangsat af AMO, bruges redskabet direkte af AMO-medlemmerne sammen med de medarbejdere, der bliver berørt af denne forandring
- Hvis det er en forandring igangsat i forretningen, kan AMO-medlemmerne opfordre relevante ledere til at bruge redskabet sammen med deres medarbejdere
- Lad ikke den adspurgte medarbejdergruppe blive for stor, da det kræver intimitet for at få ærlige svar og en god dialog
- Figuren præsenteres tom (tegn den alternativt på en flipchart), og medarbejderne spørges:
 - Hvad betyder forandringen for dig?
 - Hvad får du ud af forandringen?
- Medarbejdernes input skrives på figuren
- Når alle input er givet, kan der sættes pile på sammen med medarbejderne:
 - De grønne, hvor der er tilkendegivet positive udsagn
 - De røde, hvor udsagnene er negative
 - Spørgsmålstejn, hvor der er givet udtryk for usikkerhed
- Gentag de grønne udsagn for at stadfæste det positive ved forandringen
- Gennemgå de røde udsagn og giv svar herpå. Fx kan svaret på 'mere arbejde, som jeg ikke belønnes for' være, at det ikke er mere arbejde, men anderledes arbejde, hvilket naturligvis skal uddybes
- Redskabet fungerer herved som dialogskabende: tanker og frustrationer luftes, og der gives svar
- OBS: Øvelsen stiller krav til, at den person, der faciliterer, kan svare på konkrete spørgsmål om forandringen.



Inddragelse af medarbejderne: Start-Stop-Mere-Mindre

Jamen, skaber det ikke bare mere arbejde? Når opgaverne flyttes, hvad skal jeg så lave?

I kommunikationen er det vigtigt at fokusere på, at forandringen ikke nødvendigvis betyder, at medarbejdere skal arbejde anderledes eller påtage sig nye arbejdsopgaver. En forandring kan også betyde, at medarbejdere udfører mindre af bestemte opgaver eller helt skal stoppe med at udføre dem.

De fleste medarbejdere vil have brug for at snakke om forandringerne for at forstå, hvad de vil betyde for dem og deres afdeling på kort og langt sigt.

En enkel måde at inddrage medarbejderne på er gennem en 'Start-Stop-Mere-Mindre'-øvelse, der netop fokuserer på, hvad forandringen helt konkret betyder.

Øvelsen skaber god inddragelse og et brugbart resultat. Samtidig besvarer det nogle af de spørgsmål, der kan være med til at skabe et dårligt arbejdsmiljø:

- Hvordan får jeg tid til at lave det nye?
- Hvad er det, jeg ikke længere skal lave?



AMO-medlemmernes brug af 'Start-Stop-Mere-Mindre'

- AMO-medlemmerne kan opfordre til, at denne øvelse med fordel inddrages på et teammøde, hvor en mindre gruppe medarbejdere med forholdsvis identiske arbejdsopgaver kan diskutere, hvad forandringen mere præcist kommer til at betyde for dem
- Øvelsen er specielt relevant i fasen 'Få det til at ske'
- Figuren præsenteres tom (fx af nærmeste leder), og medarbejderne stilles disse fire spørgsmål:
 - Hvad er det, jeg skal starte med af nye ting?
 - Hvad er det, jeg skal stoppe med at gøre?
 - Hvad skal jeg gøre mere af i fremtiden?
 - Hvad skal jeg gøre mindre af i fremtiden?
- Medarbejderne byder ind med deres viden eller formodning om, hvad forandringen kommer til at betyde, og det diskuteres i gruppen for at sikre ensartet opfattelse
- Som altid, når der gennemføres inddragende aktiviteter, er det vigtigt, at der er personer til stede, der kan svare på spørgsmål, fx hvad det er, medarbejderne ikke længere skal lave
- Hvis det er en forandring igangsat af AMO, bruges redskabet direkte af AMO-medlemmerne sammen med dem, der bliver berørt af forandringen.

Figur 11: 'Start-Stop-Mere-Mindre'

Start	Hvad skal vi starte med at gøre, som vi ikke gør i dag?
Mere	Hvad skal vi gøre mere af, som vi laver i dag?
Mindre	Hvad skal vi gøre mindre af, som vi laver i dag?
Stop	Hvad skal vi stoppe med at gøre, som vi gør i dag?

Kilde: PA Consulting Group

Opsamling

Har I husket det hele?

Hvilke handlinger skal der til?

Hvem skal være ansvarlig for de besluttede handlinger?





