New Stories

Regional dag med SPARK

Forandringer i et arbejdsmiljøperspektiv

ved New Stories

New Stories

Forandringer i et arbejdsmiljøperspektiv

Det vil vi komme omkring:

- Forskellige måder at anskue forandringer på
- Hvad siger forskningen om effekterne af organisatoriske forandringer?
- Anbefalinger til arbejde med psykisk arbejdsmiljø i forandringer
- Hvad kan TRIO/MED have for rolle?

New Stories

Forskellige arbejdsmiljøtilgange

Klassisk arbejdsmiljøtilgang

Fokus på individets trivsel og rettigheder

Systemisk og anerkendende arbejdsmiljøtilgang

Fokus på kommunikation og sociale relationer

Social kapital som arbejdsmiljøtilgang

Fokus på arbejdsfællesskaber hvor man gør det godt og har det godt

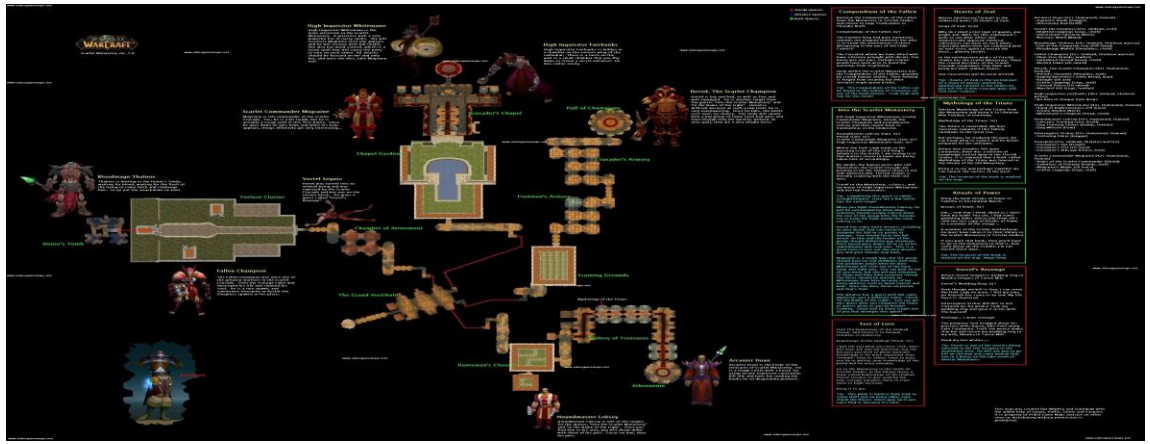
Forskellige måder at anskue forandringer på

Skakspil

- Regler og spillere ændres ikke
- Brættet er stabilt
- Fast vekslende mønster - jeg trækker/ du venter - pause - du trækker/jeg venter

World of Warcraft

- Reglerne konstrueres undervejs
- Spillerstaben er i konstant forandring
- Banen bygges undervejs
- Real time: Konstant forandring og udvikling uden pauser



Hvordan forstår vi organisationen?
- forståelserne lever side om side

Som en maskine?

- Forandringen implementeres ved udskiftning af forskellige komponenter. Mennesker kan instrueres til ny adfærd

Som et levende socialt system?

- Forandringen består af processer med mennesker, der skal erkende og ville meningen og rationalet i forandringen for at kunne handle derefter.

New Stories

Hvad siger forskningen om effekterne af organisatoriske forandringer?

- Ca. 70% af alle forandringsinitiativer indfrier ikke målene
- Erfaringerne viser, at organisationsforandringer altid er mere komplekse i virkeligheden end på tegnebrættet
- De mest succesfulde forandringer er baseret på en balanceret tilgang mellem et økonomisk rationale og en forståelse af organisationer som komplekse sociale systemer

Kilde: Nithin Nohria & Michael Beer: *Cracking the Code of Change*, Harvard Business Review, 2000

New Stories

Indfries målene med nedskæringer (en særlig type forandringer)?

