

En værktøjskasse om omstillingsprocesser

Er du klar til at skifte plads?



HÅNDTERING AF OMSTILLINGER I
OFFENTLIGE OG PRIVATE VIRKSOMHEDER

Forord

Der er ingen tvivl om, at omstillingsprocesser og forandringer har stor indflydelse på arbejdsmiljøet, især hvad angår det psykiske arbejdsmiljø. Det er derfor vigtigt, at sikkerhedsorganisationen bliver inddraget så tidligt som muligt i processen.

Denne værktøjskasse skal medvirke til at ansatte, sikkerheds- og tillidsfolk samt ledere kan få inspiration og gode råd, så de kan komme godt igennem en omstillingsproces. Formålet er at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø under og efter en omstillingsproces.

Der sker jævnligt forandring og omstilling på mange arbejdspladser. Omstilling kan være ensbetydende med sammenlægninger af afdelinger, fusioner af institutioner, decentralisering eller centralisering. Alt sammen noget der får betydning for både medarbejdere og ledere på arbejdspladserne.

Baggrunden for denne værktøjskasse er de store forandringsprocesser, der er i gang i forbindelse med strukturreformen. Men værktøjsskassen kan også anvendes generelt i forbindelse med forandringsprocesser på arbejdspladserne i BAR service brancher. De reformer, der lovgivningsmæssigt gennemføres i Danmark på offentlige arbejdspladser i årene 2006 og frem, er nogle af de største forandringsprocesser, der i mange år er gennemført i Danmark. Mange store private virksomheder vil kunne nikke genkendende til de udfordringer, forandringsprocessen fører med sig.



- Beslutningsprocesserne, der gennemføres på de offentlige arbejdspladser, er både landspolitiske og lokalpolitiske. Politiske beslutninger tages ”langt væk” fra arbejdspladserne. Derfor kan de opleves uforudsigelige og diffuse. En lignende proces kendes fra private virksomheder, der bliver opkøbt eller fusionerer
- Forandringerne kan også virke komplicerede. Mange forskellige typer arbejdspladser med mange forskellige typer services er en del af samme store omstillingsproces. Der ledes forskelligt, der skiftes ofte ledelse undervejs, og det har betydning for, hvor klart og tydeligt den enkelte ser formålet med forandringerne
- Sidst men ikke mindst, så ved man, at man er i samme båd som mange andre mennesker. Mange mennesker taler derfor om omstilling. Det fører både gode og mindre gode historier og rygter med sig. Derfor er der en risiko for, at historierne om de kommende forandringer mere ses som trusler end muligheder i eget arbejdsliv.

Det er vigtigt at være godt informeret og godt forberedt både før, under og efter, at selve forandringsprocessen er gennemført. Især er det vigtigt, at forarbejdet gøres ordentligt, hvor der er fokus på gode relationer mellem kolleger samt grundig og entydig information undervejs. Endelig er det vigtigt, at udvikling af kompetencer, viden og erfaring gør det muligt at komme godt igennem processen.

Værktøjskassens erfaringer og gode råd udspringer af den viden, der generelt findes om, hvad forandringsprocesser betyder for arbejdspladser og ansatte.



Dette symbol anviser opgaver, man kan arbejde med i grupper på arbejdspladserne. Der er også medtaget erfaringer fra arbejdspladser, der har arbejdet med forberedelserne og tænkt over, hvordan man kan få en god forandringsproces. Deres erfaringer citeres i værktøjskassen. Tak til de arbejdspladser, der har bidraget med dette.

Indhold

Forord	2
Indledning	5
Omstilling stiller krav	5
Hvad betyder forandring og omstilling?	6
Trin 1. Forandringen gøres synlig på landkortet	8
Nye rammer besluttes, men det er først og sidst mennesker, der skal forandre!	8
Hvad sker der – på virksomhedsniveau, når der bliver trukket nye grænser op?	8
Overordnet ændres der på systemer	9
Information er vigtig	9
Beslutningsprocessen er også vigtig	11
Brug “krudtet” på de vigtige spørgsmål	11
Trin 2. Arbejdspladsen i centrum for omstilling	12
Ledelse af omstillingsprocesser – hvad skal huskes?	12
Det er en ledelsesudfordring at være leder af en forandringsproces	13
Gode råd til virksomheden	13
Gode råd om “Forandringskommunikation”	13
Information, information og atter information	15
Læg en strategi for information på arbejdspladsen!	16
Trin 3. Arbejdsopgaven og gruppen i centrum	18
Fælles gruppeopgave	18
Metoder til forandring	20
Sæt fokus på styrker og muligheder i gruppen	20
Saml op i gruppen	21
Sæt fokus på struktur, kultur og processer på arbejdspladsen	21
Trin 4. Du og dine kolleger	24
Samarbejde. Nye grupper – nye roller	24
Når forandringens vinde blæser! Forbered jer mentalt	27
Når forandringens vinde blæser!	27
Fylder jeres spekulationer for meget?	27
Hvis forandringsprocessen bliver for voldsom	28
Hvordan kan du støtte et menneske i krise?	29
Gode råd om støttesamtaler	29
Efterskrift	30
Her kan du få mere at vide	31

Indledning

Omstilling stiller krav

Omstilling stiller altid krav til de menneskelige ressourcer. Arbejdet skal passes samtidig med, at der på alle niveauer bruges tid og kræfter på at tilrettelægge og gennemføre mere eller mindre omfattende omorganiseringer.

