

A giraffe and an elephant are standing behind a tall, red, rectangular structure on a grassy hill. The giraffe is on the left, and the elephant is on the right. The background is a clear blue sky with some light clouds.

Arbejdsmiljøarbejdet i forandringer

v. chefkonsulent Betina Rohr, SDU HR

**Hvilke forandringer har
du ledet / været med til
de seneste fem år?**





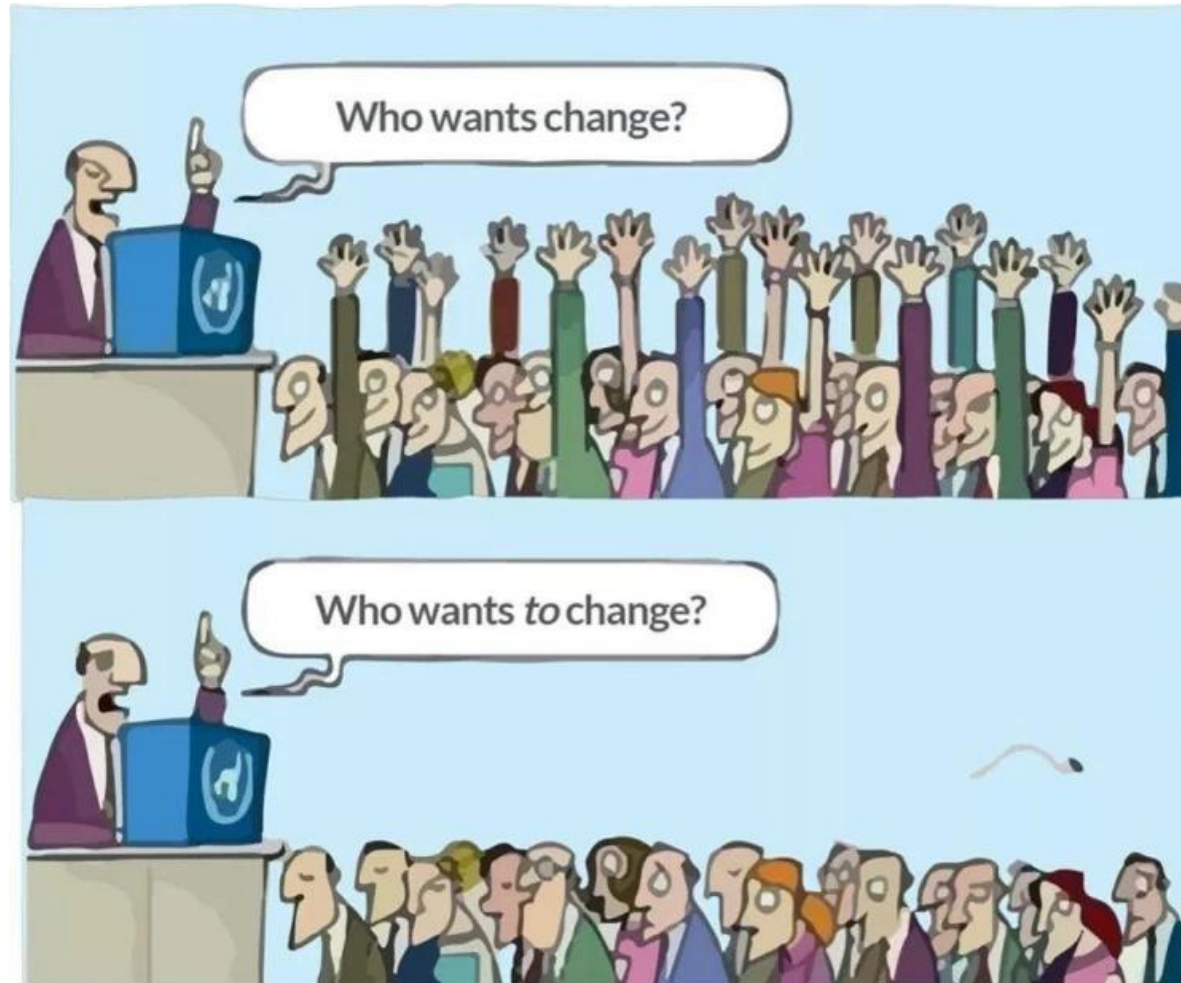
Hvad er en forandring?

