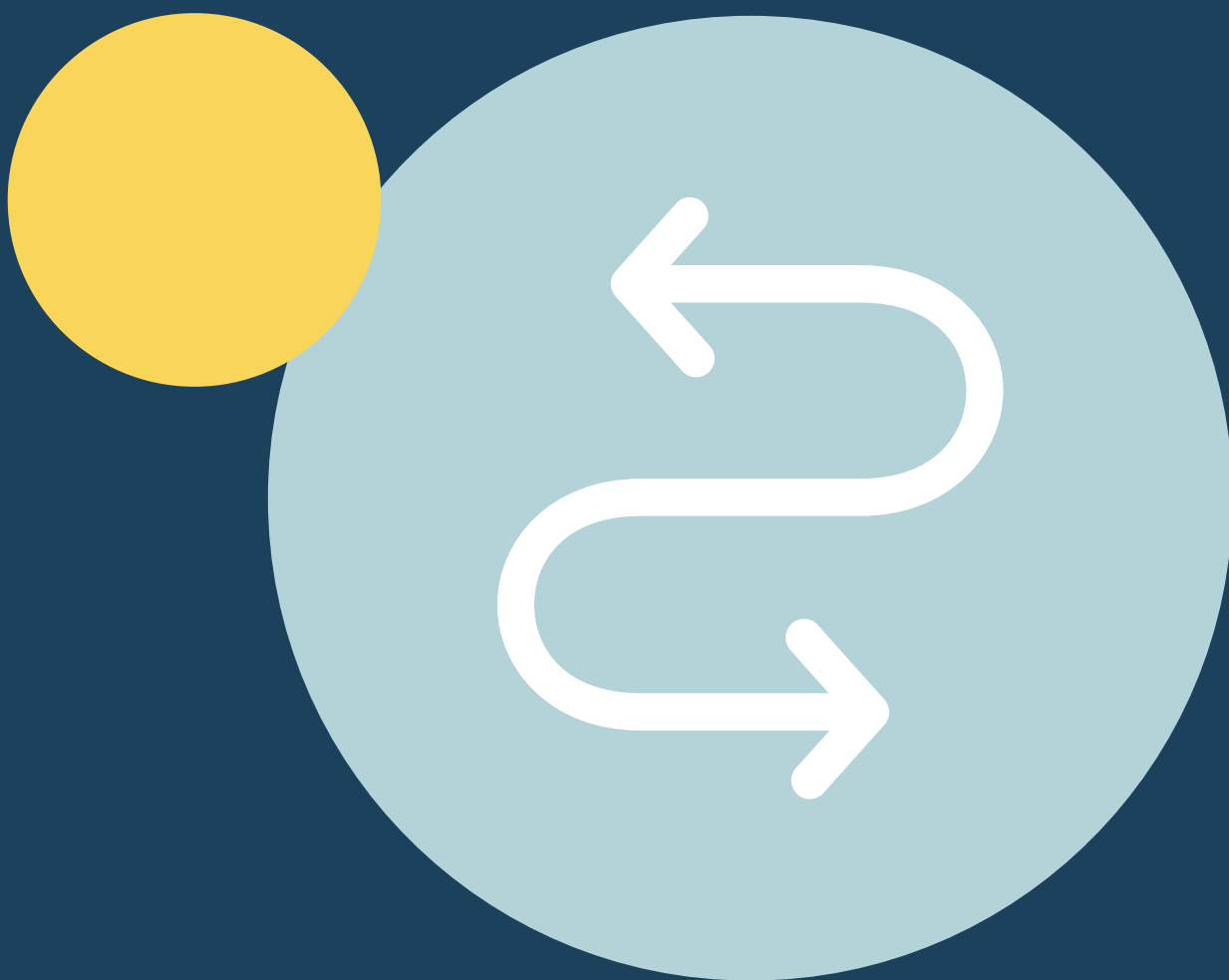


TEMAHÆFTE 2

Psykisk arbejdsmiljø ved forandringer

En guide til indsatser på regionale arbejdspladser



Indhold

Introduktion / 03

Forstå forandringerne / 05

Vurdér forandringernes arbejdsmiljørisici
Risikovurdering
Tidlig dialog om forandringerne
Kortlægning af reaktioner


Vigtige indsatsområder / 10

Kommunikation
Inddragelse og indflydelse
Faglig og social støtte
Læring og tilpasning

Find mere viden / 12

Tilhørende handlekort / 13

1. Vejledning til risikovurdering af forandringer
2. Vejledning til fortids- og fremtidsværksted
3. Udsagnskort til perspektivsamtaler om forandringer
4. Kortlægning af reaktioner



Alle fem temahæfter og en fælles procesguide ligger på regionaltarbejdsliv.dk med aktive links til tilhørende og supplerende materiale.