- Forandringer påvirker hele organisationen. Hvis strukturer ændres, og virksomheder fusioneres, påvirkes virksomhedskultur og psykisk arbejdsmiljø. Derfor er det vigtigt at sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen. Især i en tid med forandringer er det vigtigt at gennemføre arbejdspladsvurderinger (APV) og følge op med handleplaner, der fremmer trivslen
- Lederrollen påvirkes, da ledelsen vil komme til at arbejde inden for nye systemer og med nye arbejdsgange. Derfor skal lederen klædes på med viden om, hvad der sker med organisationer og mennesker i en forandringsproces, kompetenceudvikling og coaching undervejs i processen
- Medarbejdere kan blive stillet overfor nye arbejdsopgaver og nye samarbejdsrelationer. Endelig kan kravene til arbejdsindhold blive ændret, hvis målsætninger for arbejdsopgaven ændres. Man kan komme i et dilemma, hvis borgernes eller kundernes forventning til servicen er den samme. Eksempelvis i relation til politireformen slås kriminalpoliti og lokalpoliti sammen, og visse ydelser flyttes ud til kommunerne. Politiet skal internt arbejde med de eventuelle kulturforskelle, der kan være. Borgerne skal lære at gå andre steder hen for få hjælp til bestemte opgaver
- Alle forandringsprocesser rummer en risiko for, at medarbejdere og ledere udsættes for pres, uvished og utryghed men også en mulighed for nytænkning og udvikling.

Indledning

Hvad betyder forandring og omstilling?

Forandringer er ikke kun en direkte udfordring for den enkelte med de glæder og sorger, der kan følge med. Forandring er også en proces, der har betydning på mange niveauer og løber over flere faser. På hvert trin beskrives, hvordan forandringsprocessen virker på de forskellige niveauer. Under hvert trin i forandringsprocessen er gode råd til håndtering af udfordringerne.

- På trin 1 tages initiativet. Det får betydning for arbejdspladser, borgere og kunder
- På trin 2 iværksættes forandringerne for alvor. Det får betydning for den enkelte virksomhed, arbejdspladskulturen og organisationen, og der stilles krav til ledelsens kompetencer
- På trin 3 fortsættes arbejdet. De nye rammer for det psykiske arbejdsmiljø fyldes ud
- På trin 4 opleves, hvad forandring betyder for den enkelte. Det er her, det kan mærkes, om processen er forløbet godt, om de ansatte har været klædt på til processen eller har brug for støtte.

Trin 4

Individets udfordringer!

Trin 3 – Jobniveau

Vi stiller om til: Nye arbejdsopgaver · Nye kompetencekrav · Ny ledelse
· Nye metoder/værktøjer · Nye grupper – teams

Trin 2 – Virksomhedsniveau

Vi stiller om til: Fusioner? · Opsplitning? · Ny arbejdsgiver? · Nye ledelsesopgaver, Organisations- og kulturændring? · Nye samarbejdspartnere? · Nye målgrupper? – Krav om nye kompetencer

Trin 1 – “System”niveau

Vi stiller om til: Nye ejere · Strukturreform · Ny organisering der er synlig på Danmarkskortet · Fra amt til region · Færre kommuner · Færre politikredse · Ny teknologi? · Nye visioner og målsætninger! · Nye krav og kompetenceudvikling.



Trin 1. Forandringen gøres synlig på landkortet

Den første fase i omstillingsprocessen starter allerede, før der sker noget som helst på arbejdspladserne. Det er der, hvor beslutninger træffes. Det er ”initiativfasen”.

Store omstillinger er dem, der kan ses på landkortet. Alle kan sikkert fra deres skoletid huske landkortene, der blev rullet ned foran tavlen. Kortets farver anviste byers størrelse og landegrænserne. En dag er kortet forældet, fordi grænserne er flyttet, og man skal til at lære noget nyt.

Sådan er det også med de store organisationsændringer. Noget nyt skal læres, men der er også ting, der ikke umiddelbart forandres. Det er den tredje dimension i kortet. Det der angiver højdekurver og dybder, byer, skove og marker. Det kan man kalde for ”kulturlandskabet”.

Nye rammer besluttes, men det er først og sidst mennesker, der skal forandre!

Landskaber er ligesom arbejdspladser befolket af mennesker. De er på samme måde med til at bestemme kulturen, det fælles sprog, måden at kommunikere på og måden at samarbejde på. I arbejdspladsens sprog kaldes det ”virksomhedskulturen”.

Hvad sker der – på virksomhedsniveau, når der bliver trukket nye grænser op?

De nye grænser har man som regel ikke ret meget medbestemmelse over, hverken som chef, mellemlider eller medarbejder. Rammerne bestemmes politisk i de offentlige virksomheder, og i private virksomheder vil ændrede rammer ofte være en følge af virksomhedssalg, fusioner med udenlandske virksomheder eller lignende.

Information om, hvad nye rammer betyder, og dialog om, hvordan processen skal gennemføres, foregår derfor mellem de besluttende myndigheder og virksomhedernes øverste ledelse. Der tages mange beslutninger. Der kan være behov for at få svar på mange spørgsmål.



Systematikken er vigtig

“Det man skal forberede sig på, det er jo systematikken hele vejen igennem. Den ligger for en dels vedkommende i den drejebog, der er lavet. Når man forbereder sig, er det vigtigt med systematik, at der er en opdeling i faser, en systematisk forberedelse. Der har vi fået en meget stor hjælp fra det centrale reformsekretariat, hvor der er nogle deadlines for de forskellige processer”.

(Chefpolitiinspektør John Jacobsen)

”

Overordnet ændres der på systemer

De enkelte virksomheder og arbejdspladser vil opleve krav om en ny organisationsstruktur, en ændret økonomi, nye målsætninger og overordnet en ændret personalepolitik. Man skal lære nye kommunikationsveje, og de administrative opgaver ændres. Ansættelsesforhold og forfremmelser skal måske håndteres på nye måder. Endelig kan der stilles nye krav i forhold til service overfor borgere, brugere og kunder.

Information er vigtig

God information hører til en af de store udfordringer i politisk ledede systemer, fordi den slags organisationer kan have en tilbøjelighed til at blive meget topstyrede i tilspidsede situationer. Det kan være både godt og skidt. Godt, fordi man ude på arbejdspladserne på den måde har mulighed for at få klare rammer for, hvad der skal foregå, men skidt, hvis man oplever, at tingene bliver trukket ned over hovedet på én.

Trin 1.