En undersøgelse, som omfattede nedskæringsprocesser i 1005 virksomheder og organisationer:

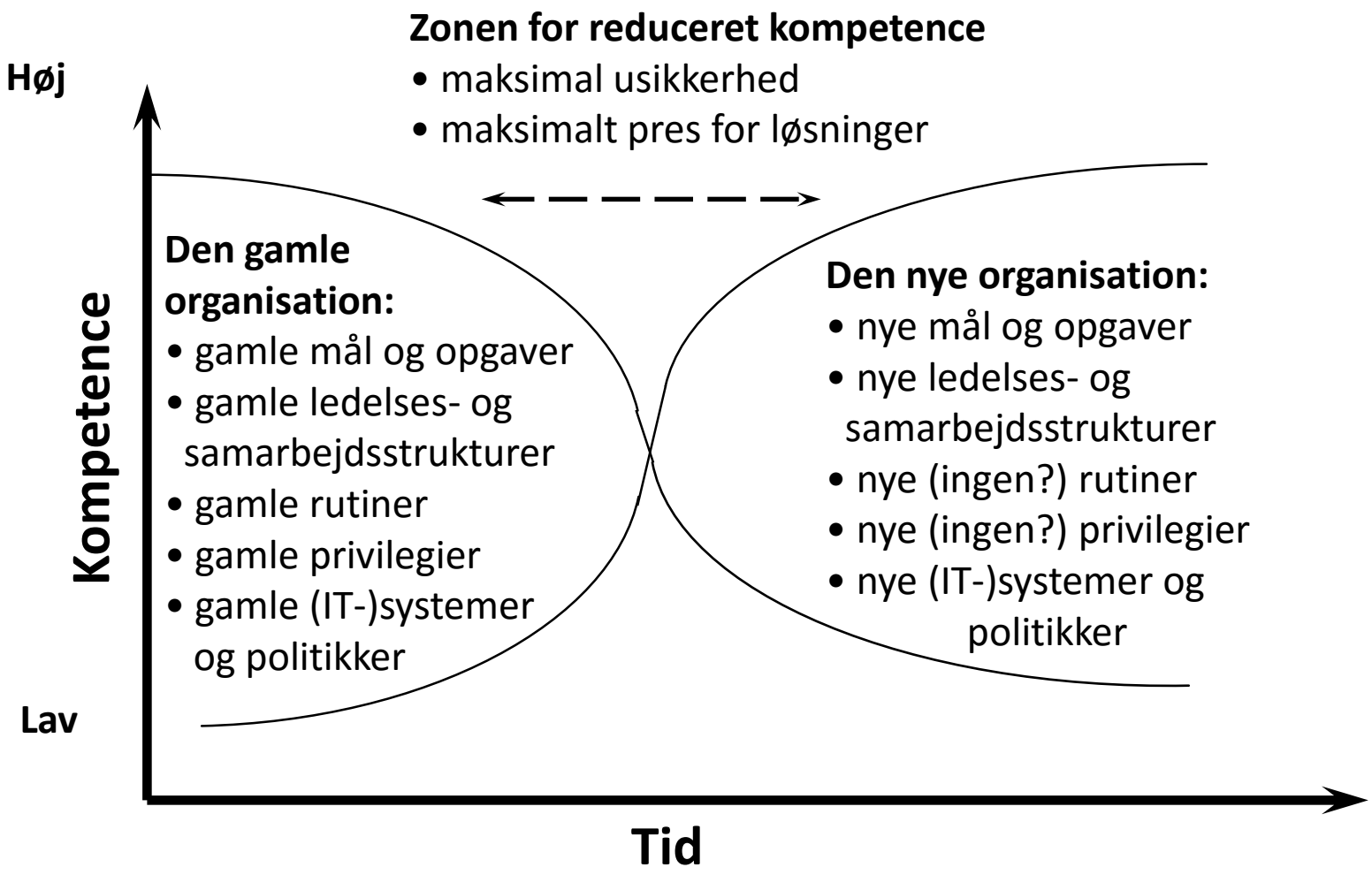
- kun 46% af virksomhederne lykkedes med at reducere omkostninger;
- kun 22% lykkedes med at øge produktivitet og effektivitet;
- kun 17% lykkedes med at reducere bureaukratiet

– selvom hvert af disse punkter var eksplicitte mål med nedskæringerne (Cameron, 1994)

NB: Private virksomheder i USA i 1980'erne

New Stories

Hvorfor er det så svært at stå i forandringer?

