

Værktøjskasse om

# FORANDRINGSPROCESSER

---

Hvordan man som leder navigerer under en omstillingsproces  
Politi, Forsvar og Kriminalforsorg



**BFA**

Transport  
Service – Turisme  
Jord til Bord

# FORORD

---

Branchearbejdsmiljøudvalget Service - Turisme har sammen med branchens parter i politi, forsvar og kriminalforsorgen udarbejdet denne værktøjskasse om, hvordan man som leder kan navigere under en forandringsproces.

Værktøjskassen fokuserer på hvordan mellemledere kan navigere i en organisation under en omstillingsproces. Værktøjskassen skal give ledere og deres organisation viden og metoder, så de bliver bedre klædt på til en forandringsproces. Værktøjskassen skal medvirke til, at ledere bedst mulig sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø under en forandringsproces.

## **I værktøjskassen kan du bl.a. finde:**

- Gode råd og pointer om forandringsprocesser
- Gode råd om forandringskommunikation
- Gode råd og pointer om ledelsesinitiativer under forandringsprocessen.

Når der sker forandringer på en arbejdsplads, hvad enten det er fusioner, en ny struktur, centralisering eller decentralisering, så kommer både ledere og medarbejdere på arbejde.

Baggrunden for denne værktøjskasse er, de store omstillinger, der foregår i offentlige virksomheder. I den forbindelse har BFA service gennemført en forundersøgelse, hvor der er fokuseret på omstillingsprocessen i forbindelse med politireformen, samt de krav reformen har stillet til ledelser på alle niveauer. Målgruppen for værktøjskassen er ledere på alle niveauer på arbejdspladsen, men indholdet vil også være nyttig viden for arbejdsmiljøorganisationen. Fælles viden og erfaringer kan fremme samarbejdet mellem parterne i en omstillingsproces. Værktøjskassen kan anvendes i politi, forsvaret og kriminalforsorgen, hvor der planlægges organisationsforandringer.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

---

|   |    |
|---|----|
| Forord .....  | 2  |
| Indledning .....  | 4  |
| Organisationen .....  | 6  |
| Organisationsændringer og forandringskultur .....                                 | 6  |
| Gode råd og pointer om forandringsprocesser .....                                 | 9  |
| Information, kommunikation – gennemskuelighed .....                               | 11 |
| Gode råd om forandringskommunikation .....  | 13 |
| Ledelsen .....  | 15 |
| Ledelsens rolle i forandringsprocessen .....                                      | 15 |
| Gode råd og pointer om ledelsesinitiativer i forandringsprocessen .....           | 16 |
| Ny organisation. Ny lederrolle .....  | 19 |
| Forventningsafstemning, mellem ledere og medarbejdere .....                       | 19 |
| Det psykiske arbejdsmiljø .....   | 21 |
| Ledertrivsel. Godt psykisk arbejdsmiljø for ledere i en forandringsproces .....   | 21 |
| Coaching og refleksion .....  | 23 |
| Hvordan sikres medarbejdernes trivsel under en forandringsproces? .....           | 23 |
| Reaktioner i en forandringsproces .....   | 23 |
| Arbejdsmiljøorganisationens arbejde før under og efter en forandringsproces ..... | 30 |
| Genetablering af arbejdsmiljøorganisation .....                                   | 30 |
| Få mere at vide: .....  | 31 |

# INDLEDNING

---

Forandringsprocesser vil ofte balancere mellem et ønske om udvikling og for nogen en oplevelse af afvikling. Skal forandringsprocesser opleves konstruktive, har arbejdspladsens ledere en vigtig opgave. Anerkendelse skal fremme tilliden til organisationen og naturlig skepsis skal bruges konstruktivt.

En amerikansk præsident har udtalt, at

"ledelse er evnen til at få et menneske til at gøre det, man ønsker, når man ønsker det, fordi mennesket selv gerne vil".

Netop det er en pointe i forandringsledelse, at medarbejderen selv gerne vil. Man kan ikke overtale, man kan ikke altid motivere, for "rystes" de velkendte rammer, kan det være svært at se målet forude. Man skal på en gang bygge den nødvendige vej samtidig med, at man går på den. Undervejs vil man gerne være sikker på, at vejen fører frem til noget, der ikke bare er nyt - men også noget - der skaber et bedre grundlag for at udføre arbejdet.

Forandring fryder, men ikke altid. Forandringsprocesser kan være udfordrende, og til tider oplever man ikke, at forandring giver mening. Det vil en del ledere og medarbejdere fra offentlige arbejdspladser sikkert kunne nikke genkendende til.

Det samme kendes fra mange store private virksomheder. Jo større organisationen er, jo vanskeligere kan processen være, for der kan være langt fra top til bund. Der skal planlægning og forberedelse til. Alle skal vide, hvad der skal ske, hvilke pladser man skal indtage i den nye organisation, hvilke kompetencer der er brug for og hvad tidsrammerne er. Der kan og vil næsten altid dukke uventede ting op, der skal håndteres - så mål og retning kan blive korrigeret. Her har ledelsen på alle niveauer en særlig udfordrende rolle.



# ORGANISATIONEN

---

## Organisationsændringer og forandringskultur

Der er altid mindst to vigtige "lag" i aktion, når der skal gennemføres en forandring af en organisation. **Det strategiske niveau**, hvor visioner udarbejdes og strategier fastlægges. **Det kulturelle niveau**, hvor strategierne bliver til forandring. Der er meget, der skal gennemleves, planlægges og organiseres og imens skal driften passes. Som leder skal du hele tiden balancere mellem de forskellige niveauer, når du skal medvirke til, at forandringsprocessen "rykker".

For at kunne fungere som arbejdspladsens "forandringsagent", skal du være medejer af visioner og strategier, ellers er det vanskeligt at formidle et helhjertet budskab til dine medarbejdere. Det er noget, der kan lykkes, hvis information, kommunikation og mulighed for at blive involveret fungerer godt mellem ledere på alle niveauer i organisationen.