“Det skal opleves, at der er en vision med tingene. Det skal kunne forstås, hvorfor vi gør det her. Der er en mening med det. Det er meldt ud via road shows i alle kredse, sammen med personalet – alle de her store møder. Det er kædet sammen med psykologtjenesten, ikke fordi de skal have brug for psykologer. Men de arbejdspsykologer vi har hentet ind, de skal så efterfølgende komme ind og fortælle – ”hvordan påvirker forandringer – mig ” i disse faser. Så alle medarbejdere har været gennem en undervisning, så det kompetencegab, der kunne være, er dækket ind. Hvad sker der, når jeg bliver reformramt – hvad kan jeg mærke?”

(Chefpolitiinspektør Ib Meng)

“Det ændrer jo ikke på, at vi har frustrerede kolleger. Men al den her information skulle gerne afdække det, og at vi får talt om det. Vi kan ikke forhindre, at folk bliver skuffede eller bitre, men vi skal tænke på det hele menneske, mennesket i centrum. Vi skal have alle med. Det har den her øverste ledelse fokus på. Vi har meget fokus på ordet involvering. Vi har meget fokus på, at vi får alle med, og at det skal være en menneskelig proces”.

(Chefpolitiinspektør Ib Meng)



Beslutningsprocessen er også vigtig

Mange omstillinger og fusioner er kendetegnet ved, at der i lange perioder er uklarhed, fordi rammerne for den fremtidige organisation bliver til igennem en længere proces. Selv ledelsen ved ikke altid, på hvilket grundlag der træffes beslutninger. Så sommetider går det hele rigtig langsomt, og andre gange går det stærk med at få truffet beslutninger.

Derfor er det ekstra vigtigt,

- at medarbejderne kan være på forkant med viden
- at medarbejderne ikke skal "skjule" ny viden (f.eks. at lokale virksomheder, institutioner og stationer flyttes eller fusioneres)
- at topledelsen – f.eks. bestyrelser eller politikerne – er parat til at gå i medierne med konkrete informationer, også "besværlige" informationer, der måske betyder, at borgere og brugere skal ændre vaner, gå andre steder hen for at få den service, de er vant til.

De nødvendige arbejdsgrupper

"Det er utroligt vigtigt, at denne reform har et menneskeligt ansigt, og at der sker involvering. Vi kan selvfølgelig ikke have 700 siddende i arbejdsgrupper, men vi gør det, at hver gang vi etablerer en arbejdsgruppe, så melder vi ud i den brede organisation, hvem vil være med til dette her".

(Chefpolitiinspektør Ib Meng)

Brug "krudtet" på de vigtige spørgsmål

Overvej, hvilken type beslutninger, det er værd at bruge "krudt" på i processen. Erfaringen er, at der ofte bruges meget tid og energi på spørgsmål, man ikke kan få indflydelse på. For de fleste ansatte er det de "nære spørgsmål", der er de vigtige. Det er de spørgsmål, som ledelsen især skal gøre noget ud af at informere om. *Hvor skal jeg arbejde? Hvad skal jeg arbejde med? Hvem skal jeg arbejde sammen med? Hvilken betydning får forandringerne for mit arbejdsliv og mit privatliv?*

Trin 2. Arbejdspladsen i centrum for omstilling

“ Hvis det her er et hundredemeter løb, så gælder det ikke om at komme først i mål, men at komme i mål nogenlunde hånd i hånd”.

(Chefpolitiinspektør Ib Meng)

Fusioner? Opsplitning? Ny arbejdsgiver? Nye ledelsesopgaver. Organisations- og kulturændring? Nye samarbejdspartnere? Nye målgrupper? Krav om nye kompetencer? Det er spørgsmål, der rejses, så snart man kan skimte konsekvenserne af de overordnede beslutninger om reformer og omstillinger.

Arbejdspladsen, ledelsen og sikkerhedsorganisationen har mange og vigtige opgaver at tage sig af, før, under og efter en omstilling. Det er især ”iværksættelsesfasen” på virksomheden, der stiller store krav. Hvordan kan arbejdspladsen forberede sig på at komme godt igennem denne fase af en omstillingsproces?

“ Det forventes, at reformen har en implementeringsperiode på ca. 4 år, før den er fuldt færdig, det vil sige teknologisk fuldt færdigt. Før vi er IT og radiokommunikationsmæssigt fuldt færdige, er vi ikke færdige. Reformen vil køre over forskellige faser”.

(Chefpolitiinspektør Ib Meng)

“ Den gamle organisation eksisterer jo stadig, og den kører driften. Den nye organisation kører kun reform. Vi har lavet en slags ”overgangsregering”, det vil sige den nye ledelse kædet sammen med den gamle. Ligeledes er der et overgangssamarbejdsudvalg, der fungerer, også i en periode efter, at den nye organisation er etableret. Der er for lang tid siden nedsat et reformsekretariat, det har haft en række arbejdsgrupper med det sigt at forberede denne her reform. Fra centralt hold er udarbejdet en drejebog, som rummer alle aktiviteter, der skal implementeres for hver fase”.

(Chefpolitiinspektør Ib Meng)

Ledelse af omstillingsprocesser – hvad skal huskes?

God personaleledelse kan medvirke til, at en forandringsproces kan gennemføres, og et godt psykisk arbejdsmiljø fastholdes. Vigtige stikord er: Kommunikation, information, tillid, gensidig respekt, tydelige beslutningsprocesser og medarbejderinddragelse.

Det er en ledelsesudfordring at være leder af en forandringsproces

Alle har et ansvar for at bidrage til at komme godt igennem processen, men det er først og sidst en udfordring til god og fremsynet ledelse på alle niveauer. Langt hen ad vejen er de fleste mennesker ret gode til lede sig selv, men det er lederskabet, der skal skabe rammerne for, at de kan og vil gøre det.