Temahæfter og procesguide er udarbejdet i samarbejde med:



Introduktion

Forandringer kommer i mange former, fx organisatoriske, faglige, teknologiske og kulturelle. På regionale arbejdspladser kan det handle om forandringer i forbindelse med nye digitale systemer, sammenlægning eller opsplitting af afdelinger, fysiske flytninger samt om ændringer i behandlingsformer, opgavebeskrivelser og faglige roller – og meget andet.

At være med til at skabe udvikling og forbedringer kan være både spændende og meningsfuldt, men det kan også belaste det psykiske arbejdsmiljø – blandt andet fordi der med mange forandringer følger en vis usikkerhed og i perioder et større arbejdspress. Forandringer kan også indebære ændringer, som nogle vil opleve som et tab af arbejdsglæde, faglighed, mening eller sociale relationer i hverdagen.

Forandringer er en kendt risikofaktor i det psykiske arbejdsmiljø. Forskningen viser dog samtidig, at godt håndterede forandringer belaster mindre og har bedre chancer for at give et positivt udbytte – både for opgaveløsningen og arbejdsmiljøet.

Det er baggrunden for dette temahæfte, hvis formål er at give ledere, trioer og arbejdsmiljøgrupper viden om og inspiration til, hvordan de kan arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen.

Hæftet bygger på den teoretiske og praktiske indsigt, der er indsamlet i forskningsprojektet Psykisk Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA). Heri indgår også erfaringer fra en lang række udviklingsforløb, hvoraf flere har haft forandringer i fokus. Projektets overordnede tilgang til arbejdsmiljøarbejdet og dets generelle anbefalinger fremgår af boksen på næste side.

Dette temahæfte kan med fordel læses sammen med [procesguiden Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#). På den måde kan I gøre jeres arbejde med forandringer til en integreret del af jeres samlede indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Til temahæftet hører fire handlekort, som forklarer, hvordan I kan arbejde med nogle af metoderne om forandring og psykisk arbejdsmiljø:

1. [Risikovurdering af forandringer](#)
2. [Fortids- og fremtidsværksted](#)
3. [Udsagnskort om forandringer](#)
4. [Kortlægning af reaktioner](#)

Hertil kommer [vejledninger til en række dialogmetoder](#), I kan bruge, uanset hvilket arbejdsmiljøtema I arbejder med.

Lovkrav om vurdering af arbejdsmiljø (APV) ved forandringer

At I skal forholde jer til forandringer i et arbejdsmiljøperspektiv, er skrevet ind i lovgivningen. Heraf fremgår det, at I skal lave en APV ved forandringer, når der sker ændringer i arbejdet, arbejdsmetoderne, arbejdsprocesserne m.v., som kan have betydning for virksomhedens arbejdsmiljø.

I skal vurdere forandringernes betydning for arbejdsmiljøet og de risici, ansatte udsættes for. Arbejdstilsynet kan kræve at se dokumentation for, at I har vurderet forandringens arbejdsmiljørisici.



En systematisk og lærende tilgang til psykisk arbejdsmiljø

De fleste problemer i det psykiske arbejdsmiljø er komplekse. Det betyder for det første, at de er indbyrdes forbundne på måder, som det kan være svært at gennemskue på forhånd. For det andet, at der til ét problem sjældent kan udpeges én bestemt løsning eller fremgangsmåde.

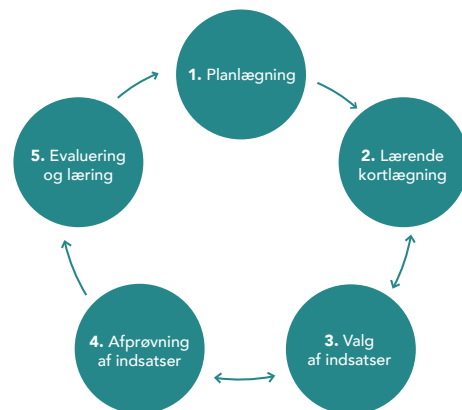
Det betyder langtfra, at problemerne er umulige at løse. Men skal det lykkes, er det ofte nødvendigt at gå nysgerrigt undersøgende til værks, inden man skrider til handling – og i det hele taget at tilrettelægge arbejdsmiljøarbejdet på en måde, så man undervejs kan blive klogere på både problemer og mulige Lösningsveje. Samtidig er det vigtigt, at I går systematisk til værks og får fulgt arbejdsmiljøindsatserne helt til dørs.

Derfor anbefaler PARA-projektet en systematisk og lærende tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og foreslår en model med følgende fem faser, der stort set svarer til faserne i en APV-proces. Dobbeltpilene mellem fase 2, 3 og 4 illustrerer, at indsigter fra én af disse faser ofte giver anledning til at gå tilbage og justere indsatserne. Heri ligger en vigtig del af den lærende tilgang.