Forandringsprocesser i en stor organisation tager tid. Som leder vil du opleve, at der kan komme perioder, hvor du er i en venteposition, og for medarbejderne kan det måske opleves som en passiv venteposition. Man er på en vej mellem "vished" – "vi ved, hvad vi har" til "uvished" – "hvad er vi på vej til?" I den periode kan man opleve, at kulturen sættes "i stå". Med uvished følger frustration og usikkerhed, f.eks. på hvor og hvordan beslutninger træffes. Det kan især gå ud over arbejdspladsens "ildsjæle", som gerne vil have tingene til at fungere. Som leder har du den udfordring at tilbyde medarbejderne "mening" og skabe en klarhed, som du måske kun lige netop er på vej til at finde.

Måske kan du ikke midt i processen skabe retning for det langsigtede mål, men du kan skabe retning hver dag!

En måde du kan skabe mening på er, at fastholde nogle af dagligdagens faste pejlepunkter undervejs i processen. Der er altid nogle beslutninger, der er taget, aftaler der skal holdes fast i. F.eks. personale dage, MUS samtaler, strategiseminarer og

---

uddannelsesdage. De aftaler, der gennemføres, vil stå som faste pejlemærker i en tid, der ellers er under forandring. I den periode, hvor mange ting står lidt tåget, er der brug for at fastholde og udvikle kompetencer både hos dine medarbejdere og hos dig selv.

### **Organisationens forventninger. Gearet til forandring?**

Kan man være forberedt på forandring? Fra privatlivet vil mange kunne nikke genkendende til, hvad der sker i familien, når man f.eks. flytter. Selvom man har fundet det, man søgte, har været omhyggelig med sin planlægning osv., vil man opleve, at man bagefter er træt og stresset, fordi der trods alt er så mange nye ting, man skal vænne sig til, og processen har været trættende.

Det er ikke nemmere at "geare" en organisation til at håndtere forandringer. Men det man kan gøre er, at klæde medarbejdere og deres ledere på med de nødvendige færdigheder, såsom øget parathed til fleksibilitet, forståelse for de muligheder man kan få ved at udvide sit arbejdsfelt eller afprøve nye arbejdsfunktioner. En sådan forberedelse kan medvirke til at hindre eller mindske stress i forbindelse med en forandring af organisationen.

Det bedste man som leder kan gøre er altså at forberede medarbejderne, bl.a. ved tilstrækkelig kommunikation og involvering i forandring og udvikling på arbejdspladsen. Har dette været en del af "kulturen" altid, vil det medvirke til, at ledere og medarbejdere bedre kan imødekomme store forandringer. Man kan i højere grad se fleksibilitet og forandring som en del af arbejdspladsens liv og ikke som en "krise" for arbejdspladsen og den enkelte leder og medarbejder.

### **Tillid og forventningsafstemninger**

Om en omstrukturering bliver en succes både for arbejdsplads og ansatte hænger dybest set sammen med, om den enkelte har tillid til sin arbejdsplads og dens ledere. Afstemning af forventninger hele vejen gennem processen er vigtig i denne sammenhæng.

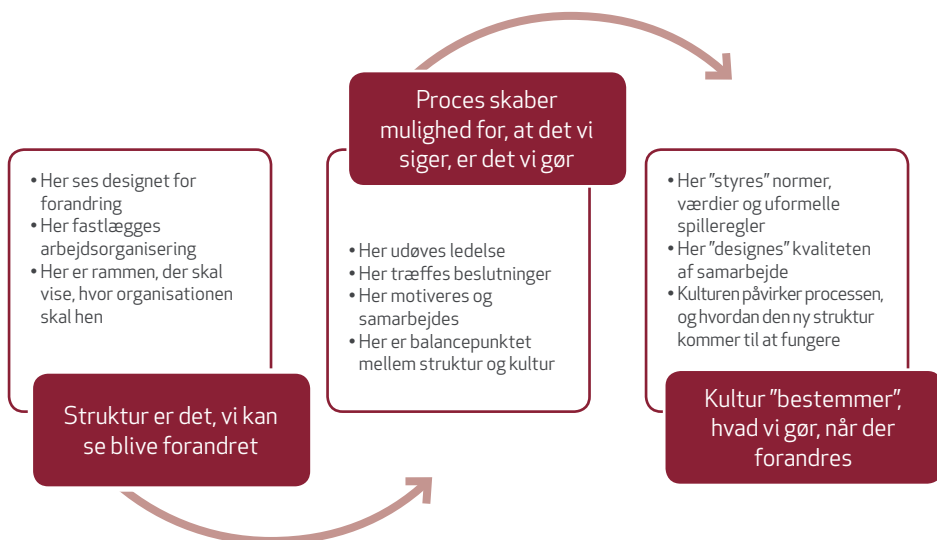
Om ressourcerne fordeles lige, kan være vanskeligt at gennemskue i en proces, hvor ressourcer bliver omfordelt. Gennemsigtighed med beslutningerne er derfor vigtige,

f.eks. beslutninger omkring omrokeringer eller ændrede arbejdsfunktioner/roller.

Tilliden kan mærkes gennem den måde, de ansatte "opfatter", at de bliver informeret om omstruktureringer på samt om de oplever, at deres synspunkter høres i processen.

### Forandringer i en organisation har tre omdrejningspunkter:

- Strukturen, der skal implementeres
- Processen, der skal skabe mulighed for, at mennesker i den nye struktur kommer til at fungere sammen omkring arbejdsopgaverne
- Kulturen på arbejdspladsen, der indeholder det værdifulde "stof", der kan få organisationen til at fungere.





---

## Gode råd og pointer om forandringsprocesser

- Forandringsprocesser er parallelprocesser, der skal tilpasses og justeres driften. Det bliver næsten altid anderledes, end man havde tænkt sig. En forandringsproces er ustyrlig og levende
- Mange af de mål, der er formuleret af organisationens topledelse, vil forandre sig over tid. De flytter sig, ligesom omverdenens krav flytter sig. Det man troede var hensigtsmæssigt, viser sig ikke altid at være det, når målet skal realiseres
- Målene flytter sig, og det er ikke altid logisk, hvad der sker. Fortæl derfor medarbejdere og kolleger, at mål må flytte sig over tid, og det kan være frustrerende
- Det er vigtigt, at du som leder forklarer og informerer, så meget du er i stand til i løbet af en forandringsproces. Men du må også se i øjnene, at alting ikke altid kan forklares. For når forandringsprocessen skal justeres i forhold til den drift, der også skal køre, bliver den ofte anderledes, end man havde tænkt sig
- Forandringer skal være meningsfulde, for at man kan tro på dem, men der vil altid være noget, der virker "meningsløst". Lyt og skab plads til at diskutere det, der opleves meningsløst, uden at du behøver at komme med et "klar- parat-svar".