Gode råd til virksomheden

- Etabler arbejdsgrupper og idégrupper, hvor arbejdspladsens ”ildsjæle” kan levere idéer både til proces, etablering af nye grupper og nye arbejdsopgaver
- Udarbejd en tidsplan, så alle kan se, hvad der skal ske, hvornår
- Udarbejd handleplaner, så man kan se, hvem der er inddraget i hvad undervejs i processen
- Handleplanerne skal vise vejen både på kort og lang sigt samt hvilke opgaver, der skal gennemføres parallelt. Det kan være administrative opgaver, der skal omlægges. Inventar, der skal flyttes eller indkøbes. Det kan være afklaring af målsætninger, værdier og praktisk gennemførelse af opgaver, der skal aftales
- Der skal være tid til at afholde nødvendige informationsmøder og fælles temadage. Det gælder både for arbejdsgrupper, der har med omstillingen at gøre, samt eventuelle nye teams, der skal arbejde sammen fremover
- Der skal gennemføres arbejdspladsvurdering (APV) i forbindelse med forandringsprocessen.

Gode råd om ”Forandringskommunikation”

Hvad formidler ledelsen gennem sin kommunikation?

Som leder, der har ansvaret for en forandringsproces på arbejdspladsen, er det ekstra vigtigt at tænke over, hvordan man kommunikerer med sine medarbejdere. Selvom man ikke altid har svar på alle spørgsmål, er det gennem kommunikationen, at man viser, hvad man står for. Kommunikationen giver mulighed for at vise, at man ønsker medspillere frem for modspillere i den proces, ledelse og medarbejdere er fælles om.

Læg derfor vægt på, at:

- **Værdsætte indsatsen**
 - Hvad kan vi være stolte af ved vores hidtidige arbejde? Hvordan kan vi fastholde vores kompetencer? Hvad er vi særlig gode til?
- **Være saglig, når forandringen begrundes**
 - Hvilke nye muligheder giver forandringen? Hvilke begrænsninger er der? Hvordan afvejer vi muligheder og begrænsninger?

Trin 2.

■ Fortælle om mål og visioner

- Hvad er hovedformål med forandringen på kort og lang sigt? Hvad skal vi realisere?
- Hvilke få helt konkrete afgrænsede mål rummer forandringen?
- Hvordan kan målene imødekomme vores ønsker og behov?

■ Være åben om status

- Fortæl løbende om, hvad der sker i forandringsprocessen, også selv om der ikke sker noget
- Vær åben om, at der er ting, der ikke altid kan informeres om
- Men fortæl, hvornår overordnede beslutningsprocesser træffes, så informationen kan bringes videre

■ Fortælle om muligheder og udfordringer

- Hvad bliver bedre? Hvad kan være en motiverende belønning på kort og lang sigt?
- Hvilke udfordringer rummer forandringen? Hvordan kan vi tackle udfordringerne?
- Hvilke nye kompetencer er der brug for? Hvordan skal de udvikles?
- Hvordan ser handleplanen ud for det næste halve år?

■ Fortælle om værdierne

- Hvilke gode værdier har vi, som stadig vil gælde? Hvilke har vi brug for i forbindelse med forandringen? Hvad er værdifuldt for brugere og borgere?

■ Vise, at du tror på værdierne

- Overvej, hvordan du som leder bedst kan vise, at du tror på vision og mål. F.eks. ved at være i aktiv dialog med den øverste ledelse. Vis selv, at du også er parat til at ændre vaner

■ Skabe tryghed og udvælg hovedbudskaberne

- Hvad skal præge kommunikationen på arbejdspladsen?
- Sørg for at kommunikationen når ud til hver eneste arbejdsgruppe/medarbejder
- Lyt til reaktionerne – og vær åben for at ændre kommunikationsformen
- Hvad er de tre vigtigste budskaber, der skal udvælges?
- Hvordan kan det mærkes, om budskaberne når ud til de enkelte?
- Hvad mangler vi at afklare i processen? Hvornår kan vi have svar på de sidste spørgsmål?

Information, information og atter information

Forandringer og omstillinger på arbejdspladsen kan ændre på de ansattes arbejdsliv. Får man nye kolleger? Ny leder? Nye opgaver? Eller bliver alt ved det gamle? Fælles for de fleste mennesker er, at de trives dårligt med uvished om, hvad der skal ske. Når man ved, hvad der skal ske, kan man forholde sig til det, uanset om man synes, det er godt eller skidt. Man kan ikke koncentrere sig om sit arbejde, når man hele tiden tænker på "hvad skal der ske?" Manglende viden kan blive afløst af myter og rygter. Rygterne handler om medarbejdernes håb om eller frygt for fremtiden.

"Vi har lige haft stormøde og holder igen i morgen tidlig. Det kan vi bruge til at informere, for der er ikke så mange, der rækker fingeren i vejret, når der er så mange personer. Men vi slutter altid af med at sige, "hvis I har forskellige mødefora, så ring til os, så kommer vi". Det er kun i små grupper, man får de der spørgsmål, der virkelig brænder indeni maven på folk. Vi har en kommunikationsmedarbejder, der står for det, men vi skal selv som ledere ud at fortælle dem det. Vi skal udover at være ærlige – vise det engagement, som vi gerne vil have, at medarbejderne også skal have. Hvis ikke man gør det, så er det her en død sild på forhånd. Hvis vi ikke gør det (informerer), så skabes der myter og rygter. De der negative fyrtårn, der står og sender negative bølger, de får for stor indflydelse, hvis ikke vi står der også. Det er en nøje overvejelse, vi gør".

(Chefpolitiinspektør John Jacobsen)



Trin 2.

Læg en strategi for information på arbejdspladsen!