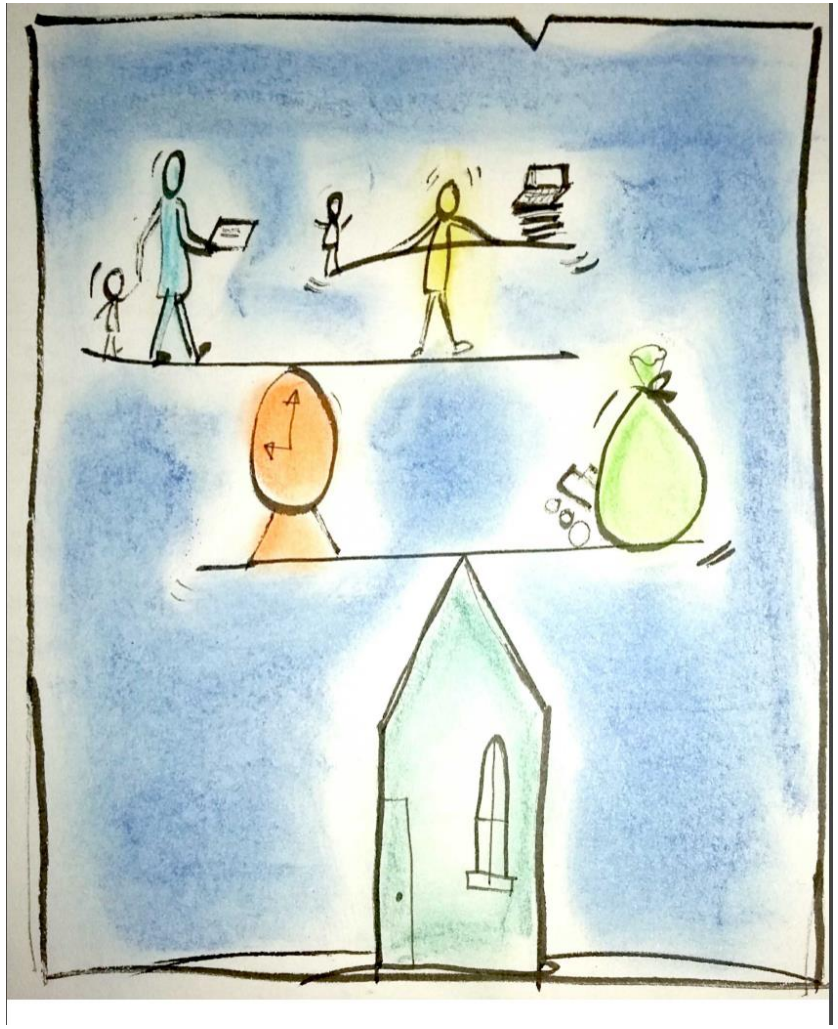


Hvad gør forandringer og omstrukturering ved os?

New Stories

Følgende oplevelser er ikke ualmindelige:

- ✓ Manglende indflydelse
- ✓ Ikke nærværende ledelse
- ✓ Manglede belønning
- ✓ Jobusikkerhed
- ✓ Rolleuklarhed
- ✓ Manglende social støtte
- ✓ For store krav



- ✓ Samarbejdsproblemer og konflikter
- ✓ IT-systemer som ikke virker endnu
- ✓ Meningsløshed
- ✓ Træthed
- ✓ Andet?