Tre generelle anbefalinger

På tværs af meget forskellige arbejdsmiljøproblemer og -indsatser har projektet formuleret tre anbefalinger om gode arbejdsmiljøprocesser:

- 1 **Inddragelse og indflydelse:** Ved at inddrage medarbejderne i alle faser i processen kan I sikre, at såvel kortlægning som de valgte indsatser trækker på deres erfaringer. Inddragelsen kan både øge medarbejdernes ejerskab til og indflydelse på indsatserne.
- 2 **Lokale løsninger:** Ingen arbejdspladser er ens, og ingen løsninger på arbejdsmiljøproblemer passer (lige godt) til alle. Derfor er det vigtigt, at I designer et forløb, der matcher jeres kerneopgave, medarbejdere og aktuelle situation. Det vil gøre indsatserne mere holdbare og kan samtidig styrke de involverede gruppers faglighed og samarbejde.
- 3 **Vedholdende kommunikation:** For at kunne bidrage aktivt har medarbejderne brug for relevant og tydelig kommunikation i alle faser af forløbet. Et højt informationsniveau fremmer også tillid og samarbejde – såvel blandt medarbejderne indbyrdes som mellem medarbejdere og ledere.





Forstå forandringerne

En forandring er en begivenhed, der ændrer på fx strukturer, opgaver eller relationer. Der sker noget, som markerer et "før" og et "efter". Men en forandring er også den proces, hvorigennem organisationen forandrer sig. Derfor kan man for enkelhedens skyld opdele typisk forandringer i tre faser: før, under og efter – vel vidende, at de færreste forandringsprocesser i praksis har et så lineært og velafgrænset forløb. *Se eksemplet i tekstboksen Flytning til nye hospitalsbygninger.*

Ikke to forandringer er ens. Hver forandring skal forstås ud fra de konkrete forhold, som har udløst den, og som forandringen udspiller i. Meget vil spille ind på, hvordan forandringen forløber, fx forandringstypen, jeres erfaringer med lignende forandringer og jeres ressourcer til at håndtere den. Forandringer er af natur dynamiske, og de kan gribe ind i mange forskellige forhold på arbejdspladsen – også nogle som ikke i udgangspunktet var tænkt ind i planerne.

Flytning til nye hospitalsbygninger

Et af landets nye supersygehuse er under opførelse. I løbet af bygge- og flytteprocessens faser påvirkes det psykiske arbejdsmiljø på forskellige måder.

Før flytningen bekymrer medarbejderne sig om, hvem de skal arbejde sammen med i fremtiden, hvordan deres opgaver vil ændre sig, og om de kan løse dem lige så godt i de nye rammer. Forberedelsen af flytningen kræver også en del ekstra arbejde, som, medarbejderne oplever, tager tid fra driften. På grund af byggetekniske problemer bliver flytningen udskudt flere gange – i alt to år.

Under flytningen: Der er sat to uger af til at flytte hele organisationen – og patienterne – over i de nye bygninger uden at sætte driften i stå. Medarbejderne skal i denne fase navigere i uvante rammer og indgå i nye samarbejdsrelationer. I denne periode bliver det psykiske arbejdsmiljø akut belastet, især i form af stor arbejdsmængde, øget tidspres, usikkerhed om opgaverne, hyppigere misforståelser og konflikter.

Efter flytningen opstår der et behov for at tilpasse arbejdsgangene til de nye rammer. Det viser sig, at de fysiske forhold er noget anderledes end ventet. I denne fase påvirkes det psykiske arbejdsmiljø især af de meropgaver, der knytter sig til behovet for at tilpasse de fysiske rammer, lære det nye miljø at kende samt forhandle nye arbejdsrutiner på plads i og mellem faggrupper.



På regionale arbejdspladser beretter mange om, hvordan store forandringer, fx implementering af it-systemer og opførelsen af nye hospitalsbyggerier, har ledt til en række uforudsete udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Men også mindre forandringer kan medføre uventede udfordringer, for det er ofte svært på forhånd at gennemskue alle afledte virkninger af at gennemføre selv en tilsyneladende afgrænset forandring.

Når I skal i gang med et forandringsforløb, er det vigtigt at forsøge at vurdere, hvilke arbejdsmiljørisici og -påvirkninger der kan komme i spil. Det vil give jer bedre muligheder for at forebygge og håndtere dem – også selv om det er svært at lave en komplet risikovurdering på forhånd. Vær opmærksom på, at både vurderingen og de indsatser, I på den baggrund sætter i værk, skal indgå i jeres APV.