- Bevægelse fra A til B
- Stor eller lille
- Hurtig eller langsom
- Planlagt eller emergent
- Mulighed og udfordring

	Planlagte forandringer	Emergerende forandringer
Store forandringer	• Strategiske tiltag • Fusioner	• Pludselige kriser
Små forandringer	• Nyt computerprogram • Omrokering af kontorpladser • Vegetar kantine	• Teknologiers gradvise effekt • Teamleders opsigelse

Marianne Harbo Frederiksen / Signe Bruskin

Forandringer



Mikro- og makroniveau i forandringer



Beslutningstager

Hvad medarbejderne
tænker på

Vision
Mål
Effektivitet
Bedre system

Hvad med min chef?
Får jeg andre kolleger?
Beholder jeg mine opgaver?
Risikerer jeg at miste mit job?
Hvordan ændrer mit job sig konkret?
Bliver der nok personlige udfordringer?
Kan jeg tilegne mig de nye kompetencer?



God nok arbejdsmiljøarbejde

‘Hård’ tilgang: Spørgsmål tages ikke alvorligt eller afvises

‘Blød’ tilgang: Spørgsmål undviges eller man besvarer ved at love at opfylde alle ønsker

‘God nok’ tilgang: At vedgå sin afhængighed af medarbejderne / kollegerne

Hvordan kan medarbejderne / kollegerne bidrage til at projektet lykkes **‘godt nok’**?



Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø

Velfærd og Offentlig administration

I AMO og MED-udvalg afklares det, hvornår i en forandringsproces de forskellige berørte realistisk set har mulighed for at få indflydelse.

MED-udvalget kan bl.a. drøfte:

- Hvad forandringen består i?
- Hvilke konsekvenser det vurderes at have?
- Hvem det vil have konsekvenser for?
- Hvordan bliver forandringerne meldt ud i organisationen?
- Hvem melder forandringerne ud?
- Hvordan der bliver fulgt op på processen?
- Hvordan følges der efterfølgende op, blandt andet ved hjælp af APV?
- Hvad er horisonten for forandringerne?

Hvad siger rammeaftalerne?

- Arbejdsmiljøorganisationen skal inddrages ved væsentlige ændringer i arbejdet
- Medarbejdere har ret til medindflydelse og medbestemmelse, som det fremgår af [MED-Rammeaftalen mellem Forhandlingsfællesskabet og KL/Danske Regioner fremgår](#)
- Man har gensidig pligt til at informere om og drøfte alle forhold af betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold.

Individniveau – den enkelte medarbejder:

- Kend og erkend dine signaler
- Hvornår føler jeg mig tryk?

Gruppeniveau – team eller afdeling:

- Styrk fællesskabet – snakkes der i krogene?
- Læg mærke til adfærdsændringer
- Vær opmærksom på tonen

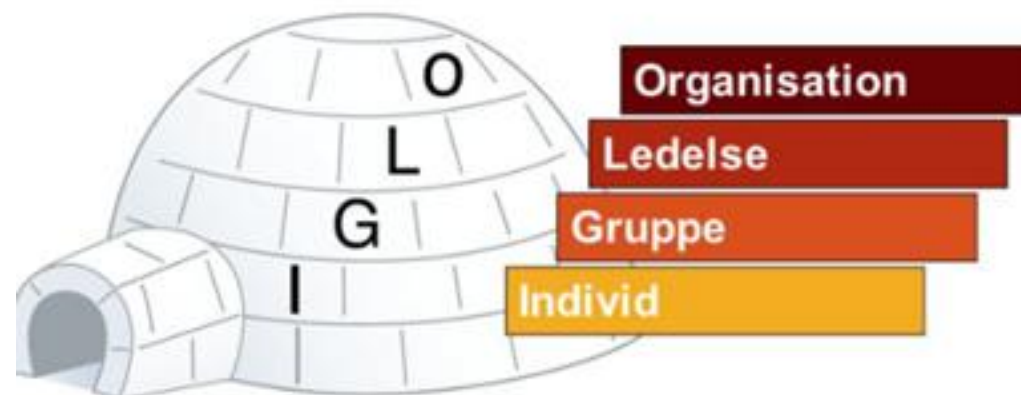
Lederniveau – ledelse på alle niveauer:

- Opmærksom på retfærdighed
- Vær en god kommunikator
- Vær bindeled mellem lagene

Organisationsniveau - de fælles samarbejdsfora som SU/MED-udvalg/AMO:

- Overordnet strategi/god tråd for hele organisationen
- Giv information ansigt til ansigt. Hvorfor skal vi lave forandringer og hvor skal vi hen bagefter?