Men…

New Stories

Der kan også være andre oplevelser ved forandringer:

Der kan være tilfælde, hvor en medarbejder opnår:

- en bedre jobposition, som kan føre til, at medarbejderen oplever mindre udbrændthed og stress, øget arbejdsevne, øget jobtilfredshed, innovativ adfærd og engagement i arbejdet.
- øget selvstændighed, større mulighed for at deltage i beslutningsprocesser og mere støtte fra ledelsen – og dermed bedre trivsel. (PSYRES-projektet)

Om forandringer ses som positive eller negative handler ofte om

- INDHOLD:
  - Virker det fornuftigt, set fra mit/borgerens perspektiv?

- MÅDEN:
  - Hvem har fundet på dem? Og hvem er med fra starten?
  - Hvordan gennemføres forandringerne (og hvordan er vores individuelle og fælles erfaringer med tidligere forandringer)?

New Stories

PSYRES:

- Medarbejdere, der er udsat for omstrukturering, oplever en højere grad af job-usikkerhed end dem, der ikke er udsat for en omstrukturering.
- En langvarig omstrukturering (dvs. en omstrukturering over en periode på mindst to år) har en negativ indflydelse på medarbejdernes helbred og trivsel. Den fører til lavere jobtilfredshed, lavere engagement, dårligere generelt helbred, øget følelsesmæssig udmattelse og højere sygefravær.
- **Medarbejderne vænner sig ikke til omstruktureringer, selvom de oplever omstruktureringer flere gange i træk.**

PSYRES-projektet står for 'Psykisk helbred og trivsel i forbindelse med omstrukturering er: konsekvenser og mekanismer' (Holland, Finland, Polen, Danmark (NFA))

Men sådan er det ikke ”bare”:

Hvordan vi har det sammen og hvilken tillid der er i trio-samarbejdet og ledere og medarbejdere imellem, påvirker, hvordan vi oplever forandringer.

Er der **høj social kapital** (høj oplevelse af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne), og er vi som medarbejdere vant til, at der bliver taget hånd om os og forandringer foregår fornuftigt og ordentligt, oplever vi forandringer langt mindre belastende end hvis det ikke er tilfældet.

New Stories

Men ofte er oplevelserne forskellige

- … alt efter hvad vi har i rygsækken.

Enhver begivenhed opfattes forskelligt af forskellige mennesker. Også en omstrukturering eller forandring. De forskellige opfattelser afføder forskellige reaktioner.

Hvis de forskellige reaktioner ikke håndteres, kan det ende med konfliktfulde modsætninger, der øger den enkeltes ensomhed og individualiserer det psykiske arbejdsmiljø.

Det skal være OK at have det forskelligt med det samme – det skal være OK at kunne sige ting, der tilsyneladende er selvmodsigende

Det skal være OK at have det som man har det!

Ellers er forandringer helbredsskadelige….

Modstand mod forandring

En systemisk forståelse af modstand

- Modstand er udtryk for at nogen har ***mod*** til at tage et ***stand***punkt for noget, som er vigtigt for dem.
- Hermed erstattes krigsmetaforen ”modstand” med en dialogisk logik, som åbner op for samskabelse.

Det vi opfatter som modstand kan handle om mange ting, fx:

- Forsvar for ens identitet
- Usikkerhed ift det nye
- Forsvar af interesser
- Et ønske om at blive hørt
- Oplevelse af manglende anerkendelse
- Forsøg på at drage omsorg for kolleger eller borgere
- Vigtig viden
- …?

Men ofte har vi så travlt i organisationer, at det bare kommer ud som en kritik af forandringen

New Stories

Refleksion og samtaler

- Hvilke tilgange til forandringer oplever I, der er i jeres organisation?
- Hvilke roller oplever I at have som TRIO/MED ift forandringsindsatser?