Vurdér forandringens arbejdsmiljørisici

Forandringer kan blandt andet påvirke det psykiske arbejdsmiljø negativt ved:

- At skabe usikkerhed, fx hvis nogle medarbejdere bliver bekymrede for at miste deres job eller usikre på, hvordan de skal udføre deres arbejdsopgaver, efter forandringen er gennemført.
- At svække meningen i arbejdet, fx hvis forandringerne udfordrer kvaliteter i arbejdet, som medarbejdernes sætter højt, fx en bestemt faglig identitet – og/eller hvis medarbejderne ikke oplever at have indflydelse på forandringerne.
- At være mentalt belastende, fx hvis de kræver, at medarbejderne skal tilegne sig helt nye færdigheder og/eller udføre deres opgaver på uvante måder.
- At øge arbejdspresset i en periode, fx fordi der undervejs i processen er ekstra arbejde med at tilpasse organisationen, kommunikere om ændringerne og tilpasse sig en ny hverdag.
- At bryde etablerede arbejdsfællesskaber op, hvis fx en omstrukturering betyder, at medarbejderne skal arbejde sammen i helt nye konstellationer.
- At skabe uenighed, fx fordi medarbejdere påvirkes af og oplever forandringerne forskelligt, hvilket kan belaste samarbejdsrelationer og sammenhængskraft.

I værste fald kan forandringer påvirke det psykiske arbejdsmiljø så negativt, at det kan øge stressbelastning, samarbejdsproblemer, sygefravær og opsigelser. Det gælder især, hvis medarbejderne oplever, at forandringerne bliver håndteret på en uhensigtsmæssig måde.



Risikovurdering

Forandringer, som har betydning for arbejdsmiljøet, skal ifølge loven indgå i arbejdspladsvurderingen. Se også tekstboksen *Lovkrav om vurdering af arbejdsmiljø (APV) ved forandringer*.

En måde at gøre dette på er at foretage en risikovurdering af forandringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. En god risikovurdering forholder sig åbent og undersøgende til forandringens risikoprofil og fører til handling over for de temaer, som træder frem.

For at tage hul på dialogen om, hvordan en kommende forandring kan tænkes at påvirke det psykiske arbejdsmiljø, kan I fx vurdere forandringens potentielle effekter på fire hovedområder:

1. Ledelse og organisering
2. Samarbejdsrelationer
3. Arbejdsprocesser
4. Mening i arbejdet

På hvert af disse områder kan I sammen placere effekterne på en skala fra lav til høj påvirkning – og drøfte, hvad det giver anledning til af opfølgende indsatser.

[Læs mere i handlekort 1: Risikovurdering af forandringer.](#)



Tidlig dialog om forandringen

En enkel og effektiv måde at involvere medarbejderne i forandringerne på, er at drøfte forandringen igennem med dem, inden den går i gang. En sådan dialog kan give vigtig information, der kan bruges i forandringsarbejdet, men kan også i sig selv gavne det psykiske arbejdsmiljø. En god og tidlig inddragelse kan således give medarbejderne en vished om at blive hørt og forstået. Samtidig er dialogen også en anledning til at vænne sig til tanken om en kommende forandring – eller få vendt reaktioner på en igangværende forandring i fællesskab.



I kan fx bruge følgende åbne spørgsmål til at strukturere den tidlige forandringsdrøftelse:

- Hvilke potentialer ser vi i forandringen?
- Hvad bekymrer os i forandringen?
- Hvad er det vigtigt, at organisationen gør i forhold til forandringen?
- Hvad er det vigtigt, at vi selv gør i afdelingen i forhold til forandringen?
- Hvilke erfaringer med at gennemføre forandringer har vi at trække på?
- Hvordan sikrer vi bedst en god kommunikation og inddragelse i hele processen?

Drøftelsen bør – ligesom risikovurderingen – gennemføres i en atmosfære af åbenhed og nysgerrighed. Den skal desuden ifølge arbejdsmiljølovgivningen føre til handling, hvor der måtte være behov for det, og handlingerne skal i så fald fremgå af jeres APV-handlingsplan. Forandringsdrøftelsen kan også bruges senere i processen, fx til at få medarbejdere og ledere til at evaluere forandringen og afklare eventuelle spørgsmål og usikkerheder.

En mere struktureret dialog kan I få ved at gennemføre et såkaldt fremtidsværksted. Det er en metode, der især er god til 1) at få sat ord på jeres ønsker til forandringen og 2) at få øje på de opgaver, der skal løses, for at ønskerne kan realiseres.

[Se handlekort 2: Fortids- og fremtidsværksted.](#)

I kan også bruge andre dialogbaserede metoder til at blive klogere på forandringens betydning for arbejdsmiljøet. Det kan fx være metoden Perspektivamtaler, hvortil der er udviklet et sæt udsagnskort, som har fokus på netop forandringer.

[Handlekort 3: Udsagnskort om forandringer.](#)



Kortlægning af forandringsreaktioner

Når I står midt i en forandring, kan det være en god idé at få en mere sikker fornemmelse af, hvordan medarbejderne responderer på forandringen – for det kan være svært at tolke stemningen i den samlede medarbejdergruppe alene ud fra entusiastiske støtter, markante kritikere – eller et stort tavst flertal.

Har nogle svært ved at forstå forandringerne? Er der bekymringer over dem, eller har medarbejderne svært ved at se meningen med forandringerne? Medarbejdernes reaktioner på forandringen vil ofte rumme viden, som er vigtig at få frem i lyset og få drøftet. At tage deres eventuelle skepsis, bekymringer og idéer alvorligt vil både kunne gavne forandringen og det psykiske arbejdsmiljø.