- Ledelsen: Læg i fællesskab en strategi for **hvordan** og **hvem**, der informerer om **hvad**
- MEDudvalg, sikkerhedsudvalg samt udvalg, der fungerer som ”overgangsregering”, bør være med til at tage hånd om en sådan strategi
- Strategien skal indeholde en tidsmæssig koordinering af informationen, så det sikres, at informationen når alle samtidigt. Man kan her blive nødt til at bruge flere medier for at sikre samtidighed. F.eks. hjemmeside med nyheder, nyhedsbreve samt mundtlig formidling ved store og små møder.
 - Man vil opdage, at der er nogle informationer, der er mest egnet til skriftlig kommunikation. *Det er passiv information.* Det anvendes, hvis beslutninger er truffet og ikke står til at ændre. Husk, det skal altid være muligt at stille opklarende spørgsmål
 - Andre informationer er mest egnet til aktiv kommunikation. Dialogformen anvendes, når man gerne vil lytte på holdninger, idéer og synspunkter, *før der træffes beslutninger.* Den anvendes også, når der reelt er mulighed for, at alle kan blive inddraget i beslutningsprocessen.

Der skal være åbenhed om, at medarbejdere kan stille spørgsmål. Der skal være plads, så de tør, og det skal meldes ud, at ledelsen *forventer* det. Det er vigtigt, at ledelsen og de tillidsvalgte, der informerer, er opmærksomme på, at der er forskellige måde at udtrykke sig på. Man skal sommetider vænne sig til nye leders form, og nye ledere skal være opmærksomme og lytte efter, om de bliver forstået og ikke misforstået.

Er man (f.eks. leder eller tillidsvalgt) uklar i sin kommunikationsform, vil medarbejdere og kolleger være utrolig opmærksomme på de ”signaler”, der bliver sendt, mens tingene bliver sagt. Medarbejderne vil begynde at tolke på, hvad der mon ligger mellem linierne.

“Det kræver så, at vi er ærlige. Det lyder banalt, men hvis man ikke er ærlige og hvis folk ikke opfatter os som ærlige, så får vi ikke den tillid, der skal til i processen. Vi har rent faktisk oplevet, at i starten, hvor vi ikke kunne fortælle ret meget, men bare det at vi kom og fortalte, at vi ikke kunne fortælle noget, det oplevedes meget vigtigt. De kan også godt forstå, når der er noget, vi ikke ved”.

(Chefpolitiinspektør John Jacobsen)

Når I formidler om forandringerne, skal I være enige om, hvad områdets/arbejdspladsens fælles mål eller vision er. Det gør det nemmere at formidle et fælles billede til de medarbejdere, der er utrygge.

Huskeregler især for ledere, der gerne vil undgå, at forandring fører til stress

- Vær opmærksom på, at forandringer og omstruktureringer kan puste liv i gamle konflikter. Tag dem i opløbet!
- Sæt fokus på forudsigelighed, f.eks. om nye arbejdsroller og ansvarsfordelinger
 - **Manglende forudsigelighed.** Mange undersøgelser har vist, at manglende informationer om fremtiden fører til stress og dårlig trivsel
 - **Manglende rolleklarhed.** Hvis arbejdsrollen ikke er klart defineret, eller arbejdsopgaver og kompetence er uafklaret, kan det føre til træthed og stresssymptomer. Det viser sig ved, at man husker dårligt og har svært ved at løse problemer. Det kan gå ud over samværet med kolleger samt føre til fravær
 - **Rollekonflikter.** Det kan man opleve, hvis der f.eks. stilles modstridende krav til arbejdsopgaven, eller hvis der er konflikter af faglig karakter. Det kan føre til stresssymptomer, der viser sig som irritabilitet, mangel på initiativ mv.
- Undersøg om – og sørg for – at personalepolitikkerne hjælper de personer, der bliver ramt af ”forandringsfeberen”, det vi sige usikkerhed, stress og eventuelt fravær.

ATP – huset er et eksempel på en arbejdsplads, der arbejder på at forebygge og håndtere stress samt sørger for behandling af dem, der bliver ramt. Formålet med politikken på dette område er:

- **At forebygge en stressfremkaldende arbejdskultur**
- **At kunne håndtere stress og stresssymptomer i hverdagen**
- **At tilbyde individuelt tilpasset behandling**
- I tilfælde, hvor stress rammer ledere og medarbejdere i ATP-huset, gives individuelt behandlingstilbud i form af orlov, psykologbehandling mv. (læs mere om politikken og handlingsplaner i ”Stress-af kogebogen”. BAR service- og tjenesteydelser 2006).

Gode råd til dig og din kollega

- Sæt fokus på det der sker mellem jer. Din kollega har det sikkert ikke bedre end dig
- Sig **ja** til andre og deres gode indfald. Brug og byg videre på andres bidrag
- Lad samspillet føre til løft i gruppens kompetencer. I kan mere sammen end hver for sig
- Skab fremtid med sproget: Få øje på de nye historier, der bygger jeres fælles fremtid
- Vær nysgerrig. Etabler et nyt "vi-sprog" i stedet for at tale om "os og de andre"
- Diskuter, hvad det er for værdier, normer, sociale ressourcer, omgangsformer mm., som skal kendetegne jeres organisations eller arbejdsplads kultur
- Hvad er der af **gode historier** og anekdoter fra fortiden, som I bringer med jer?
- Hvilken historie kan bæres med ind i fremtiden? Hvad er det for historier, I gerne vil huske?
- Vær opmærksom på og se muligheder
- Skab fælles billeder og sprog om fremtiden
- Tænk over, hvad det er I siger "farvel" til, når organisationen ændres? Hvad vil I bære med i det fortsatte arbejdsliv?

"Sammen med linjefjerne har vi holdt et to dages møde om de personlige værdier. Vi har de organisatoriske og de personlige, det her var så de personlige. Det brugte vi nogen tid på at fortælle hinanden, hvordan vi gerne vil have det med hinanden. Det var en god oplevelse, men den var hård. Men det har vi meget fornøjelse af nu, det at fortælle hinanden, hvordan vi gerne vil have det. Lige før stod vi og snakkede om, hvordan dagen var gået. Hvordan vi reagerede overfor hinanden. Det er vi faktisk i stand til at snakke om nu. Det kræver, at man lige fra starten er meget ærlige overfor hinanden. Det er de processer, der også skal i gang mellem nær-politi og kriminalpoliti, der har arbejdet meget hver for sig".