Ansvar og bidrag til forandringsprocessen



Alle forandringer begynder med en afslutning.....

Det der er vigtigt

Det der bekymrer

Det man mestrer

Usikkerhed

Lettelse

Spænding

Håb

Bekymring

Sorg

Vrede

Utålmodighed

Kære kolleger. Det er i dag en ganske særlig dag. Og jeg er stolt af at kunne præsentere jer for vores nye

- Forstod du, hvad han sagde?
- Åhh nej, ikke endnu en forandring.
- Det er ikke fair. Det er uretfærdigt.
- Jamen, hvad så med det projekt, som vi knokler med i øjeblikket? Og hvad med mine opgaver?
- Jeg synes, det lyder spændende ...
- Bare rolig. Det kommer jo alligevel aldrig til at fungere. Bare vent at se

Reaktioner på forandringer

**20%**

Visionæren – Yes, vi er klar!

- Endelig kommer det
- Vi er klar til at implementere
- Det er os, der har udviklet det!

**50%**

Pragmatikeren – Hmmm... Hvad kan det?

- Hvad har det med os at gøre?
- Ok, så vis mig, hvad det kan
- Det må vi lige få styr på...

**30%**

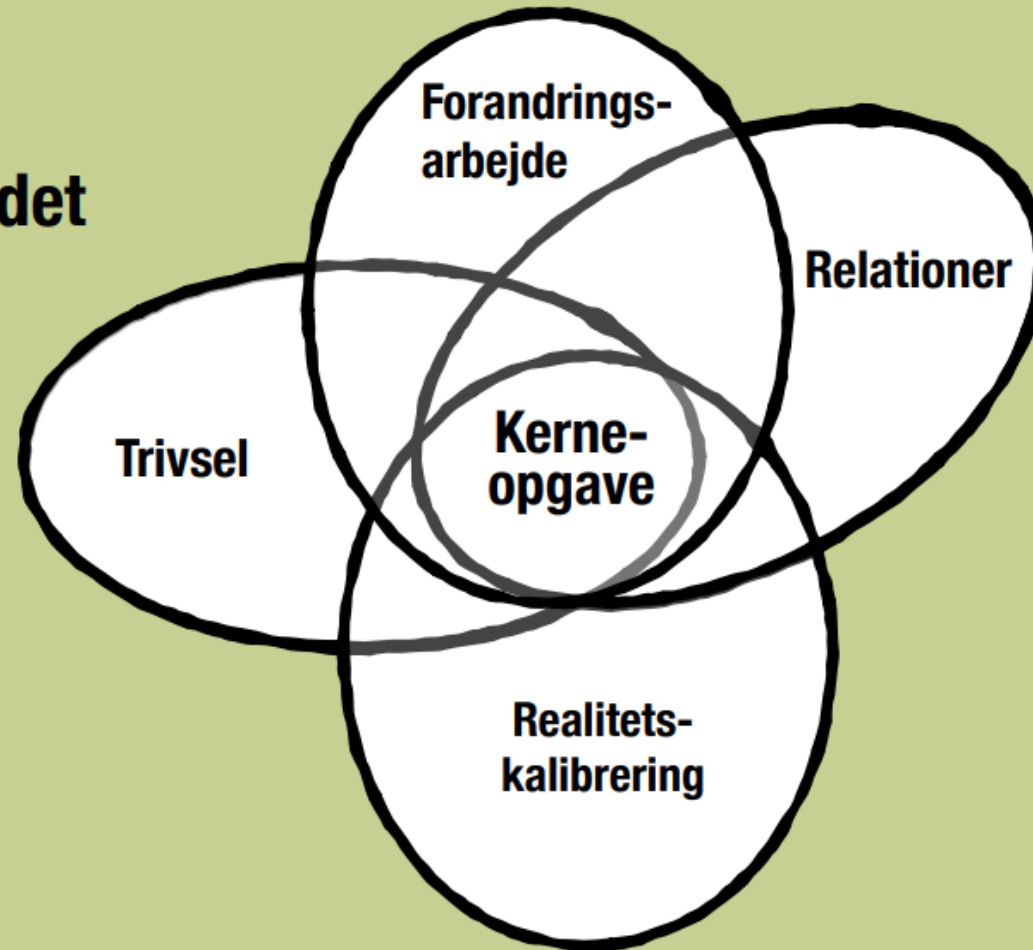
Skeptikeren – Nej tak, få det væk!