Det kan I fx gøre ved at kortlægge reaktionerne på forandringen. Metoden og eksempler på handlinger er beskrevet i [handlekort 4: Kortlægning af reaktioner](#).

At foregribe bekymringer

I forbindelse med flytningen til et nyt supersygehus erfarerede en lokal trio, at medarbejderne flere steder følte sig usikre på den kommende flytning og de nye samarbejdsrelationer.

Trioen besluttede derfor at bruge konsulenter til at afholde og facilitere workshops, hvor medarbejderne kunne møde deres fremtidige kolleger og drøfte det, der bekymrer og begejstrer ift. forandringen.

Medarbejderne udtrykker stor tilfredshed med seminaret, som faldt på et godt tidspunkt, og som skabte ro og blev en anledning til, at forandringen blev noget, man kunne glæde sig til.





Vigtige indsatsområder

Selv om forandringer er unikke, er der fire hovedtyper af indsats, der vil kunne gavne det psykiske arbejdsmiljø i næsten alle typer af forandringer.

1. Kommunikation

Når der sker forandringer, vil medarbejderne helt naturligt føle et behov for at vide 1) hvad der skal ske, 2) hvornår det vil ske, og 3) hvilke konsekvenser det vil få for dem.

Derfor er klar og vedholdende kommunikation igennem hele forandringsprocessen så afgørende. Det er med til dels at reducere utryghed og usikkerhed om, hvad forandringen indebærer, dels at øge ejerskab og engagement i forhold til forandringen.

Kommunikation handler ikke blot om at "sælge budskabet", det vil sige forklare forandringens fordele, men lige så meget om at skabe mening, overblik og tryghed. Ofte sidder de, der igennem længere tid har forberedt forandringen, med en masse viden og information, som de måske ikke tænker over, at medarbejderne mangler eller savner.

Al erfaring fra forandringsprocesser viser, at kommunikationen skal gentages mange gange, på flere måder og ad forskellige kanaler, for at medarbejderne føler sig tilstrækkeligt informeret.

Det er også vigtigt, at kommunikationen ikke (kun) er envejs-, men at medarbejderne får mulighed for at indgå aktivt i dialogen og bidrage med deres erfaringer, holdninger og idéer.

2. Inddragelse og indflydelse

At inddrage og give indflydelse til medarbejderne er en hjørnesten i en vellykket forandringsproces. Der er ingen facitliste for, hvordan inddragelsen skal foregå; de relevante aktiviteter afhænger både af forandringens karakter og den situation, I står i.

Det vigtigste er, dels at I tænker inddragelse ind fra starten, dels at de inddragede medarbejders input tages alvorligt. At engagere medarbejderne i en grundig dialog om forandringerne giver dem også god mulighed for at tale sammen indbyrdes om forandringen og støtte hinanden undervejs. Begge dele kan være med til at skabe mere tryghed og mening i processen.



3. Faglig og social støtte

Det kan være nødvendigt at kompensere for de belastninger, forandringen måtte medføre, ved at tilbyde faglig og social støtte lokalt.

Faglig støtte er fx at give medarbejderne adgang til den viden og oplæring, der er nødvendig for at kunne honorere kravene til arbejdet under og efter forandringen.

Social støtte kan være en bred vifte af aktiviteter, der fremmer de positive relationer på arbejdspladsen og derigennem kan øge medarbejdernes oplevelse af tryghed og fællesskab i forandringsprocessen.

4. Læring og tilpasning

Ofte er forandringer langstrakte processer, som kræver løbende læring, koordinering og tilpasning. Som ledere og medarbejdere lærer I undervejs noget om forandringen og dens forudsætninger, som I vil have brug for at reagere på. En forandring kan fx komme godt fra start, men så tage en uventet og uønsket drejning.

Derfor er det en god idé at indlægge muligheden for forskellige former for pitstop og tænkepauser i processen. De vil gøre det lettere og mere fleksibelt at sikre jer, at forandringen er på rette spor. Måske er der brug for at omgruppere ressourcer, justere processer eller genoverveje tempo og timing.

Denne løbende læring, koordinering og tilpasning vil naturligt involvere alle niveauer af organisationen, som har berøring med forandringen. Den skal altså ikke kun afstemmes i ledelsesrummet eller styregruppen. Den medarbejderinddragelse, der har været i forandringens tidlige faser, kan med fordel føres videre, når forandringen eventuelt skal justeres.



Find mere viden

[Skab robuste forandringer](#)

Brug hæftets materialer til at sætte fokus på vigtige forandringsopgaver som inddragelse, planlægning, kommunikation og koordinering.

[Robust organisationsforandring](#)

Bogen giver en række teoretisk og empirisk baserede bud på, hvordan man skaber robust organisationsforandring – uden på forhånd at kende mål og resultater.