Tjekliste for forandringsaktiviteter

Figur 13: Forandringens tjekliste

Forandringsaktivitet	
1	Er AMO-medlemmernes rolle blevet afstemt med ledelsen (og medarbejderne)? (s. 12-13)
2	Er der skabt bevidsthed om den naturlige følelsesmæssige rejse, som en forandring er? (s. 16-17)
3	Er der blevet sat ord på, at modstand er naturligt, og hvorfor vi reagerer sådan? (s. 18-19)
4	Er der skabt bevidsthed hos især beslutningstager om, at de har et andet perspektiv end medarbejderne? (s. 20-21)
5	Er forandringshistorien klart beskrevet? (s. 24)
6	Er forandringshistorien kommunikeret til alle? (s. 24 og s. 30)
7	Er der skabt en sammenhængende plan for alle forandringsaktiviteter? (s. 25)
8	Er det klarlagt, hvad forandringen har af betydning for de enkelte målgrupper? (s. 26-27)
9	Er det klarlagt, hvad der skal til i forhold til de enkelte målgrupper for at gennemføre forandringen? (s. 26-27)
10	Er der udarbejdet en detaljeret kommunikationsplan med fokus på de forskellige interessenter/målgrupper? (s. 28-31)
11	Er spørgsmålet <i>'Kan vi inddrage nogle nøglemedarbejdere'</i> stillet tilstrækkeligt mange gange? (s. 34-35)
12	Er der etableret rum for, at medarbejderne kan stille spørgsmål? (s. 36-37)
13	Har medarbejderne haft mulighed for at lufte deres forestillinger om, hvad de får ud af forandringen? (s. 38-39)
14	Er der igangsat aktiviteter, hvor medarbejderne inddrages direkte? (s. 40-41)

Gør det
vigtigt

Gør det
parat

Få det til
at ske

Få det til
at holde



Ja	Nej	Handling	Ansvarlig

Som en afslutning på denne vejledning præsenteres en tjekliste, som AMO-medlemmerne kan udfylde for egne igangsatte forandringer eller sammen med beslutningstager, hvis forandringen er igangsat direkte i forretningen.

Tjeklisten kan bruges gennem alle fire faser; i begyndelsen til at skabe bevidsthed om, hvilke aktiviteter der er aktuelle at igangsætte, og hvem der er ansvarlig for dem; senere i processen som en tjekliste på, om det nu også blev igangsat – og hvis ikke, hvem der er ansvarlig for at igangsætte aktiviteterne.

- The secret of change is to focus all of your energy not on fighting the old, but on building the new (Socrates)
- Be the change you want to see (Gandhi).

Hvem er BAR Kontor?

BAR Kontor står for Branchearbejdsmiljørådet for Privat Kontor og Administration og består af repræsentanter fra Dansk Erhverv, Dansk Industri, Lederne, HK/Privat, HK HANDEL og PROSA. I BAR Kontor samarbejder arbejdsmarkedets parter for at sikre et godt arbejdsmiljø på private kontorarbejdspladser, fx it-virksomheder, advokat- og revisionskontorer, vikarbureauer, rådgivende virksomheder, rejsebureauer, arkitekter samt øvrige kontorarbejdspladser. Men da der også foregår kontorarbejde i en eller anden form på langt de fleste virksomheder, vil BAR Kontors materialer således kunne bruges på de fleste virksomheder.

BAR Kontor giver konkrete vejledninger om aktuelle arbejdsmiljøproblemstillinger inden for branchen i form af branchevejledninger, kampagnemateriale, værktøjer, afholdelse af temadage samt andre aktiviteter.



Forandringer og det psykiske arbejdsmiljø

Denne vejledning er først og fremmest skrevet til medlemmer af arbejdsmiljøorganisationen (AMO-medlemmer) som støtte i en periode, hvor forandringer indvirker på det psykiske arbejdsmiljø. Det kan være forandringer iværksat på arbejdspladsen eller forandringer direkte initieret af arbejdsmiljøorganisationen. Formålet er at klæde AMO-medlemmerne på til enten at bistå ved gennemførelse af forandringer på arbejdspladsen eller selv tage føring på forandringer gennem arbejdsmiljøorganisationen – altid med det formål at sikre prioritering af det psykiske arbejdsmiljø.

Samtidig er vejledningen henvendt til topledelsen og mellemlederne som information om, hvordan de kan bruge AMO-medlemmerne som støtte og sparringspartner.

Vejledningen er udgivet af BAR Kontor (Branchearbejdsmiljørådet for Privat Kontor og Administration).

E-mail: info@barkontor.dk
Hjemmeside: www.barkontor.dk

I BAR Kontor samarbejder arbejdsmarkedets parter for at sikre et godt arbejdsmiljø på private kontorarbejdspladser.

BAR Kontor består af repræsentanter fra Dansk Erhverv, Dansk Industri, Lederne, HK/Privat, HK HANDEL og PROSA.

Vejledningen kan købes i Arbejdsmiljøbutikken på www.arbejdsmiljobutikken.dk.

Varenummer: 17 20 37

ISBN: 87-92053-21-1

1. udgave, 1. oplag 2014

HK-varenummer: 4418057303