- Åh nej, endnu en forandring
- Dét bliver aldrig populært
- Det var bedre i gamle dage

Hvordan reagerer du typisk på forandring?

Er der en typisk reaktion i din afdeling?

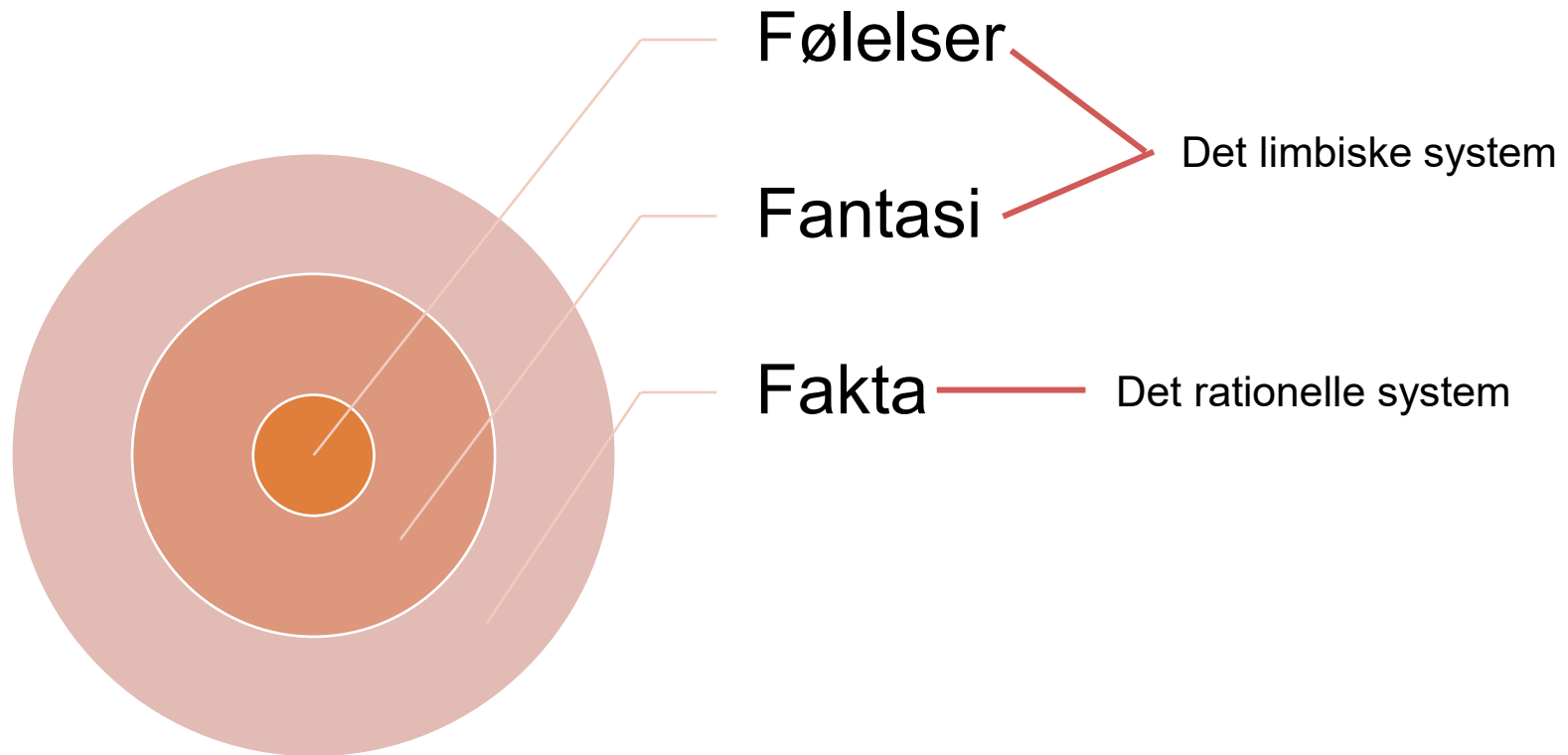
**Hvad medarbejderne
tager ansvar for
uden at de blir bedt om det**