Der er mange myter om forandring – nogle spærrer for meningsfuld forandring.

- Lyt til de skeptiske. Det er ofte dem, der er konkrete og ser hverdagsproblemerne. De skal have plads til at udtrykke, hvad de er skeptiske overfor
- Man kan ikke overtale mennesker til forandring, selv om man kan have gode argumenter og prøver at motivere. Mennesker skal have tid til på det indre plan, at blive "medejere" til forandringen. Ellers vil deres skepsis blive bevaret lang tid efter, at hele organisationsændringen er overstået
- Start med at tale med medarbejderne i "øjnehøjde", der hvor de befinder sig i deres daglige arbejde. Se perspektiverne fra deres side. Indrøm, hvis der sker besparelser, det ved alle jo alligevel. Tag udgangspunkt i de professionelle arbejdsopgaver - ikke relationer og geografi.



  
Sjælsø skydebaner  
Adgang forbudt  
for uvedkommende

Færdsel på  
voldene forbudt

 ILETTER

---

## **Information, kommunikation – gennemskuelighed**

Som forandringsleder vil du opdage, at kommunikation er det vigtigste redskab i værktøjskassen. Værktøjet skal bruges. Kommunikation kræver planlægning og styring.

Alle vil gerne vide noget om, hvad forandringen skal føre til overordnet og på lang sigt, men især hvad forandringen kommer til at betyde for den enkeltes "nærmiljø": *Hvad betyder forandringen konkret for mig, mit arbejde, min arbejdsplads og mine samarbejdspartnere?*

### **Modstand mod forandring**

Modstand opstår logisk nok, hvis forandringen truer medarbejdernes job eller arbejdsforhold. Modstanden bliver større, hvis målet er uklart, og hvis man er tvivl om, at leder/mellemlider er engageret i forandringsprocessen. Som nærmeste leder vil du se, at din reaktion og måde at tale om forandring på er afgørende for, om medarbejdere vil medvirke og bakke op om de arbejdsopgaver, der ligger forude.

### **Intern kommunikation mellem ledere**

God forandringskommunikation starter med god intern kommunikation i dagligdagen. På den måde er ledere rollemodeller for medarbejderne. Organisationen stor som lille bør aktivt støtte at få den interne kommunikation til at fungere godt. Ledelse på forskellige niveauer bør afklare gensidige forventninger: Hvem gør hvad, og hvem har ansvar for hvad i processen?

Det er vigtigt, at det bliver beskrevet, hvilke kommunikationskanaler der skal bruges og hvordan. Det er en fordel med samme udgangspunkt for alle afdelinger/områder.

### **Kommunikation med omverdenen**

Hvis du er leder på en større arbejdsplads, der har samfundets bevågenhed, kan pressen være en udfordring undervejs i processen.

Du vil måske opleve, at pressen fungerer som fejlfindere og slår ned der, hvor I

---

ikke lever op til borgernes forventninger. Negativ omtale vil påvirke jeres psykiske arbejdsmiljø.

Derfor er det vigtigt med en klar kommunikationskanal til pressen, der kan medvirke til, at informationerne bliver tydelige og nuancerede.

## Kommunikationsplan

Det er vigtigt, at arbejdspladsen udarbejder en kommunikationsplan, før omstruktureringen går i gang. Planen bør altid medtænke ledere og medarbejders roller og medinddragelse. Det kan medvirke til at sikre ejerskab til omstruktureringen. Ansvar for god kommunikation ligger hos øverste ledelse, men arbejdsmiljøorganisation har også en vigtig rolle for at sikre kommunikationen.

### Fokusområder i en kommunikationsplan:

#### Tid

- Timing er vigtig. Information skal leveres på rette tid og sted. Der skal være tid til dialog, og der skal lyttes efter forventninger og "parathed" i informationsprocessen dvs., at information er tilgængelig, når der er behov. Der skal være tid til to-vejs kommunikation og tid til at lytte.

#### Budskab

- Kvalitet og gennemsuelighed er vigtige elementer. Informationen skal være konkret, så man forstår forandringen, beslutningsvejene, tidsplaner samt hvem der er aktører. Informationen skal være forståelig. Ansatte, mellemledere og de ansattes repræsentanter må ikke kun være passive modtagere af information. De skal vide, hvilken type beslutning, der er indeholdt i informationen og hvad de selv har indflydelse på.

#### Målgruppe

- Alle der er berørt af forandringen inddrages. Der er ofte mange forskellige parter, der påvirkes. Vigtigt at tilpasse budskabet til målgruppen, da forandringen kan have forskellige konsekvenser for den enkelte.

#### Medie

- Man vil se "girafferne" og komme i dialog med den leder, der kan svare på spørgsmål, dvs. ledere på alle niveauer skal op på "ølkassen" og møde medarbejderne. Herefter kan det blive mere trygt at søge i det skrevne medie eller intranettet. Budskaber om organisationsændringer f.eks. på intranettet skal ses som et supplement til "det levende ord". I nyhedsaviser kan man modtage konkrete informationer, men man får ikke svar på alle sine spørgsmål. Og hvorfor lede efter noget, der kan skabe utryghed?

---

## Hvad kan kommunikationen indeholde?

1. Nødvendighed af forandring
2. Formål med processen
3. Organisationens ressourcer og kompetencer
4. Medarbejdernes fremtidige roller og muligheder
5. Resultater af indsatserne.

## Gode råd om forandringskommunikation

Vellykket forandringsledelse er lig med vellykket kommunikation. Det vil sige, konkrete budskaber, klar og åben dialog.