New Stories

Anbefalinger til arbejdet med forandringer:
Procesretfærdighed som nøgleord

Forskning i reaktioner på store omstruktureringer og forandringer viser, at medarbejdere oplever større jobtilfredshed og commitment i tiden efter forandringen, når:

- de bliver involveret i processen og oplever at få beslutninger forklaret og begrundet undervejs
  - De forstår hvorfor, der måtte forandres
  - De kan se, at der ikke var andre alternativer
  - De oplever, at de beslutninger, der blev truffet, var fair

(Kilde: Thornhill & Saunders, 1997; Brockner, 2015 (særligt om nedskæringer og afskedigelser))

Forskningen siger om forandringer, særligt nedskæringer

- Der er brug for tre ting:
- Information
- Involvering
- Fokus på den enkelte medarbejder i processen

New Stories

Anbefalinger til forandringer og psykisk arbejdsmiljø

Anbefalingerne er udarbejdet i fællesskab af arbejdsmarkedets parter, Arbejdstilsynet og NFA og bygger på parternes erfaringer og den seneste arbejdsmiljøviden på området.

22 anbefalinger, der falder i fire temaer:

- **At være på forkant med forandringerne** – tænk et godt psykisk arbejdsmiljø ind som et integreret mål med forandringen
- **Inddragelse af medarbejderne** – i planlægning, gennemførelse og forankring af forandringen
- **Kommunikation i hele forandringsprocessen** – skab en løbende og gennemsigtig dialog mellem ledelse og medarbejdere
- **Støtte og kompetencer** – afklar behovet for kompetenceudvikling, coaching o.lign.

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.

Tydelig kommunikation: fx ved procesplaner

- En konkret anbefaling til understøttelse af tydelighed og gennemsigtighed er, at lave en visuel procesplan for forandringsforløbet.
- Markering af, hvornår medarbejdere har indflydelse, hvornår vigtige beslutninger skal træffes, osv.
- Gøre den tilgængelig på arbejdspladsen, så alle kan følge med.

New Stories

Skab rum for de nødvendige samtaler

De nødvendige samtaler

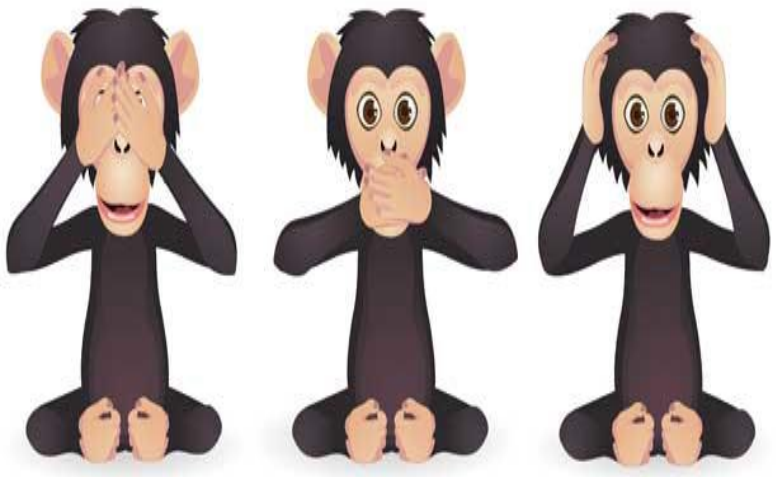
Medarbejdere føler sig ofte lidt efterladte med følelser, der stikker i mange retninger – de skal selv finde svaret på en masse spørgsmål og forventes at være klar til at orientere sig fremad og fokusere på opgaverne med det samme. Det er sjældent så let. I stedet resulterer situationen i handlingslammelse.

Skal denne vendes til handlekraft, kræver det forskellige samtaler.

Tabuer – hvad er det, vi ikke taler om?

New Stories

- Ordentligheden kan tage overhånd og skabe tabuiseringer
  - *Jeg glæder mig til det nye, men føler ikke det er tilladt at være glad…*
  - *Kan vi godt tale om forårets opgaver, når Kaj, som skal over i den anden afdeling om to måneder, er med til møderne?*
  - *Jeg kan ikke forstå, at mine medarbejdere er så frustrerede, når de forandringer, de skal igennem, er så små.*
  - *Jeg synes ikke, jeg kan tillade mig at tale om mine egne frustrationer. Når nu min kollega er blevet overflyttet til x-afdeling, så burde jeg jo bare være taknemmelig over stadig at have mit job her.*
- Tabuer handler på den ene side om ønsket om at tage hensyn til hinanden, men på den anden side kan det hurtigt udvikle sig til berøringsangst og følelsen af, at man ikke må tale om det. Og følelsen af, at man måske er alene med at have det som man har det.