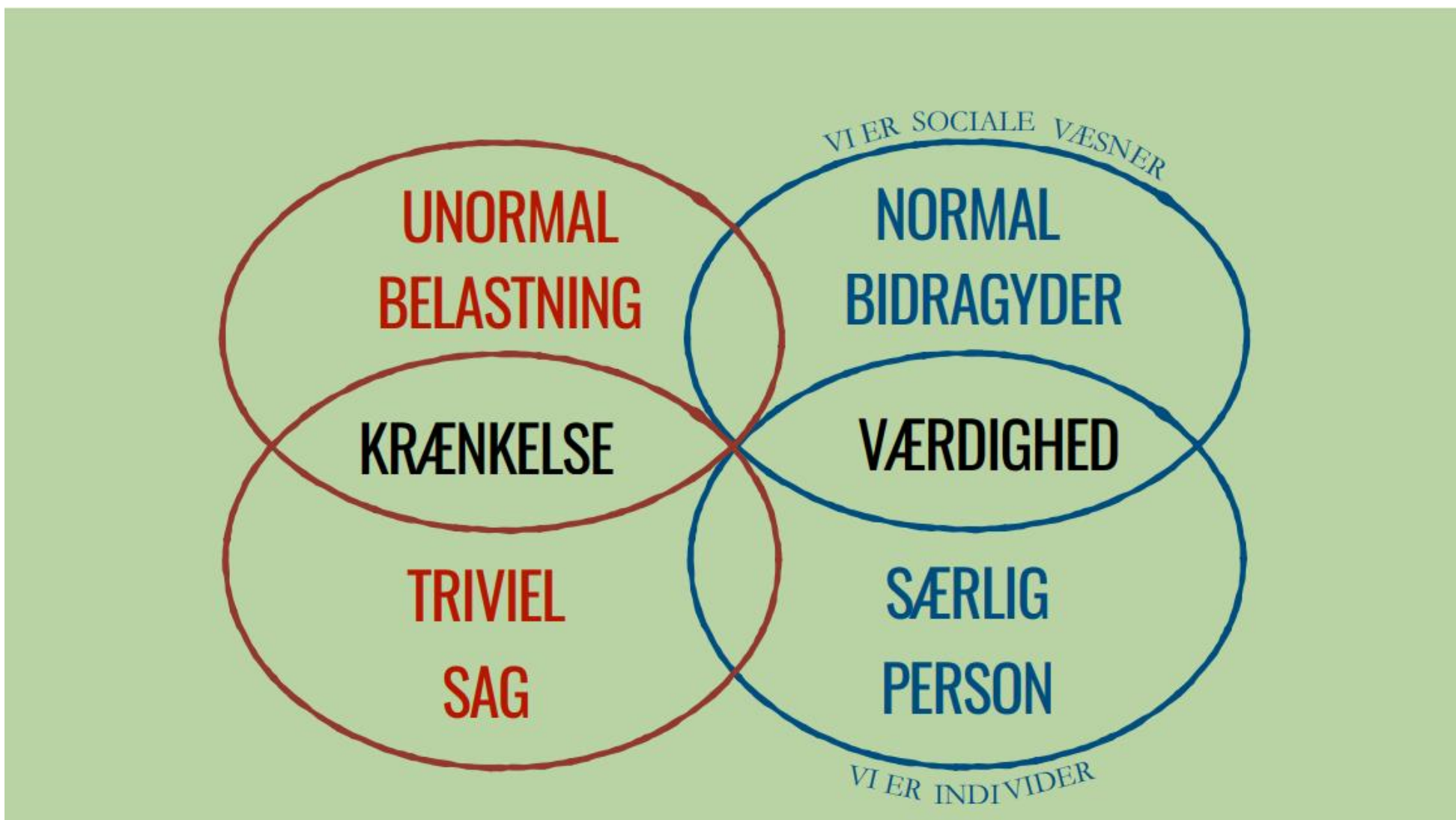


A full moon is visible through the silhouettes of tall, thin trees in a dark forest at night. The scene is dimly lit, with the moon providing the primary light source, creating a serene and slightly eerie atmosphere. The trees are dark and their branches are visible against the lighter sky.

Forestil dig, at du går ude i en mørk skov.....

FFF-modellen





Anders Stahlschmidt