[Omstrukturering, der tager hensyn til trivsel og helbred](#)

Guiden er skrevet af et internationalt forskerhold og formidler i et klart sprog god praksis for omstrukturering i et medarbejder-, leder- og organisationsperspektiv.

[PARA-projektet](#)

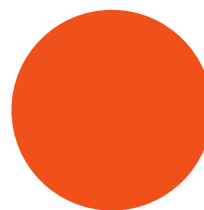
Læs artikler, og lyt til podcast om udfordringer i samarbejdet og andre af PARAprojektets faglige fokusområder. Her findes også kortlægnings- og forskningsrapporterne fra projektet.

[Et godt psykisk arbejdsmiljø ved forandringer](#)

Brug de 22 principper for et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer til at overveje, hvordan arbejdspladsen håndterer forandringer.

[Workshopmaterialet Gode forandringer](#)

Brug faciliteringsmaterialet til at undersøge, hvordan en forandring udfordrer arbejdsmiljøet, og hvad der skal til for at få den til at lykkes.





HANDLEKORT 1:





Vejledning til risikovurdering af forandringer

En enkel dialogbaseret risikovurdering kan hjælpe jer med at skabe overblik over, hvordan det psykiske arbejdsmiljø potentielt kan blive påvirket af forandringen, så I kan sætte ind i tide.

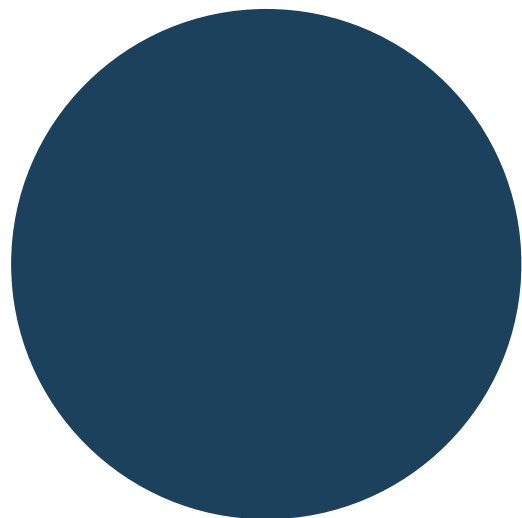
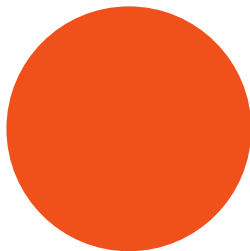
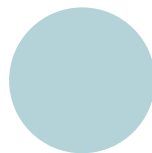
Sådan gør I

- Beslut, hvem der skal deltage i risikovurderingen. Den samlede gruppe af deltagere skal vide noget om forandringen og den sammenhæng, den indgår i. Derfor er det vigtigt, at gruppen både består af medarbejdere, der har en direkte berøring med forandringen, og personer med særlig viden om forandringen, fx ledere og medarbejderrepræsentanter.
- Vælg en tovholder, som faciliterer og dokumenterer drøftelsen.
- Udfyld risikomodellen sammen. For hvert af de fire områder skal I drøfte og vurdere forandringens potentielle påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø på en skala fra "lav" til "høj". Sørg for, at dialogen foregår i en atmosfære af nysgerrighed og åbenhed. Det handler om at få mulige risici frem i lyset, så I kan gøre noget ved dem.

Risikomodellen:

<p>I hvor høj grad kan forandringen påvirke måden, arbejdet ledes og organiseres på?</p>  <p>(Lav) — — — — — (Høj)</p>	<p>I hvor høj grad kan forandringen påvirke samarbejdsrelationerne?</p>  <p>(Lav) — — — — — (Høj)</p>
<p>I hvor høj grad kan forandringen påvirke måden, arbejdet udføres på?</p>  <p>(Lav) — — — — — (Høj)</p>	<p>I hvor høj grad kan forandringen påvirke trivlsen i arbejdet?</p>  <p>(Lav) — — — — — (Høj)</p>

- Lad derefter tovholderen samle op på de identificerede opmærksomhedspunkter – og på det helhedsbillede, modellen viser.
- Bed gruppen om at bekræfte, at alle risici, I har drøftet, er blevet dokumenteret.
- Beslut jer for, hvordan I vil arbejde videre med de erkendelser, I har gjort jer, om mulige risici ved forandringen.





HANDLEKORT 2: Vejledning til fortids- og fremtidsværksted

Ved at kigge tilbage på jeres tidligere erfaringer med forandringer kan I lære af dem og bruge den viden til at arbejde med aktuelle eller kommende forandringer.