(Chefpolitiinspektør John Jacobsen)

Trin 3.



“Til forskel fra kommuner og fra bankverdenen så har vi jo i politiet en fordel. Det er jo en reform, der indbefatter os selv, så selv om vi er forskellige, så er der jo en fælles ”korsånd” en fælles opgave”.
(Chefpolitiinspektør Ib Meng)

Metoder til forandring



Sæt fokus på styrker og muligheder i gruppen

Start med at gennemføre interviews to og to. Husk at begge skal komme til orde, lyt og anerkend, hvad den anden har på hjerte. Husk nysgerrigheden og en positiv tilgang til opgaven.

Eksempler på interviewspørgsmål

- Hvad bringer det bedste frem i dig, når du er på arbejde?
- Hvordan kan du som medarbejder/leder bidrage til, at dine kolleger/medarbejdere glæder sig til at komme på arbejde i morgen?
- Når du/vi nu alligevel skal gennem en forandringsproces, hvad kan så blive bedre?
- Hvilke værdier og kompetencer har du med i rygsækken?
- Hvorfor har du/vi gode forudsætninger for at klare en forandring?

Saml op i gruppen

Saml jeres erfaringer og idéer op gruppevis. F.eks. på personale- eller temamøder.

	Hvordan fastholder vi arbejdsglæden, samarbejdet, fagligheden og de muligheder, forandring kan give?	Hvad kan vi gøre bedre? Eller hvad kan vi gøre mere af?
Arbejdsglæden. Der hvor man fagligt er i sit "es"		
Glæde hinanden og styrke samarbejdet		
De faglige kompetencer		
De muligheder forandring giver		



Sæt fokus på struktur, kultur og processer på arbejdspladsen

Der sættes flere processer i gang – når strukturer ændres. På en temadag eller på et personalemøde kan I gruppevis arbejde med denne opgave: Tegn et billede eller brug et "symbol" på, hvad man kan kende jeres arbejdspladskultur på.

Diskuter med jeres kolleger gruppevis: Hvad kendetegner kulturen på arbejdspladsen? Hvordan kan kulturen hæmme eller fremme forandring? Fortæl hinanden, hvilke "tilbud" I har til de eventuelle nye grupper, I skal samarbejde med. Overvej, hvordan I som gruppe er parat til nye udfordringer på arbejdet.

Trin 3.

Skriv jeres besvarelser op på plancher gruppevis. Hæng plancherne op. Hver gruppe fortæller om, hvad deres billede eller symbol betyder, og hvad besvarelserne på spørgsmålene er. Nu har I et samlet billede af, hvad I kan tilbyde andre, hvad I ser af muligheder ved en forandringsproces, og hvilke forhindringer I samlet skal overvinde.

Vælg et “symbol”, der passer til jeres arbejdspladskultur

Hvad kendetegner “kulturen” på jeres arbejdsplads(er)?

Hvordan har kulturen indflydelse på, hvordan man tackler forandringer?

Hvad kan I tilbyde andre kulturer?

Hvad er der af muligheder, kompetencer eller forhindringer?

- Hvis jeres arbejdsopgaver skal være motiverende, skal der være plads til udvikling af **viden om hinandens kompetencer på tværs af fag og roller**
- Ved man, hvor man selv har sin kærneopgave **og kvalifikationer** – er det nemmere at se andres og lukke op for andres
- Det kræver **støtte, feedback fra ledelse og mulighed for kollegial støtte og sparring**
- Når **trygheden** er til stede, er der plads til den **fælles udvikling**. Kommer der knuder på systemet – skal lederen (den tillidsvalgte og den arbejdsmiljøansvarlige) være der og håndtere de konflikter, der måtte komme.

“Konsulenter kan hjælpe lederne med forskellige værktøjer, men det er lederne, der skal forestå det. Det er deres ærlighed og engagement, der skal få det til at fungere, give dem lyst til at få tingene til at smelte sammen. Det er det, der driver. Vi skal selv som ledere sælge det her. De skal se lederne og mærke, at dem har man tillid til”.

(Chefpolitiinspektør John Jacobsen)

Forandringsprocesser i organisationer

Uanset om forandring starter internt i en afdeling eller ”styres” udefra, reagerer mange ved at klamre sig til de gamle vaner. Det kaldes ofte for modstand mod forandring. Modstand er naturlig – accepterer den. Det skyldes, at vi ikke kun tager beslutninger med forstanden. Følelser spiller også en væsentlig rolle. Det er tit følelserne, der ikke vil være med på forandring. Vi bruger nemlig ofte følelserne i vores arbejde, bl.a. når vi samarbejder med gode kolleger, når vi gerne vil yde en god service til borgere og kunder, når vi er motiverede og brænder for noget. Det er det, man er bange for at miste ved forandringer. Derfor går man tit i baglås, for man ved ikke, hvad man får i stedet.



Trin 4.

Du og dine kolleger

Fremtiden kommer under alle omstændigheder. Du og dine kolleger skal til at se fremad og trives både i forandringsprocessen, og efter, at den ny struktur er faldet på plads.

I er kommet til den del af ”kortlægningen”, hvor I skal se på jeres indre landkort. Hvordan ser jeres indre billede af arbejdspladsen ud? Er det et ”gammelt” billede, eller ligner det den fremtid, I skal arbejde hen imod? Vil I hellere bevare – end at forandre, er det helt naturligt. Det skyldes, at I endnu ikke har fået information eller viden nok om det nyttige i denne forandring.

Samarbejde. Nye grupper – nye roller

- Rollerne på arbejdspladsen forrykkes, når der sker ændringer i grupper, kommandoveje og samarbejdspartnere
- Modstand mod forandringer kan forstås som beskyttelse mod vores indre ”landkort”
- I organisationer udvikles forskellige ”indre landkort” – sammenlign dem!
- I en organisation kan den indre dialog mellem nyt og gammelt blive til gruppekonflikter
- I forandring og udvikling er der altid modsatrettede kræfter
- Forandring og udvikling handler både om at ”tage fat” og ”give slip”. Forandringer kan medføre usikkerhed for jer personligt. Som regel fordi forandringer rusker op i gamle vaner og måder at samarbejde og løse arbejdsopgaven på. Det kan gøre noget ved samarbejdsklimaet, omgangstone og stemning på arbejdspladsen.