- Diskuter mulige scenarier i ledelsesnetværk og med medarbejderne, for ingen ved præcis, hvad fremtiden bringer. Det kan give medejerskab til forandringerne
- Når du lytter til medarbejderne, skal du anerkende deres reaktioner på forandringerne. Men det betyder ikke, du skal bekræfte dem i alt slet ikke i, at I/de er passive ofre for en forandringsproces
- Del viden på arbejdspladsen mellem leder og medarbejder
- Skab mulighed og rum for at medarbejdere kan stille spørgsmål og sørg for, at det er "de rigtige", der giver svarene. Det vil f.eks. sige, at spørgsmål vedrørende "overordnede strukturer" besvares af dem, der har planlagt organisationsændringen og formuleret målene
- Spørgsmål om hvordan forandringer påvirker din afdeling, besvares af dig. Har du ikke svar på rede hånd, skal du hellere vende tilbage med et svar efter en tænkepause end at "skyde fra hoften".

---

## Aktiv involvering fremmer forståelse

- Som leder/mellemlider er din rolle i kommunikationsprocessen arbejdspladsens vigtigste trumfkort
- Du har muligheden for at være synlig, konkret og nærværende, fordi du kender medarbejderne
- Det vil sige, som leder skal du være klædt på til opgaven. Du skal være klædt på til at kunne svare på spørgsmål og samle op på stormøder med f.eks. topledelse
- Chef/leder/mellemlider bør på forhånd have haft lejlighed til at diskutere og overveje, hvilken betydning forandringer betyder for egen afdeling/område
- Som leder og mellemlider skal du have forandringen "ind under huden", inden du er tryk nok til at kunne fremlægge og svare på spørgsmål, det vil sige, at I skal have haft tid til at drøfte processen og dens betydning med topledelse og hinanden, inden forandringen kommunikeres ud.



# LEDELSEN

---

## Ledelsens rolle i forandringsprocessen

### Ledere som ansvarlige for omstrukturingsprocessen<sup>1</sup>

Under omstruktureringer er mellemledere ofte en overset gruppe, men de har en central rolle, som de nøglepersoner der skal omsætte omstruktureringens mål, visioner og beslutninger til praksis sammen med medarbejderne. De skal viderebringe visioner fra øverste ledelse og sørge for, at de udmøntes i konkrete tiltag og ændring af praksisser. Der kan være en risiko for, at mellemlederne, netop på grund af deres særlige position, kommer til at lide af stress.

Lederne spiller en vigtig rolle for medarbejderne som rollemodeller, derfor er det vigtigt at involvere mellemlederne så tidligt som muligt i beslutningsprocesserne, så de forstår baggrund og formål for forandringerne. Kun dette kan gøre det muligt for mellemlederne at kommunikere budskabet ud til medarbejderne på det rigtige tidspunkt. Samtidig gør det dem bedre i stand til at sikre implementering af forandringerne.

Mellemledere, der ikke har været informeret og involveret nok i beslutninger om, hvordan forandringsprocessen skal gennemføres, kan risikere at blive "modstandere" og ses som illoyale overfor processen. Det kan sætte en "ond spiral" i gang i afdelingen – og altså yderligere påvirke ansattes trivsel – og kvaliteten af arbejdet. Mellemlederen er altså helt central i en forandringsproces, og træning af "forandringsledelse" en nødvendighed før, under og efter en organisationsændring.

Alle ledere har en vigtig rolle, når der sker forandringer i en organisation. Til rollen knyttes forskellige opgaver afhængig af den placering, man har i organisationen, samt det personaleansvar man har.

---

1) Læs mere i BAR services forundersøgelse: Ledelse under forandringsprocesser



## Gode råd og pointer om ledelsesinitiativer i forandringsprocessen

### **Topledelsens opgave er at definere de rammer, der sikrer:**

- At processen får et godt forløb strukturelt, ressourcemæssigt og menneskeligt
- At ledelse på alle niveauer får et godt og velunderbygget grundlag til at gennemføre processen, mens de daglige driftsopgaver løses bedst muligt
- At ændringer i ledelsesopgaver forberedes
- At ledere, der skal rokere, bliver godt klædt på til processen.

### **Chefens opgave**

Du skal være med til at sikre, at det næste ledelsesniveau er klædt på til processen, og at nødvendige tilbud og ressourcer er til stede. Det vil sige, lederne skal have mulighed for:

- At blive afklarede om egne kompetencer
- At udvikle nødvendige nye kompetencer
- At afklare forventninger til de nye ledelsesopgaver sammen med medarbejderne



- 
- At håndtere uforudsigelige og følelsesmæssige reaktioner fra medarbejderne
  - At have ressourcer til at varetage det daglige arbejde
  - At vide, at forandring og nye lederroller kan skabe kritik.

### **Alle ledere**

Som leder skal du klædes på til opgaven, derfor skal det sikres:

- At du som leder har viden om de menneskelige reaktioner, en forandringsproces sætter i gang
- At du er opmærksomhed på, at processen ikke vil forme sig som et lineært forløb
- At du ved, hvad der kan forventes at ske i de forskellige faser af en forandring. Det kan angå arbejdsopgaver, der ændres, flytning af arbejdsopgaver og medarbejdere. Gennemførelse af temadage, seminarer, informationsmøder mv.
- At du ved, hvornår og hvordan samarbejde og netværksarbejde med andre ledere skal foregå.
- At du ved, hvilke beslutninger der får væsentlige konsekvenser for dine medarbejdere. Hvilke der ikke må trækkes i langdrag, og hvilke der kræver medarbejderinvolvering fra start til slut
- At du er opmærksom på, at kulturer, der bringes sammen, f.eks. når afdelinger fusioneres, kan kalde på konflikter. De skal tages alvorligt, hvis de ikke skal "overleve" i den nye organisation.