Forskellige rum til forskellige samtaler

- Rum til at tale om, hvordan vi har det med forandringer, hvad vores nysgerrighed, lyst til det nye og bekymring for det, der kan ske, kan komme frem, uden at vi er bange for at blive stemplet som ”bagstræberiske, forandringsuvillige eller tunge i r….”
- Rum til at tale om, hvad vi ved og hvad der kan vides, om der er nyt, om hvem der tager hvilke beslutninger og hvem der bliver inddraget i hvilke snakke – hvad man kan få indflydelse på og hvad ikke.
- Rum til at tale drift og opgaver og hvad gør vi i den nærmeste tid for at komme videre med opgaverne.

- Disse forskellige rum gør det også muligt at gøre op med tabuerne og den mundkurv, de giver os på.

Det er legitimt at kræve

- **At forandringers indhold:** Vi skal fra A til B; vi skal spare 10%; vi skal omstille os så vi kan nå flere borgere/flere elever/flere børn på den samme tid og med de samme ressourcer
- **… samtænkes med måden, forandringerne foregår på** og måden det er muligt at samarbejde på under de nye vilkår. Det kræver kommunikation, information og involvering
- … **og at forandringer gennemtænkes på forskellige organisatoriske niveauer** og ud fra forskellige perspektiver (IGLO)

- Dette er typisk kraftigt underprioriteret!

New Stories

HVILKE SPØRGSMÅL ER RELEVANTE AT STILLE, når man er TRIO eller MED?

- **Til indholdet: Hvorfor?** Hvad er mellemregningerne? Hvorfor er denne løsning/forandring valgt?
- **Til måden: Hvordan?** Hvad kan man blive involveret i? Hvilke tanker er der tænkt over MÅDEN forandringen skal gennemføres på? Hvem kommer det til at berøre mest? Hvem mindre? Hvordan er der tænkt at tage hensyn til det psykiske arbejdsmiljø? Hvordan er TRIOs/MED's/medarbejdernes rolle tænkt?
- **Til jer som TRIO/MED:** Hvordan kan TRIO og MED hele tiden få skudt et arbejdsmiljøfokus ind overalt: I måden, forandringer håndteres på, i lederudvikling, introduktion af nye medarbejdere? I ledermålinger og trivselsmålinger? Kort sagt: hvor kan TRIO og MED "mase sig på" i forhold til arbejdsmiljøet?