Metoden har tre faser:

1. Lær af de seneste års forandringer

- Få overblik over betydningsfulde forandringer inden for de seneste år ved hjælp af en tidslinje med årstal.
- Bed deltagerne om at skrive stikord på post-it-sedler, om hvilken indflydelse de pågældende forandringer har haft på det psykiske arbejdsmiljø.
- Lad deltagerne hænge post-it-sedlerne op på tidslinjen og helt kort begrunde deres pointe over for de øvrige deltagere. Saml post-it-sedler, der minder om hinanden.
- Tal om de enkelte begivenheder: Hvad har de betydet for jeres arbejde og trivsel?
- Tal om, hvordan forandringerne blev håndteret? Hvad var særlig svært? Hvad var særlig meningsfuldt?
- Rund af med et fælles overblik over seneste års forandringers betydning for jeres psykiske arbejdsmiljø.

2. Formulér ønsker til aktuelle og kommende forandringer

- Lav ud fra erkendelserne i fase 1 en brainstorm om jeres ønsker til, hvordan en aktuel eller kommende forandring bør håndteres.
- Skriv ønskerne op på flipovere. Saml ønsker, der minder om hinanden.



3. Fra ønsker til handling

- Drøft, og afklar, hvilke af ønskerne fra fase 2 der kan føres ud i livet i jeres næste forandringsproces. Hvilke kan realiseres umiddelbart? Hvilke kræver en større og måske mere langsigtet indsats?
- Formulér konkrete prøvehandlinger, som kan bringe jer i de ønskede retninger. Brug fx IGLO-modellen til at skelne mellem, hvad I kan gøre som henholdsvis Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation.



HANDLEKORT 3: Udsagnskort til perspektivsamtaler om forandringer

Udsagnskortene skal bruges i metoden perspektivsamtaler.

[Se Vejledning 2: Perspektivsamtaler.](#)

Den første halvdel af udsagnene er knyttet specifikt til temaet forandringer, mens den anden halvdel er mere generelle udsagn om det psykiske arbejdsmiljø. I kan selv tilføje eller fjerne udsagnskort efter jeres behov.

De fleste udsagn er formuleret sådan, at deltagerne kan erklære sig enig eller uenig. Facilitator kan efterfølgende åbne for den videre udforskning af udsagnene med opfølgende spørgsmål, herunder forsøge at åbne for nye perspektiver. Dette er uddybet i vejledningen til metoden.

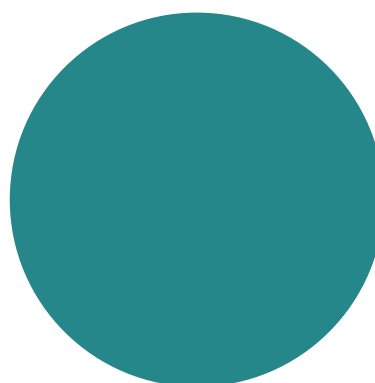
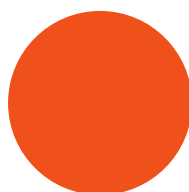
- Forandringerne skaber mulighed for indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og afdelingens udvikling.
- Der er en tilfredsstillende grad af information og inddragelse i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen.
- Vi forstår tydeligt baggrunden for – og nødvendigheden af – at gennemføre forandringer.
- Forandringerne påvirker meningen i arbejdet, fx ved at ... (færdiggør udsagnet)
- Vores tværfaglige samarbejde bliver styrket af forandringerne.
- Forandringerne giver os muligheder for at lære nyt. Det kan fx være ... (færdiggør udsagnet)
- Forandringerne forbedrer mine muligheder for at gøre et godt stykke arbejde.
- Vi er gode til at balancere kritisk modspil og konkret medspil, når der sker forandringer, der er dikteret udefra eller oppefra.
- Der bliver foretaget de nødvendige justeringer, når det viser sig, at dele af forandringer ikke fungerer efter hensigten.



- Det er vanskeligt at finde tid og overskud til at engagere sig i forandringerne ved siden af de daglige opgaver.
- I forbindelse med forandringerne skal ledelsen være særlig opmærksomme på ... (færdiggør udsagnet)
- Vi er gode til at støtte hinanden – og får støtte fra ledelsen – når forandringer giver anledning til svære følelser.
- Forandringerne tager for meget tid fra kerneopgaven. Vi har typisk for lidt tid til ... (nævn opgaver)
- Når der er forandringer, skaber den lokale ledelse de bedst mulige rammer for de daglige opgaver.
- Vi har gode muligheder for at bidrage til forandringer gennem eksperimenter med forbedringer og afprøvning af gode idéer.
- Alle har et samlet og fælles billede af opgaverne – også på tværs af faggrupper.
- Når vi møder på arbejde, er der stor forudsigelighed om, hvad der skal foregå i løbet af dagen.
- Vi har ingen idé om, hvordan vores arbejdsplads ser ud om et år.
- Jeg oplever ofte, at der er forskellige forventninger eller krav til min opgaveløsning, som er indbyrdes modstridende.
- Der er gode muligheder for, at vi kan balancere arbejdstid og fritid.
- Der er altid mulighed for at få sparring og social støtte – både fra kolleger og fra ledelse.
- Vi taler ofte forbi hinanden, og der opstår derfor også spændinger eller konflikter.
- Vi oplever ofte, at der er medarbejdere, som står alene med en umulig arbejdssituation.
- Vi er afhængige af hinanden for at løse opgaverne, og vores samarbejde fungerer særlig godt, når ... (færdiggør udsagnet)