### **Den kompetenceafklaring du som leder skal have plads til, skal der også skabes mulighed for hos medarbejderne. Derfor skal du arbejde på at afklare og synliggøre:**

- Hvilke kompetencer, medarbejderne har udviklet i deres nuværende arbejde. Det må ikke gå tabt i en omorganisering
- Hvilke kompetencer, der er nødvendige i den nye forandrede organisation
- Hvilke udviklingstiltag, der skal gennemføres for at sikre driften i en ny organisation og for at klæde medarbejdere på til eventuelle nye arbejdsområder



---

## Ny organisation. Ny lederrolle

Mange foretrækker at blive ledet af en fra eget specialområde, men i takt med at organisationerne ændrer karakter, som der sker gennem de store reformer, ændres også kravene til lederskabet. Det er ikke tilstrækkeligt at være erfaren og faglig professionel. Det er heller ikke nok at være 'generalistleder' med en understregning af at skulle varetage personaleledelse.

Den faglige viden kan være med til at skabe respekt og forståelse hos medarbejderne.

Den leder, som kommer fra et specialområde med andre erfaringer, kan bringe nye synsvinkler og ledelseskompetencer med sig, men omvendt være fremmed over for enhedens faglighed, etik og normer. Risikoen er, at man ikke bliver accepteret og respekteret af medarbejdere og lederkolleger og derfor bliver isoleret i organisationen. Nye lederroller skal afbalanceres!

## Forventningsafstemning mellem ledere og medarbejdere

### Forventningsafstemning

Er der gode samarbejdsrelationer mellem lederne og arbejdsmiljørepræsentanterne med respekt for ledernes udfordringer, har det en afsmittende virkning på de øvrige medarbejdere. Fører dette til, at personalet involveres i beslutninger, er der gode chancer for, at de ansattes trivsel og jobtilfredshed øges. Det kan påvirke trivslen, hvis processen går for hurtigt. Man har ikke sjælen med. Undervejs har medarbejderne behov for, at ledelsen "kommer ud og hilser på", at den er synlig og kan besvare spørgsmål.

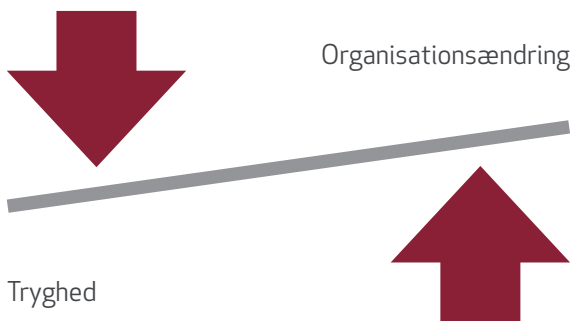
Virksomhedskulturer skal integreres – forventninger afstemmes. Det betyder bl.a.:

- At der sættes ord på forventninger og forestillinger om "de andre" – de nye kolleger
- At der arbejdes med at anerkende og gøre konstruktiv brug af hinandens forskelligheder

- 
- At der fokuseres på muligheder i den nye organisation, organisatorisk, individuelt, fagligt osv.
  - At du er med til at sikre, at I får sagt ordentligt goddag til det nye
  - At du sammen med medarbejderne afgør, hvad der er vigtigt at tage med i den nye organisation, og hvad der med fordel bør siges farvel til
  - At I sammen overvejer, hvordan I bedst mulig "lukker" nye kolleger ind
  - At I skal overveje, hvordan I får sagt farvel til de kolleger, der skal videre til andre afdelinger.

### **Skab balance**

Forandringsledelse skal skabe balance eller bygge bro mellem den organisationsændring, der kan forventes (er planlagt) og trygheden hos medarbejderne.



Du vænner din arbejdsplads til forandring ved at tage initiativer, der gør medarbejderne fleksible. Motivér medarbejderne til at se nye muligheder i dagligdagen i arbejdsopgaverne. Det er første redskab til at imødekomme usikkerhed og frustration hos medarbejdere.

### **Din største udfordring:**

- At opnå forståelse for nødvendigheden af forandring
- At planlægge forandringen og undersøge/beskrive, hvad forandringen konkret betyder for det daglige arbejde
- At gennemføre den konkrete handling, der fører til den målrettede forandringsproces.

# DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

---

## Ledertrivsel. Godt psykisk arbejdsmiljø for ledere i en forandringsproces

Arbejdspladser i dag synes at være i en permanent omstillingsproces, som stiller høje krav til lederrollen. Du skal kunne tænke strategisk, systematisk og serviceorienteret. Du skal sikre kvalitet i arbejdsopgaverne og kunne dokumentere det. Du skal rekruttere, fastholde og udvikle dit personale. Du skal trives selv!

Grunden til at ledernes trivsel og helbred kan være truet under en forandringsproces, kan skyldes, at de oplever sig klemte mellem ansvaret for at udføre øverste ledelses beslutninger og ansvaret for at sikre de ansattes trivsel og helbred.

Du skal selv have et godt psykisk arbejdsmiljø. Hvis du ikke trives, påvirker det hele arbejdspladsen. Du vil også selv gerne lære, udvikle dig, uddanne dig og du skal finde tiden til det hele. Hvordan kan du blive klædt på til opgaven? Især i forandringstider.

### Lederuddannelse

En sammenhængende lederuddannelse er et af de værktøjer, der kan hjælpe dig til at møde de udfordringer, der er i at være personaleleder og leder af en organisation i forandring.

De fleste ved, at der er en sammenhæng mellem det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel, indbyrdes relationer og engagement i arbejdet. De fleste mener også, at det er en stor del af lederopgaven at sørge for, at det psykiske arbejdsmiljø er godt på arbejdspladsen. Men hvad med din "ledertrivsel" og dit psykiske arbejdsmiljø? Mange ledere har den holdning, at ansvaret for deres trivsel, udvikling og engagement udelukkende er deres eget. Altså en del af lederjobbet? Men det er en god idé, at du sammen med lederkolleger fokuserer på jeres egen trivsel, for trives du, er der også en god mulighed for, at dine medarbejdere trives.

### Netværk

Dine lederkolleger oplever sikkert mange af de samme udfordringer, problemer og frustrationer, som du selv. Hvis I arbejder for god indbyrdes dialog og netværksdannelse, vil I kunne finde en vej mod et godt psykisk arbejdsmiljø for jer.