Forventninger, fordomme og antagelser i din kommunikation

At blive talt til som om

man ikke forstår

man ikke vil tage ansvar

man yder modstand

man synes det er vildt fedt

man ikke har brugbar erfaring

**man tror blindt på 'synergieffekter'
og andre hokus-pokus-ord**

man er meget ked af det

man ikke kan håndtere uvished

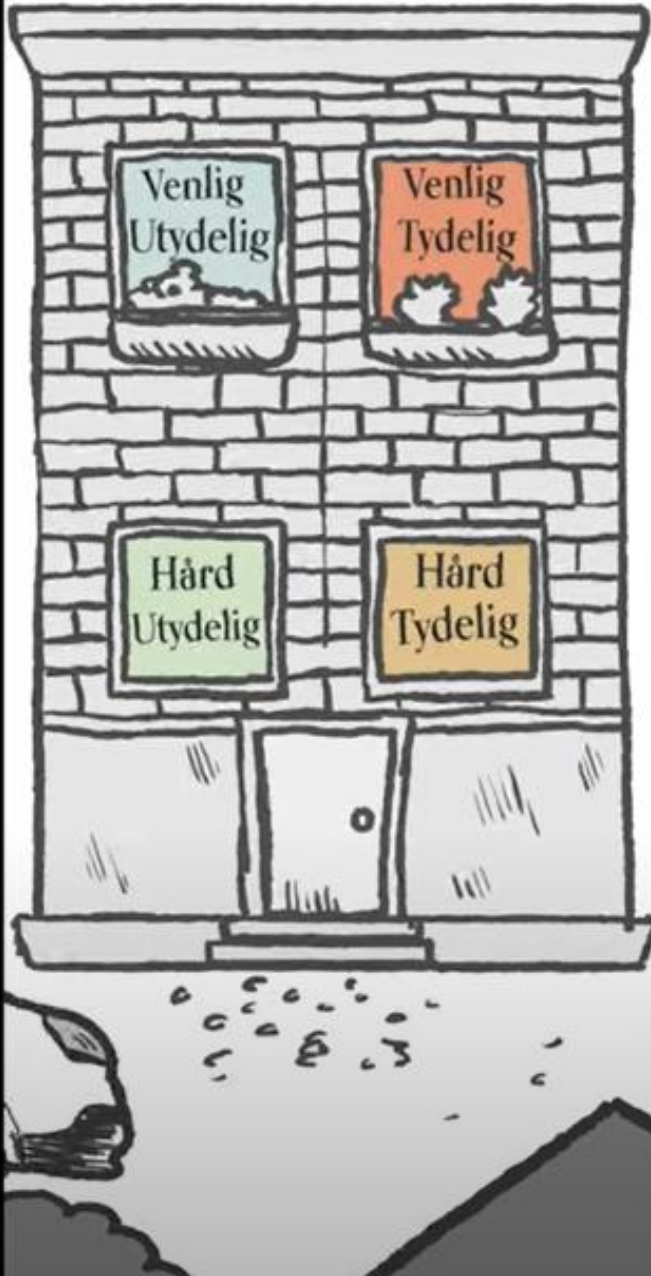
Venlig og Tydelig

Hvad lægger du mærke til?

Hvordan virker det?

