



## VÆR PÅ FORKANT MED FORANDRINGERNE

### Spørgsmål



Hvorfor er det vigtigt at arbejde med det psykisk arbejdsmiljø under forandringsprocessen?

Hvor kan I samarbejde om at afdække muligheder og risici i forandringsprocessen på jeres arbejdspladser? (APV-arbejdet - SU, AMU eller andre steder)

Hvordan kan I, på jeres arbejdspladser foretage en løbende vurdering af hvordan forandringsprocessen går?

### Skriv svarene på en flipover



---

## VÆR PÅ FORKANT MED FORANDRINGERNE

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:

1. Tænk et godt psykisk arbejdsmiljø ind som et integreret mål med forandringen. Drøft, hvordan der på arbejdspladsen kan arbejdes for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Tænk det psykiske arbejdsmiljø ind i den nye organisering af arbejdet.
2. Afdæk på forhånd, hvilke muligheder og risici der kan være forbundet med forandringen i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Udarbejd i arbejdsmiljøorganisationen og i samarbejde med andre relevante aktører en prioriteret plan for gennemførelse af nødvendige tiltag til at udvikle de positive elementer og imødegå potentielle risici. Overvej om værktøjer som fx arbejdspladsvurdering kan understøtte en god proces.
3. Vær opmærksom på, at det kan være en udfordring at sikre det psykiske arbejdsmiljø i det daglige arbejde samtidigt med, at der arbejdes med forandringen. Husk at tage stilling til, hvordan det daglige arbejde planlægges og tilrettelægges, så kerneopgaven fortsat kan løses under forandringen.
4. Afklar og meld ud, hvem der har hvilke roller og hvilket ansvar i forbindelse med forandringen. Vær fx opmærksom på mellemlidernes opgaver og ansvar i forbindelse med forandringen.
5. Vær opmærksom på, at mellemlidere, medarbejdere og medarbejdergrupper kan have forskellige behov i forbindelse med forandringen, fx i forhold til kommunikation, inddragelse og støtte, og at behovene kan opstå på forskellige tidspunkter i processen.
6. Foretag i samarbejde med relevante aktører løbende opfølgning og afsluttende evaluering af forandringen og forandringsprocessen. Det skaber mulighed for at justere processen samt skaber læring på arbejdspladsen i forhold til kommende forandringer. For at fastholde erfaringerne kan det være en god idé at skrive dem ned.



## INDDRAG MEDARBEJDERNE



Hvorfor mener I det er vigtigt at kollegerne bliver inddraget i forandringsprocessen?

Hvad kan I, som tillidsvalgte/leder gøre for at arbejdsmiljøorganisationen/SU (andet) bliver involveret i forandringsprocessen?

Hvordan kan I som tillidsvalgte inddrage jeres kolleger ift. den viden I har om forandringsprocessen?

**Skriv svarerne på en flipover**



---

## Inddrag medarbejderne

**For at gennemføre en succesfuld forandring er det væsentligt, at medarbejderne involveres og engageres i forandringerne. Det gælder både de formelle samarbejdsorganer og de berørte medarbejdere og afdelinger:**

7. Husk at inddrage arbejdsmiljøorganisationen i forhold, der handler om arbejdsmiljøet, og husk at arbejdspladsvurderingen skal justeres, når der sker ændringer i arbejdet, der har betydning for arbejdsmiljøet.
8. Involver relevante medarbejdere så tidligt som muligt i arbejdet med at planlægge, gennemføre og forankre forandringen. Det skaber ejerskab og giver det bedste grundlag for et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Inddrag den enkelte medarbejder eller arbejdsgruppe i de specifikke forhold, der vedrører deres arbejde eller afdeling.
9. Overvej, hvem der skal inddrages hvornår, og hvad de kan bidrage med i forbindelse med forandringen. Sørg fx for, at der tidligt i processen er en dialog om, hvordan der kan arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen.
10. Lav en forventningsafstemning om inddragelse af medarbejderne i forandringsprocessen. Afstem indledningsvist og løbende forventninger til, hvad og hvordan medarbejderne bliver inddraget i arbejdet med forandringen. Det er vigtigt som medarbejder at vide, hvad man kan få indflydelse på.
11. Brug den årlige arbejdsmiljødrøftelse til at afklare, hvad forandringer betyder for det psykiske arbejdsmiljø, og hvordan et godt psykisk arbejdsmiljø kan bidrage til gode forandringsprocesser.

# KOMMUNIKER I HELE FORANDRINGSPROCESSEN



## Spørgsmål



Hvorfor er det vigtigt at der kommunikeres løbende om forandringsprocessen?

Hvordan kan I som medarbejder og ledelse samarbejde, så der kommunikeres løbende om forandringsprocessen?

Hvordan kan I være med til at kommunikere om forandringsprocessen, så det mindsker usikkerhed og uro hos kollegerne?