“ Om usikkerheden

”Typisk i en reform, så vil alle bare vide, ”hvor skal jeg sidde henne”. Det er der jo ingen, der kan svare på lige nu. Omvendt kan man gå ind og understøtte medarbejderen. Der er mange af de der usikkerhedsmomenter, ikke mindst tidsfaser, hvor man er usikker på, hvornår rammer de enkelte dele af reformen ”mig”? Så ud over der kommer meldinger tilbage fra reformsekretariatet, så er der udpeget en række ”ambassadører”. Det er folk, der skal tage temperaturen på, hvad rør der sig ude i organisationen. På landsplan er desuden uddannet 193 kollegastøttepersoner, der skal understøtte dem, der bliver ramt, og på en eller anden måde oplever, at dette er uoverskueligt. Ud over psykologtjenesten, der findes hos rigspolitichefen, er der nu udvidet med ledelseskollegastøtteordninger, således at den del også får sin støttefunktion og er til rådighed for dem, der har behov for det. Det er i princippet også noget nyt”.

(Chefpolitiinspektør Ib Meng)

Som mennesker er vi forskellige, og derfor reagerer vi forskelligt på forandringer. For nogen er det en udfordring, for andre en kilde til frustration.

Huskeregler for dig – der står foran en forandringsproces!

- Ved forandringer er man (desværre) ofte sig selv nærmest
- Accepter andres måder at reagere på. Mennesker er ikke ens!
- ”Bland” dig aktivt, med idéer, spørgsmål og informationer
- Dyrk hinanden og samarbejdet, inden du problematiserer nye opgaver, fordeling, nye kolleger osv. Det giver mere energi
- Vær med til at skabe nye sociale netværk på arbejdspladsen
- Overvej, om du har behov for at lære noget nyt
- Hvis forandring skal være positiv, må du bruge energi på at bidrage med gode idéer. På den måde påvirker du miljøet i positiv retning
- Overvej, hvad du ønsker af nye kolleger, og hvad du selv kan tilbyde.



“ **Om at få kulturer til at arbejde sammen**

”Det allerværste er flytningen af medarbejderne. Alle skal på plads med, hvor de skal arbejde henne. Den ny projektorganisering forestår flytningen. Det skal helst være sådan, at når man går fra sit kontor hen til, hvor man skal være, så skal tingene være der, så man ikke føler, ”ingen har tænkt på mig”. ”Dette er prøvet som pilotprojekt. Dengang sendte vi brev ud til medarbejdere præcis om, hvad man skulle gøre for at skabe tryghed. Når det her er sket, så er det andet vanskeligste at få hele processen med at få kulturer til at arbejde sammen f.eks. kriminalpoliti og nærpolti. Det kræver, at vi har nogle ledere, der kan skabe accept. Sidste gang gjorde vi det, at vi tog nogle hele dage væk fra huset. Man gennemgik forskellige øvelser, og vi snakkede sammen om, hvilke værdier, vi synes er vigtige”.

(Chefpolitiinspektør John Jacobsen)

Trin 4.



Når forandringens vinde blæser! Forbered jer mentalt

- Aftal spilleregler for, hvornår og hvordan I skal tale om forandringer og eventuel usikkerhed
- Som medarbejdere er I forskellige, vær åben overfor jeres forskellige reaktioner
- Identificer ”modstand”. Skyldes det personlige barrierer (jeg får alt for langt på arbejde)? Relationer (jeg vil ikke sige farvel til gode kolleger eller goddag til dem, jeg ikke kender godt nok)? Strukturer (den her organisering af arbejdet kommer aldrig til at fungere)?
- Vær åben om fordele og ulemper ved forandringsprocessen.

Sorter problemstillinger

- Hvad har vi indflydelse på? Hvornår og hvordan vil vi bruge indflydelsen?
- Hvilke resultater har vi allerede opnået? Hvad kan vi være stolte af? Hvad vil vi bruge ændringerne til at få realiseret?



Når forandringens vinde blæser!

Fylder jeres spekulationer for meget?

Kan drøftes i alle grupper. Besvar spørgsmålene individuelt.

- På en skala fra 1-10, hvor meget tid og energi bruger jeg p.t. på spekulationer om min/vores situation. På arbejdet? Hjemme?
- Hvad får jeg ud af det?
- Er det OK, eller kunne jeg tænke mig at ændre på det?
- Hvad kan jeg gøre?
- Hvad kan vi gøre sammen?

Tal med hinanden om jeres personlige håndtering af forandringerne. Hvad fungerer godt? Hvad vil jeg øve mig i at gøre anderledes? Hvad skal jeg have hjælp til? Hvem skal jeg have hjælp af? Hvad skal vi tale med kolleger om? Hvad gør vi sammen? Fylder spekulationerne meget, er det vigtigt, at leder, tillids- eller sikkerhedsrepræsentant hjælper med at afklare de konkrete spørgsmål. Vær opmærksom på ”krisesignaler” – og støt så langt det er muligt gennem samtaler.

“Det er en kæmpeopgave at bearbejde de ledere, hvor det først meget sent i processen går op for dem, at det her kan faktisk få indflydelse på deres egen situation. Trods det, at vi igen og igen har sagt, at det her er også en ledelsesreform, hvor der skæres ind til benet. Det er det sværeste af det her, den personlige bearbejdning af det her”.

(Chefpolitiinspektør John Jacobsen)

Hvis forandringsprocessen bliver for voldsom

Krisetegn

Forandringer på arbejdspladsen er ikke nødvendigvis lig med, at mennesker kommer i krise. Men hvis man går og er usikker på fremtiden, oplever at forandringer kan få alvorlige konsekvenser – og ikke rigtig kan finde støtte nogen steder: Så kan man komme i krise.