3.8.2 Risikovurdering af organisationsændring – set i arbejdsmiljøperspektiv

	Hvilke opmærksomhedspunkter skal vi have?	Forebyggende handlinger	Ansvarlig og tids-frist	Status til HMU 11-06-14 JBK
Fysiske forhold/fordeling af fysiske rammer/ indeklima/træk /kulde/lysindfald/støj/ergonomi	Er der åbne handlingsplaner i APVén der beskriver problemer med indeklima el. andre fysiske forhold som der kan tages højde for i forbindelse med rokade.	Det er væsentligt for arbejdsmiljøet at der er ordentlige fysiske arbejdsforhold for alle medarbejdere. Det bør sikres at relevante lovkrav overholdes, derfor inddrages arbejdsmiljøgrp. Hold møde med ejer af bygning hvis der flyttes bygning.	Ledere i samarbejde medarbejdsmiljøgruppen	Se nyhedsbrev nr.9: Den konkrete udmøntning af "flyttekabalen" forestås af Ejendomme i samarbejde med centrene og med inddragelse af arbejdsmiljøorganisationen.
Trivsel	Utryghed fx mht. fremtidige opgaver, kollegaer, leder mv	Afholde ugentlig info 15 min	Projektgruppen Lokale MED udvalg	Der er ugentligt sendt nyhedsbreve. De indkomne høringssvar er samlet i edoc. Flere forslag er indarbejdet i den videre proces mht. placering af afd.
Trivsel	Kulturmøde hvis der samles medarbejdere fra forskellige afd	Aktiv indsats for at sikre god social kultur fx i form af stop op dag el. fyraftensmøder. Eller møder i forbindelse med forandringer.	Projektgruppen	Se nyhedsbrev nr. 9 med kort nyt fra hvert af de nye forvaltningscentre.
Trivsel	Dårligere social trivsel som følge af ændring af organisation	Give mulighed for spørgetime/hotline. Der er i oplæg til struktur for ny MED lagt op til at medarbejdere i en overgangsfase kan kontakte de kendte TR og arbejdsmiljørepræsentanter.	Leder for afd. TR, HR, arbejdsmiljø-org.	Direktør har været rundt i de afdelinger, der har ønsket det. Der er afholdt ekstraordinære MED-møder.
Trivsel	Manglende motivation/arbejdsglæde	Synlige ledere der inviterer til dialog og hjælper med fokus på nye muligheder	Leder for afd	Der er på HMU spurgt ind til hvordan det går. Se referater fra HMU-møder
Trivsel	Rygtedannelse	Tydelig kommunikation om processen og forventet tidsforløb. Vær tydelig tidlig i proces om der forventes reduktion i personale	Ledergruppe	Der er oprettet info site "Nyt MTM-2014" hvor alt materiale er samlet. Og der er mulighed for at stille spørgsmål online.
Trivsel	Forebygge stress	Skabe overblik og rolleklarhed samt hjælpe med prioritering af arbejdsopgaver	Ledere og medarbejdere sammen	Udfyldes i de lokale risikovurderinger.
Trivsel	Reaktionsmønstre på forandringer. Huske vi reagerer forskelligt i de forskellige faser af forandringen.	Løbende opfølgning efter behov. Der fastlægges intervaller for opfølgning lokalt.	Ledergruppe	HR har holdt oplæg om forandringsprocesser og konflikthåndtering for HMU og afdelinger.
Trivsel	Planlægning af kommende trivselsmålinger så der tages hensyn til at der går 3 mdr. efter organisation er på plads inden der laves en måling.	Det er vigtigt i perioden indtil trivselsmålingen at risikovurderingen opdateres lokalt så der sikres den bedst mulige trivsel for medarbejdere. MEA-Ansvarlig/MEA-Koordinatorer hjælper med risikovurderingen så den gennemføres så enkel som muligt lokalt.	Chefgruppe, HR, MEA- Ansvarlig/MEA-Koordinatorer HMU, MED	HR laver plan for trivselsmålingerne. Der koordineres med MEA-Ansvarlig så det sikres at arbejdsmiljøkravene i ledelsessystemet er opfyldt.

Risikovurdering

		dringer.		
rivsel	Dårligere social trivsel som følge af ændring af organisation	Give mulighed for spørgetime/hotline. Der er i oplæg til struktur for ny MED lagt op til at medarbejdere i en overgangsfase kan kontakte de kendte TR og arbejdsmiljørepræsentanter.	Leder for afd. TR, HR, arbejdsmiljø-org.	a D M
Trivsel	Manglende motivation/arbejdsglæde	Synlige ledere der inviterer til dialog og hjælper med fokus på nye muligheder	Leder for afd	De hv fr
Trivsel	Rygtedannelse	Tydelig kommunikation om processen og forventet tidsforløb. Vær tydelig tidlig i proces om der forventes reduktion i personale	Ledergruppe	
	Forebygge stress	Skabe overblik og rolleklarhed samt hjæl-	Ledere og meda	

Værktøj udlånt af Jonna Borg Kallehave, Aarhus Kommune, Magistrat for teknik og miljø

Find og læs mere

[Et godt psykisk arbejdsmiljø – når der sker forandringer på arbejdspladsen](#) (klik på linket)

– udviklet af Arbejdsmarkedets parter, Arbejdstilsynet og Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