- Der opstår stress i hverdagen, når ... (færdiggør udsagnet)
- Den fysiske indretning understøtter vores samarbejde og arbejdsgange.
- Der er nogle opgaver, der dræner medarbejderne for energi. Det er for eksempel ... (færdiggør udsagnet)
- De dage, hvor jeg går hjem og oplever at have løst opgaver fagligt mest tilfredsstillende, er når ... (færdiggør udsagnet)
- Der er en god sammenhæng mellem den energi, vi lægger i arbejdet, og så den belønning og anerkendelse, vi får ud af det.
- Topledelsen nyder stor respekt og anerkendelse fra medarbejderne (definér, hvem I ser som topledelsen)





HANDLEKORT 4: Kortlægning af reaktioner

Forandringer kan både berige og belaste det psykiske arbejdsmiljø – og medarbejderne kan reagere forskelligt på den samme forandring.

Denne metode hjælper jer som styregruppe e.l. med at få øje på, hvordan forandringen påvirker medarbejderne, og hvad I kan gøre for at komme de negative påvirkninger i møde.

En sådan kortlægning kan også indgå i jeres risikovurdering (jf. APV-processen), da den hjælper jer til at se, hvor, hvornår og for hvem forandringen kan medføre nye risici.

I metoden skelnes mellem to overvejende positive reaktioner på forandringer og tre mere kritiske varianter. I praksis er der selvfølgelig mange andre måder at reagere på, herunder kombinationer af de fem nævnte.

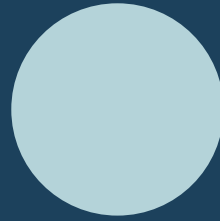
Sådan kan I gøre

- Identificér den eller de grupper af medarbejdere, I ønsker at fokusere på i kortlægningen. Det kan fx være en bestemt faggruppe, et team, en enhed – eller en gruppe med fælles kendetegn, fx nyansatte eller medarbejdere med tæt samarbejde med andre afdelinger. I kan også vælge at kortlægge reaktionerne fra hele medarbejdergruppen under ét.
- Drøft, hvordan denne medarbejdergruppe har reageret på forandringen – med udgangspunkt i opdelingen i reaktionsmodellens fem typer. Træk på al den viden, I har tilgængelig fra observationer, dialogmetoder, spørgeskemaresultater og hverdagens samtaler.
- Planlæg, hvad I vil gøre for at skabe en bedre forståelse for eller håndtering af de udfordringer, I har identificeret. Fokusér på det, der forekommer kritisk i forhold til at gennemføre forandringen og samtidig sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø. Som inspiration til handling kan I eventuelt bruge de forslag til indsatser over for de fem reaktionstyper, der er vist i nedenstående skema.
- Lav enkle handleplaner for de indsatser, I beslutter at sætte i værk. Aftal, hvordan og hvornår I følger op.



Inspiration til handling over for de fem reaktioner

Reaktionstype	Mulige handlinger
<p><i>Positiv</i> "Jeg er helt med"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkend bidraget til forandringen. • Undersøg, hvad der fungerer godt, så de positive faktorer kan fastholdes. • Reager, hvis kritik af forandringen bliver til kritik af dem, der er med på forandringen.
<p><i>Afventende</i> "Jeg prøver, men jeg har brug for støtte"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Undersøg, hvad der mangler, for at folk kommer helt med. • Afsæt tid og ressourcer til, at folk kan lære deres nye opgaver, redskaber eller kolleger at kende. • Sæt tempoet ned, så det bliver lettere at følge med.
<p><i>Bekymringsniveau 1</i> "Jeg forstår det ikke"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forklar på en forståelig måde, hvorfor forandringen skal ske. • Brug forskellige kommunikationsformer og -kanaler. Hjælp fx med at skabe overblik gennem visualisering af forandringsforløbet. • Hold forandringen på dagsordenen.
<p><i>Bekymringsniveau 2</i> "Jeg kan ikke lide det"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Skab rum for, at folk kan lufte deres frustrationer og bekymringer. Invitér til at skabe alternative løsninger, hvor det er muligt. • Fortæl ærligt om forandringens konsekvenser og om det, der endnu er uklart. • Find plads til også at tale om de gode ting, forandringen kan medføre.
<p><i>Bekymringsniveau 3</i> "Jeg har ikke tillid til ledelsen eller forandringen"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkend de vanskelige følelser, og undersøg årsagerne på en respektfuld måde. • Opsøg personlige samtaler, hvor folk kan tale fortroligt. • Overvej behov for støtte eller mediering udefra.



Danske Regioner

Dampfærgevej 22
2100 København Ø
Danmark

Forhandlingsfællesskabet

Løngangstræde 25, 1
1468 København K
Danmark