Et kriseforløb har oftest følgende fire faser:

- Chokfasen: Reaktionen er ofte, at personen fornægter, hvad der er sket. At man f.eks. skal flyttes til anden institution eller politikreds. Man har svært ved at overskue situationen
- Reaktionsfasen: Følelserne kommer frem, man er vred, ked af det, skammer sig (har jeg ikke gjort mit arbejde godt nok?). Man er træt, har mindre energi end ellers. Man kan også have spændinger i kroppen og hovedpine
- Bearbejdningsfasen: Her begynder man at acceptere, hvad der er sket, samt de konsekvenser, det har medført. Man begynder at koncentrere sig om fremtiden og interessere sig for nye muligheder, venner og kolleger
- Nyorienteringsfasen: Der er et godt tegn, når man beskæftiger sig med noget andet end oplevelsen, og man kan acceptere de nye muligheder og begrænsninger på arbejdspladsen.

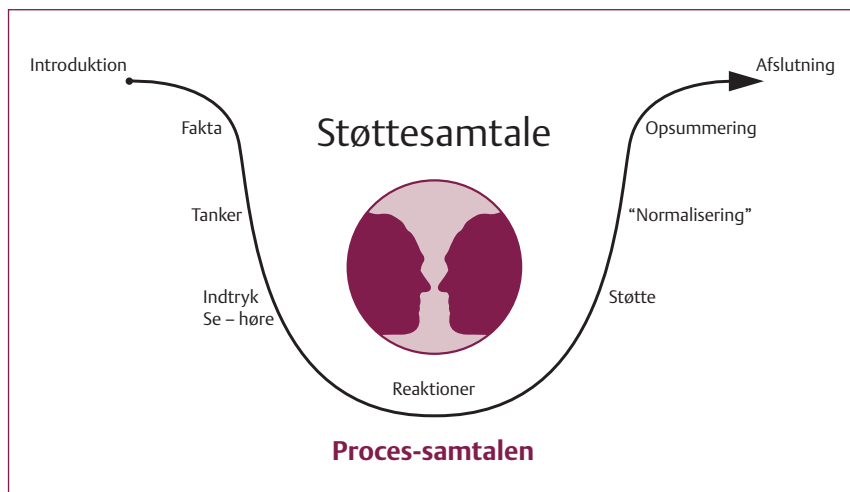
Læs mere om dette i værktøjskassen ”Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder”.

Hvordan kan du støtte et menneske i krise?

Gode råd om støttesamtaler

Hvis du lægger mærker til, at en kollega eller medarbejder har nogle af krisereaktionerne, er det vigtigt at være til stede og være opmærksom og lyttende. Spørg til, hvad vedkommende konkret har fået at vide (information eller rygter). Hvilke tanker gør personen sig? Hvad har personen set og hørt? Hvad har andre oplevet? Hvor voldsom er de fysiske reaktioner? Ved kraftige stressreaktioner er det godt at tale med en læge om det.

Tal åbent og direkte om oplevelsen, reaktionerne og de følelser, der følger med. Vær støttende, ikke omklamrende. Du kan alligevel ikke "overtage" følelsen af at være uretfærdigt behandlet. Det er "normalt" at være vred eller ked af det. Vær med til at tale om nye planer og overvejelser om arbejdslivet. Tal med om fremtiden, men undgå at give "gode råd". Gode råd er at overtage ansvaret, og det skal personen nu selv tage helt ud. Fortæl om, hvilke støttende foranstaltninger virksomheden har. Vær opmuntrende, når personen selv begynder at tage initiativer eller giv en håndsrækning.



Her kan du få mere at vide

Nedenstående hjemmesider og værktøjskasser giver information og gode råd om forandringsprocesser, strukturreformen samt stress og kriser:

www.kommuneinformation.dk

På denne hjemmeside kan nedenstående værktøjskasser og bøger downloades.

- **Erfaringer med kommunesammenlægning.** I denne værktøjskasse har KL samlet de hidtidige erfaringer på området
- **Fusionserfaringer fra det private erhvervsliv.** Formålet med denne værktøjskasse er at give kommunerne mulighed for at inddrage det privates fusionserfaringer i forberedelsen af de forestående sammenlægningsforløb
- **Når vi flytter sammen.** Denne bog indeholder fortællinger, analyser og teori og ikke mindst en række værktøjer og metoder til, hvordan kommunale ledere og tillidsrepræsentanter kan arbejde med fusioner.

www.personaleweb.dk

Læs her blandt andet Stafetmagasin om sammenlægning og stress i kommuner og regioner, januar 2007

www.lederweb.dk

Læs her om "Når ledelse er kommunikation – Gør det ukendte kendt" af Leif Pjetursson, Børsens forlag 2005

Håndbog om psykisk arbejdsmiljø A-Å

Værktøjskassen: Alenearbejde

Værktøjskassen: Jobusikkerhed

Værktøjskassen: Mobning

Værktøjskassen: Overvågningsarbejde

Værktøjskassen: Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder

Værktøjskassen: Stress og stresshåndtering

Værktøjskassen: Gravid i job – lykkelige omstændigheder

Værktøjskassen: Det rummelige arbejdsmarked – Hvordan skaber vi plads til alle

Værktøjskassen: At arbejde systematisk med fravær – fra fravær til nærvær

Stress-af kogebogen



Transport
Service – Turisme
Jord til Bord

Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme

Arbejdsgiversekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Tlf. 33 77 33 77
www.bfa-service.dk

Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme

Arbejdstagersekretariatet

Kampmannsgade 4
1790 København V
Tlf. 88 92 01 43
www.bfa-service.dk

Sekretariat for

BFA Transport, Service – Turisme og Jord til Bord

H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
www.bfa5.dk

Arbejdstilsynet

Landskronagade 33
2100 København Ø
Tlf. 70 12 12 88
www.at.dk

Videncenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105
2100 København Ø
Tlf. 39 16 53 07
www.arbejdsmiljoviden.dk