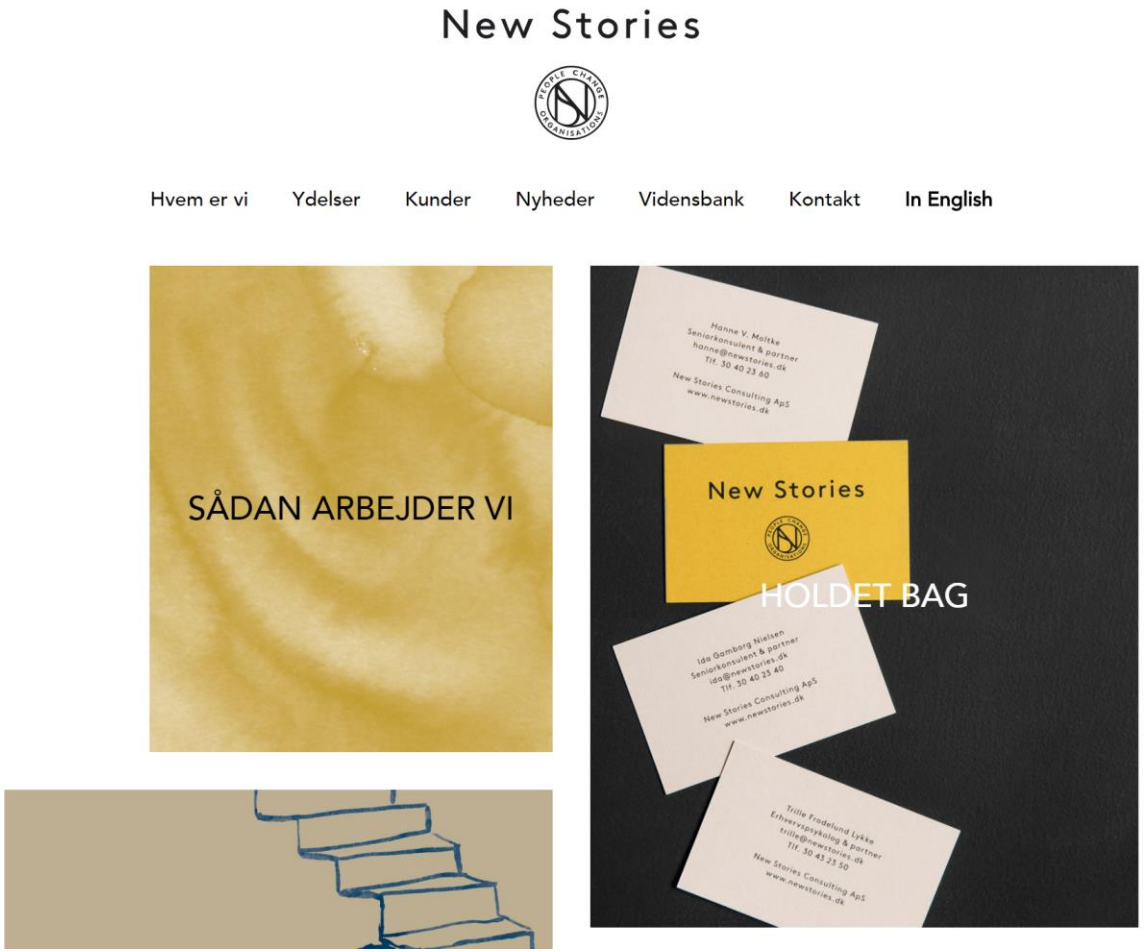
BAR (nu BFA: Branche Fællesskab Arbejdsmiljø)

www.bfa.dk

http://www.arbejdsmiljoweb.dk/

New Stories

Klik også på pjecen ovenfor

New Stories

New Stories' er et konsulentfirma, hvis ambition er at bidrage til at skabe arbejdspladser, hvor mennesker gør det godt og har det godt.
Find også inspiration til litteratur, artikler m.v. om god ledelse, social kapital og godt samarbejde på www.newstories.dk