---

## Grænser

Mange ledere tager arbejdet med hjem, enten konkret til skrivebordet eller mentalt, fordi der altid er for mange bolde, der bliver hængende i luften. Især i en tid med forandringer er der mange grænser, der skal trækkes, både af hensyn til din egen trivsel og af hensyn til kolleger og medarbejdere, fordi I har brug for klare rammer og klar ansvarsfordeling:

### Spørgsmål til overvejelse

- **Arbejdsliv og privatliv.** Hvornår er du på arbejde, og hvornår er du fri for arbejde og kan hellige dig dit privatliv? Hvor går grænsen?
- **Profession og ledelse.** Hvordan balancerer du mellem dit specialområde og din opgave som personaleleder?
- **Leder og medarbejder.** Hvordan trækker du grænsen mellem at være en støtte i det daglige arbejde, men også at skulle træffe beslutninger og uddelegere?
- **Chef og leder.** Hvad betyder din egen chef for din trivsel? Hvor går grænsen mellem dit og dine overordnedes ansvar og kompetencer?
- **Om at lede og blive ledet:** Som leder bliver du også ledet. Du skal foretage et rolleskift, hvor du lægger din egen rolle fra dig. Det kræver gensidig respekt og tillid, og det kræver et klart billede af beslutningsprocesserne. Det kan gå ud over arbejdsglæden, hvis det er uklart, hvor ansvaret ligger, og hvordan beslutningsprocesserne i organisationen forløber. Få klare aftaler med din chef. Hvad forventer I af hinanden? I må begge arbejde på at give slip, give et mandat fra jer og vise tillid til, at den anden løser den opgave, som I har aftalt.

### Hvordan kan du som chef være med til at skabe godt arbejdsmiljø – også i en forandringsproces?

- Social støtte og anerkendelse af ledernes indsats
- Fælles refleksion over hvad du kan gøre anderledes og hvordan
- Lederudviklingssamtaler, der giver nye perspektiver og følges op
- Uddannelse og udvikling
- Klarhed over, hvor jeres kompetenceområder adskilles og hvor de krydses
- Klarhed over ledernes rammer og råderum.

---

## Coaching og refleksion

Mange ledere prioriterer ikke deres egne behov. Langt de fleste skal have en meget god begrundelse for at bruge tid på sig selv og deres egen ledelse – og dermed bruge tid på netværk, coaching og refleksion. Som leder er det vigtigt, at du husker at tænke på dig selv. Du har behov for det som menneske, men det gør dig også til en bedre leder.

Ledercoaching kan være en god idé, hvis du har brug for at reflektere over eller blive udfordret på din ledelse og din lederrolle. Det kan især være gavnligt under forandringsprocesser, men også når du trænger til nye perspektiver på din lederrolle.

Som leder kan du med fordel bruge en coach, når du savner et refleksionsrum eller en fortrolig samtalepartner, som kan udfordre dig i dine prioriteringer på arbejdspladsen.

## Hvordan sikres medarbejdernes trivsel under en forandringsproces?

En forandringsproces, hvor omstruktureringer betyder både organisatoriske ændringer, ændringer af ledelsesopgaver og ændringer af de ansattes jobindhold, kan ikke undgå også at have betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Dermed berøres trivsel og helbred for alle arbejdspladsens ansatte. Samtidig vil større omstruktureringer også have indflydelse på organisationens drift. De større omstillingsprocesser af offentlige virksomheder vil have en samfundsmæssig betydning, idet borgerne vil kunne mærke effekten af omstillingen. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på de reaktioner, der måtte komme blandt ledere og medarbejdere. De er i et dobbelt pres mellem arbejdspladsens og borgernes forventninger.

## Reaktioner i en forandringsproces

Heldigvis er der ofte positive reaktioner på forandring. Men selv den mest optimistiske person kan undervejs møde nogle realiteter, der gør, at man får en pessimistisk periode. Her vil det være en fordel for forandringslederen at kende reaktionerne, så

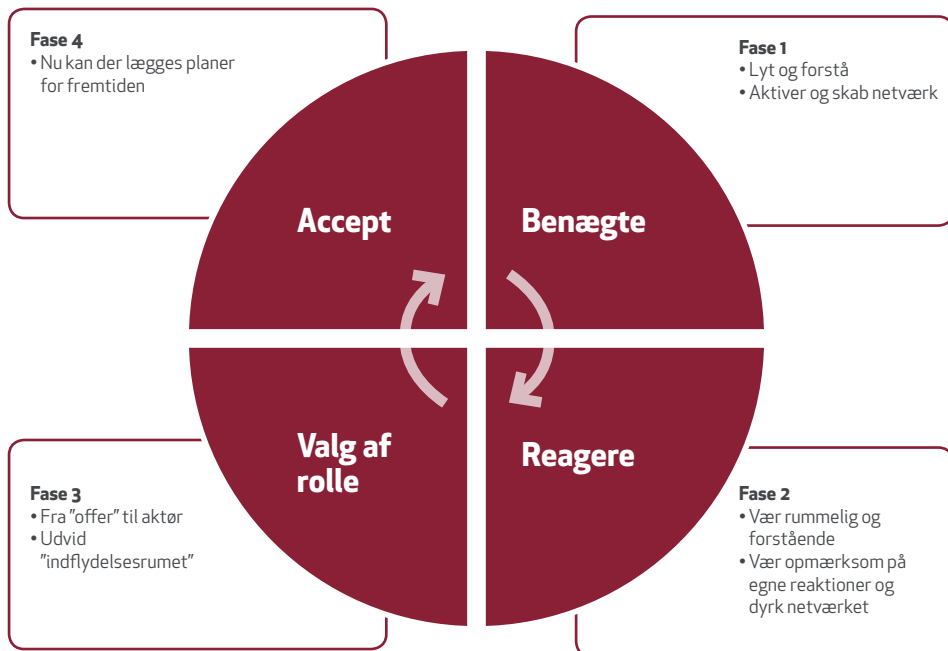
---

medarbejderne kan melde åbent ud, uden at du oplever at måtte "forsvare", hvad du gør i en forandringsproces.

### **Forandringscirklen: Vær opmærksom på reaktioner**

Se på forandringscirklen, den kan være med til at skabe forståelse for personlige reaktioner på forandringer samt give idéer til, hvordan man skal håndtere dem.