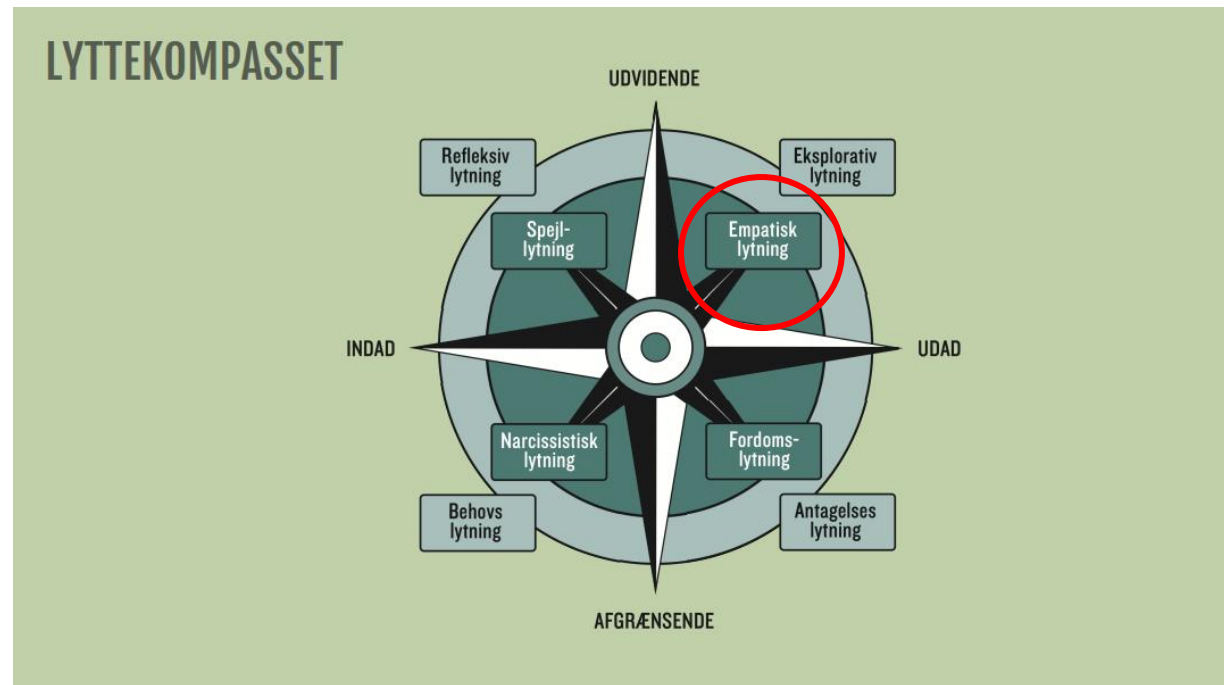
Hvad ønsker du?

Anders Stahlschmidt



Anerkendelse består ikke altid af positiv tale

At blive rost



At blive lyttet til

Anders Stahlschmidt

Negativ formåen: Ikke at gøre noget er også at handle

"Det er en lige så betydningsfuld, men ofte overset, ledelseskompetence at kunne udholde at forblive i en tilstand af *spændingsophobning* og dermed tolerere den store trang til at slippe af med uroen. S. 110

"Negativ formåen handler essentielt om evnen til at udholde usikkerhed, tvivl, flertydighed, ambivalens, modsætninger, forskellighed, dilemmaer, paradokser, frustration, kompleksitet og hele spektret af intensive *følelsestilstande*. Det er den kompetence, der knytter sig til *ikke* at handle, men i stedet at være med det, der er. S. 111

Efter inspiration fra Christina Pontoppidan



Positiv og negativ formåen

Positiv formåen	Negativ formåen
Beslutte	Ikke-beslutte
Gøre	Vente
Planlægge	Overveje
Handle på energi	Tåle spændingen
Skabe bevægelse	Finde ro
Mobilisere kraft	Modstå kræfterne
Etablere sikkerhed	Rumme utrygheden
Skabe og forandre	Være med det, der er



Hvordan kan arbejdsmiljøgruppen kommunikere og gennem sin adfærd vise, at man vedstår sig sin afhængighed af medarbejderne / kollegerne og anerkender deres bidrag?

Tak for nu