**Skriv svarerne på en flipover**



---

## Kommunikér i hele forandringsprocessen

Forandringerne skal gerne håndteres i en løbende og gennemsigtig dialog mellem ledelse og medarbejdere. Det er derfor væsentligt, at alle de beslutninger, som træffes i forbindelse med forandringen, kommunikeres til alle de relevante aktører på arbejdspladsen. Beslutningerne skal begrundes, så medarbejderne kender forudsætningerne og baggrunden for omstruktureringen. Som led i en gennemskelig, ærlig og åben dialog skal det kommunikeres tydeligt, hvad medarbejderne kan få indflydelse på i forbindelse med forandringerne. Tal gennem hele processen om, hvorfor det er nødvendigt med forandringen på arbejdspladsen, og hvor arbejdspladsen er på vej hen:

12. Det er vigtigt, at ledelsen både kommunikerer formålet og behovet for forandringen, hvordan forandringen tænkes gennemført, tidsplan og milepæle, samt hvordan dialogen om forandringen vil foregå. Det er vigtigt at give et billede af, hvor forandringen skal føre arbejdspladsen hen. Hvad er målet med forandringen? Husk også at kommunikere, hvilke gevinster forandringen vil indebære for arbejdspladsen og for medarbejderne.
13. Informer på så tidligt et tidspunkt på en sådan måde og i en sådan form, at det giver gode muligheder for en grundig drøftelse, så medarbejdernes synspunkter, idéer og forslag kan medvirke til at kvalificere beslutningerne.
14. Vær opmærksom på, at når ledelsen første gang informerer om den påtænkte forandring på arbejdspladsen, har ledelsen typisk allerede arbejdet med forandringen i et stykke tid, mens den kan være ny for medarbejderne. Sørg derfor for, at ledelsens information er grundig og har fokus på, hvad forandringen betyder for medarbejdernes arbejdssituation.
15. Sørg for at afsætte og prioritere ressourcer og tid til løbende kommunikation og dialog om forandringen. Vær lydhør over for idéer, input, forslag og spørgsmål i forbindelse med forandringen og giv løbende feedback.
16. Kommunikér, hvordan I forventer at håndtere det psykiske arbejdsmiljø i den periode, hvor I arbejder med forandringen. Kommunikér fx, hvordan medarbejdernes spørgsmål, tvivl og usikkerhed vil blive håndteret. Hvem kan de henvende sig til med spørgsmål, frustration og idéer til forandringen?
17. Fokuser på at håndtere usikkerhed og uro hos medarbejderne i forbindelse med forandringen. Kommunikér, hvordan I vil arbejde for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, når forandringen er gennemført – fx hvordan I vil sikre, at den enkelte medarbejder har de nødvendige kompetencer til at varetage det fremtidige arbejde efter forandringen. Kommunikér gennemsigtigt, åbent og klart for at øge tillid og dialog.
18. Kommunikér løbende om processen for at skabe overblik. Kommunikér også, når der ikke er noget nyt at fortælle. Det kan medvirke til at undgå mytedannelse og skjulte dagsordener.

# STØTTE OG KOMPETENCER



## Spørgsmål



Hvorfor er det vigtigt at der er støtte og hjælp til dig og dine kolleger, undervejs i forandringsprocessen?

Hvordan kan du og dine kollegerne støtte hinanden under forandringsprocessen?

Hvordan kan I, på jeres arbejdspladser arbejde for at der igangsættes hjælp til og støtte til medarbejderne undervejs i processen? Evt. hjælp udefra?

## Skriv svarene på en flipover



---

## Støtte og kompetencer

For at understøtte en god forandringsproces i forhold til psykisk arbejdsmiljø kan der være brug for supporthandlinger. Supporthandlinger kan være kompetenceudvikling, støtte, coaching, dialog, åbenhed, afklaring og vejledning:

19. Hav tillige en dialog om behovet for supporthandlinger (støtte), der kan understøtte det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Supporthandlinger (støtte) foregår både mellem medarbejder og ledelse og medarbejderne imellem. Afklar, om der er behov for ekstern hjælp.
20. Afklar, om der er de nødvendige kompetencer og viden på arbejdspladsen og i arbejdsmiljø-organisationen for at kunne planlægge, gennemføre og forankre forandringen, fx i forhold til nye krav i arbejdet og nye samarbejdsrelationer. Gennemfør kompetenceudvikling, såfremt der er behov for det. Foretag eventuelle justeringer i arbejdsmiljøorganisationens kompetenceudviklingsplan.
21. Overvej, hvad der skal til for at klæde medarbejderne på til forandringer. Tal om, hvordan I bruger hinanden og hinandens ressourcer. Vær konstruktiv og støt kollegaer.
22. Kommuniker, hvilke interne og eksterne supportmuligheder der er til rådighed i forbindelse med forandringen. Sørg for, at alle ved, hvem de kan henvende sig til for at få støtte og coaching, mens forandringen gennemføres.