Medarbejdernes uvished og afventen kan belaste jer, fordi I som ledere gerne vil kunne skabe klarhed om fremtiden og tryghed omkring arbejdsopgaverne. Fælles forståelse for reaktionerne kan skabe medansvar for processen og hinandens trivsel. Ingen skal føle sig som "ofre", men gerne ende med at medvirke til at skabe en ny fremtid på arbejdspladsen.





---

### **Fase 1:**

I den indledende del af en forandringsproces er det bl.a. din opgave som leder at "passe på" medarbejderne. Medarbejderen kan optræde med "fornægtelse" og markere sig med udsagn som: "Det bliver alligevel ikke til noget" eller "det har vi prøvet før, det kan ikke gennemføres".

Der skal være nogen, der kan lytte og forstå reaktionerne, som er naturlige. Det er godt at aktivere folk ved at skabe grupper eller netværk med "ligesindede". Det er godt, hvis en leder og eventuelt en proceskonsulent er med til at "styre" og undervise. Ellers kan gruppen etablere en "ond spiral" – hvor tankerne kun går i negativ retning med en konkurrence om, hvem der har det værst.

### **Fase 2:**

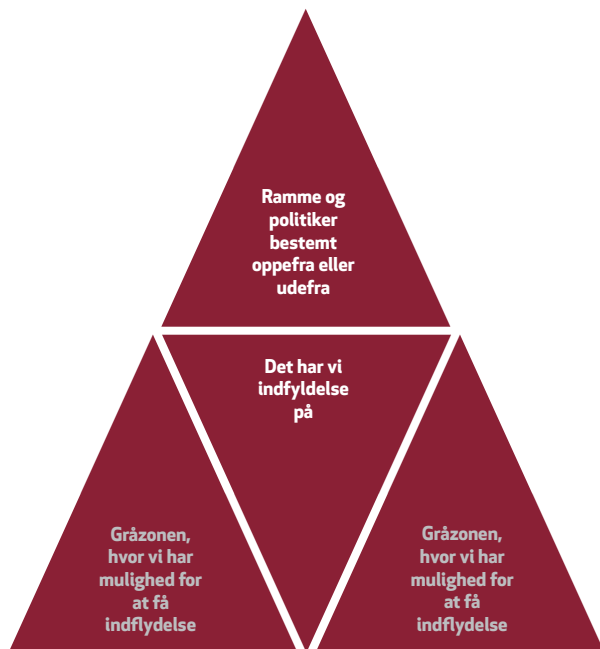
Det kan være svært at være rummelig, hvis man selv som leder står midt i en lignende forandringsproces. Som leder vil du oftest være et halvt skridt foran medarbejderne, for selv om du ikke altid ved alt, så ved du mere end medarbejderne, eller du ved, at der ikke er noget nyt, men hvornår der igen kommer informationer. Det er vigtigt, at I som ledergruppe giver hinanden støtte og sparring og opmærksomhed på jeres egne reaktioner. Så vil I bedre kunne møde og forstå medarbejdernes og vise forståelse og rummelighed. I vil kunne forstå, at medarbejdernes reaktioner ikke skyldes manglende samarbejdsvilje, men er en reaktion på, at rammer, struktur mv. forandres.

Som leder kan du ikke flytte bjerge, men sammen med dine medarbejdere kan I flytte en sten ad gangen.

---

### Fase 3.

Hvad har I ikke har indflydelse på? Hvad har I allerede indflydelse på? Hvad kan I få indflydelse på? Prøv at arbejde på at udvide den midterste trekant i tegningen nedenfor.



Nu er det muligt at gennemføre forskellige tiltag på personalemøder, hvor der kan nedsættes arbejdsgrupper og undervises i forandringsreaktioner. Det kan hjælpe til, at man ændrer sin rolle fra "offer", fra "krigerisk" modstander til kritisk modstander. Fra passiv til aktiv aktør. Både "offer" og "aktør" roller kan have nogle mellemstationer. I kan f.eks. vurdere:

- Hvad I ikke har indflydelse på?
- Hvad har I indflydelse på?

- 
- Fokuser på det I har indflydelse på. Hver gang nogen flytter fokus, hjælper du med at flytte fokus tilbage
  - Sammen kan I arbejde med at undersøge de muligheder, der er i "gråzonen" mellem det I har indflydelse på, og det I ved første øjekast troede var fastlagt
  - Vær opmærksom på, at medarbejdernes vilkår og indflydelsesområder er forskellige fra dine
  - Som leder må du tidligt i en forandringsproces tage beslutningen om, at du har en aktørrolle. Det smitter. I øvelsen sammen med medarbejderne skal du være opmærksom på, at de altid er et skridt efter dig. Vær tålmodig.

Arbejd med opgaven både på dit eget lederniveau og sammen med dine medarbejdere.

#### **Fase 4.**

På et tidspunkt bliver det hverdag igen. Nogen vil jævnligt tale om de gode gamle dage. Men forhåbentlig vil de fleste efterhånden se sig selv i nye roller, i en ny kultur og ny struktur.

Man vil gerne afprøve løsningsforslagene, dele erfaringer med andre, der har været gennem forandringsprocesser. Man kan evaluere, vurdere og acceptere. Accepten opnås først, når man har været gennem de øvrige faser. I skal jævnlig tage temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø. Det kan være ved en "temperaturmåling", et dialogmøde eller et punkt på dagsordenen ved personalemøderne. Der skal holdes liv i målsætninger og udvikling.

Forandring skal opleves nødvendig og meningsfuld, men giv plads til skepsis.

#### **Hvis du som leder er skeptisk. Forsøg at skabe mening**

Du vil af og til opleve, at du skal implementere en forandring, du ikke selv har været med til at beslutte eller udvikle. Udfordringen bliver så at få skabt mening med forandringen. I hvert fald skal du finde meningen for dig selv.

---

## 1. Dine første overvejelser

- Er din skepsis personlig begrundet?
- Har din skepsis med din lederrolle at gøre?
- Har din skepsis med de fremtidige arbejdsopgaver at gøre?
- Hvorfor synes du ikke, at det giver dig mening at arbejde med forandringsprocessen?
- Har du andre forventninger til processen?
- Hvad er det, du mener, at beslutningstagerne ikke har tænkt nok over?
- Hvorfor synes du, at "projektet" er for vanskeligt og tidskrævende?

Efterhånden som du har tænkt over de forskellige spørgsmål, kan du begynde at sortere i din skepsis. Stands ved den mest arbejdsrelaterede og find ud af, hvor du kan få svar på eller hjælp til udfordringerne. Den skepsis der er personligt begrundet, må du vende i dit eget nære netværk. Hvad er det, der gør forandringsprocessen vanskelig for dit privatliv, balancen mellem arbejdsliv og privatliv?

## 2. Overvejelse – Om at forstå helheden

Nu gælder det om at få flere perspektiver på de forandringsplaner, der ligger klar til at blive implementeret. Der kan være overordnede eller politiske baggrunde for forslagene, det kan være godt at blive orienteret om.

Det er nu, du skal stille spørgsmål til din egen ledelse og dit ledelsesnetværk. F.eks. hvilke problemer løses ved konkrete ændringstiltag? Hvor i den nye struktur placeres konkrete arbejdsopgaver? Personalegrupper? Skal der ske en ændring af prioriteringer i forbindelse med forandringen? Når du har fundet svar på dine spørgsmål, kan det forhåbentlig ændre på din skepsis, fordi du har fået mere viden.

## 3. Kommunikation – Del med andre

Hvis alle dine spørgsmål og alle dine overvejelser ikke hjalp på din skepsis, er det på tide at dele med andre. Hvad har du selv af idéer og tanker, der kunne berige en nødvendig forandringsproces?

Præsenter dine ændringsforslag. Sammenhold dem med al den viden og informationer, du kan få om processen. Præsenter dine idéer for din egen ledelse.

---

#### **4. Har du nu fundet mening?**

Nu har du gjort, hvad du kunne. Enten har du fået så meget viden, at du nu kan acceptere forslagene, som de ligger, eller dine idéer er bygget ind i forslagene, så du bedre kan acceptere dem. Endelig kan det jo være, at du ikke er blevet klogere på noget som helst. Overvej så, om det er lige nu, en kamp der skal kæmpes. Ikke alle "krige" er værd at vinde. Vær tålmodig.

#### **Husk:**

- Find ud af, hvorfor du er skeptisk overfor et forandringstiltag
- Få mest mulig viden om baggrund og begrundelser for forandringstiltaget
- Fortæl dine egne ledere, hvad du er bekymret for. Fortæller du det ikke, kan der ikke ske ændringer.

#### **Hvad skal du huske at gøre for dine medarbejdere**

Dine medarbejdere skal kunne stole på dig undervejs i processen – ellers er det svært at opnå tillid efter forandringen. Derfor skal det være tydeligt og klart, hvad du fortæller og hvilke rammer, der kan forventes at være under og efter en forandringsproces. Fortæl også, når du ikke ved noget, eller hvornår du har noget nyt at fortælle igen.

Respekt og måden man udfører beslutninger på som ledelse, betyder meget for medarbejderne.

---

## **Arbejdsmiljøorganisationens arbejde før under og efter en forandringsproces**

### **Genetablering af arbejdsmiljøorganisation**

Når der sker større forandringer i en organisation, skal arbejdsmiljøorganisationen også reetableres. Det fysiske arbejdsmiljø kan under flytninger og sammenlægninger være præget af "rod" og for lidt plads. På samme måde påvirkes det psykiske arbejdsmiljø af en oplevelse af, at der ændres på mange ting, der har indflydelse på trivslen. Ny opgaver, nye kolleger, nye chefer osv. Derfor er det vigtigt at få arbejdsmiljøorganisationen på skinner, så de kan være med til at sikre et godt arbejdsmiljø både under og efter forandringerne.

Hav fokus på de ansattes trivsel og helbred. Effekten af forandringerne skal evalueres. Vurderingen kan integreres i en APV. Desuden bør der fokuseres på selve processen. Hvad har virket godt og hvad kunne gøres bedre. De erfaringer er gode at have med næste gang, der skal gennemføres forandringer. APV bør gennemføres før, under og efter selve processen og bør altid følges op med handlingsplan

# FÅ MERE AT VIDE:

---

Læs mere på [lederweb.dk](http://lederweb.dk). Der er en række gode artikler under: Forandringsledelse

Henvisningerne nedenfor findes på [www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

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: Det rummelige arbejdsmarked – Hvordan skaber vi plads til alle

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

Værktøjskassen: Om omstillingsprocesser – Er du klar til at skifte plads?

Værktøjskassen: Om konflikthåndtering

Værktøjskassen: Om forebyggelse af PTSD

Stress-af kogebogen

Rapporten Ledelse under Forandringsprocesser

# Brug din BFA!

BFA service - turisme er et udvalg, hvor faglige organisationer og arbejdsgiverforeninger inden for servicefagene arbejder for at give virksomheder og medarbejdere brugbare informationer om arbejdsmiljøarbejdet.

BFA service, som vi kaldes til dagligt, har udarbejdet en række vejledninger, foldere og pjecer om relevante emner i branchen. Hertil kommer, at vi løbende arrangerer konferencer og seminarer om arbejdsmiljøspørgsmål.

Du kan læse meget mere om alt dette på [www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

Vi er til for at blive brugt!



## Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme

### Arbejdsgiversekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 18

1787 København V

Tlf. 33 77 33 77

[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

## ANDRE ADRESSER

### Arbejdstilsynet

Landskronagade 33

2100 København Ø

Tlf. 70 12 12 88

[www.amid.dk](http://www.amid.dk)

## Branchearbejdsmiljøudvalget Service – Turisme

### Arbejdstagersekretariatet

Kampmannsgade 4

1790 København V

Tlf. 88 92 01 43

[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

### Videncenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105

2100 København Ø

Tlf. 39 16 53 07

[www.amid.dk](http://www.amid.dk)

## Sekretariat for

### BFA Transport, Service – Turisme og Jord til Bord

H.C. Andersens Boulevard 18

1787 København V

[www.bfa5.dk](http://www.bfa5.dk)

Denne værktøjskasse kan også hentes på  
[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)