

Forandringer, pres – og håndtering



v. Tine. B Grynnerup; cand.psych. aut., specialist i arbejds- og organisationspsykologi



Formål med dagen i dag



At skabe **engagement** og **læring** blandt jer deltagere



Give viden og indsigt i **de menneskelige reaktioner** under forandringer



Give en forståelse af **forandringers dynamik**, og mulige indsatser til at sikre trivsel under forandringer



Arbejde med **løsninger** der sigter mod trivsel i virkelige problemstillinger

Program for dagen

9.00 Introduktion til hinanden og dagens program

Aftaler om form og proces

Forandringer som I oplever dem i hverdagen

Introduktion til den psykologiske side af forandringer

”Forandringskurve” og modstand som begrebsramme

12.00 Frokost

12.45 Introduktion til værktøjer

Case arbejde i grupper og brug af værktøjer

Deling af gode ideer

Opsamling på dagen

16.00 Tak for i dag

Spilleregler

mhp. at etablere et trygt og udviklende læringsrum

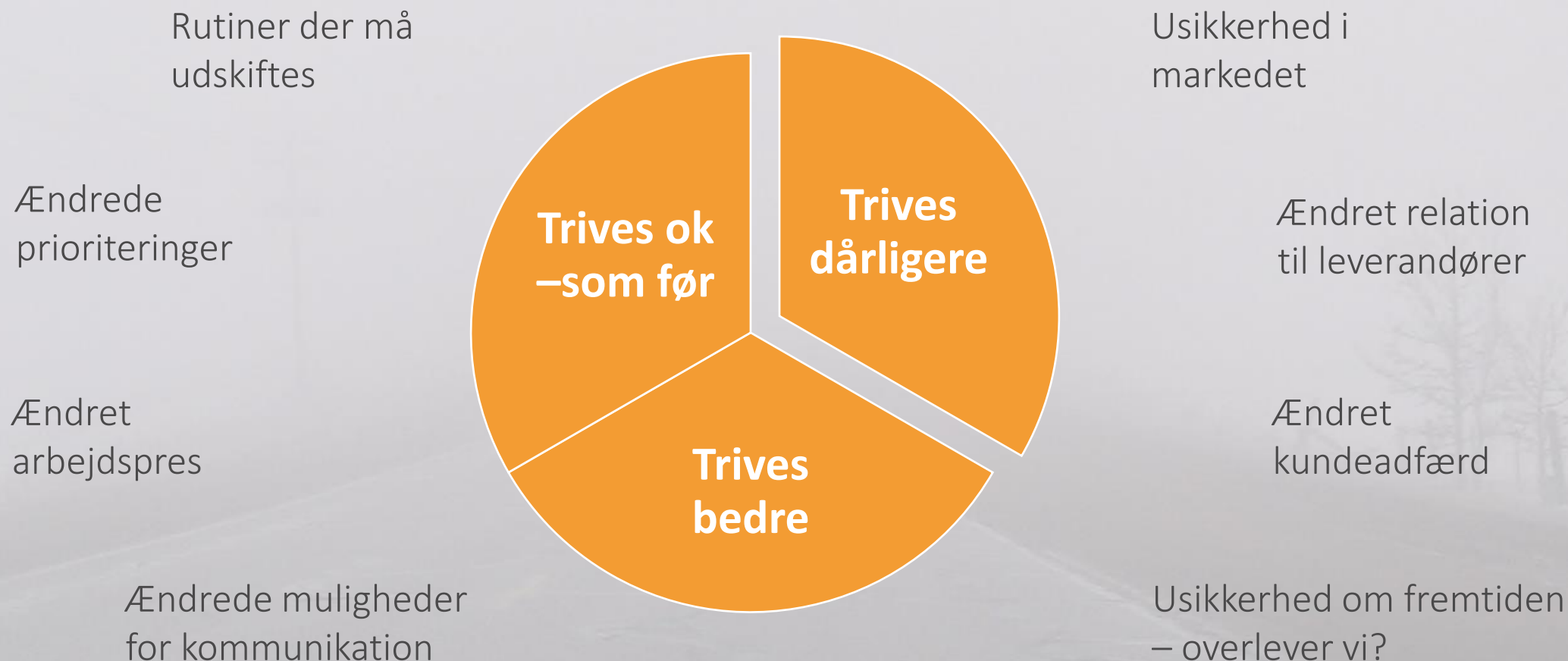
-  Lyt
-  Tal på egne vegne – byd ind
-  Giv plads til forskellighed

-  Fordel tiden mellem jer
-  Vær til stede – mobil/pc
-  Fortrolighed

Fokus på forandringer

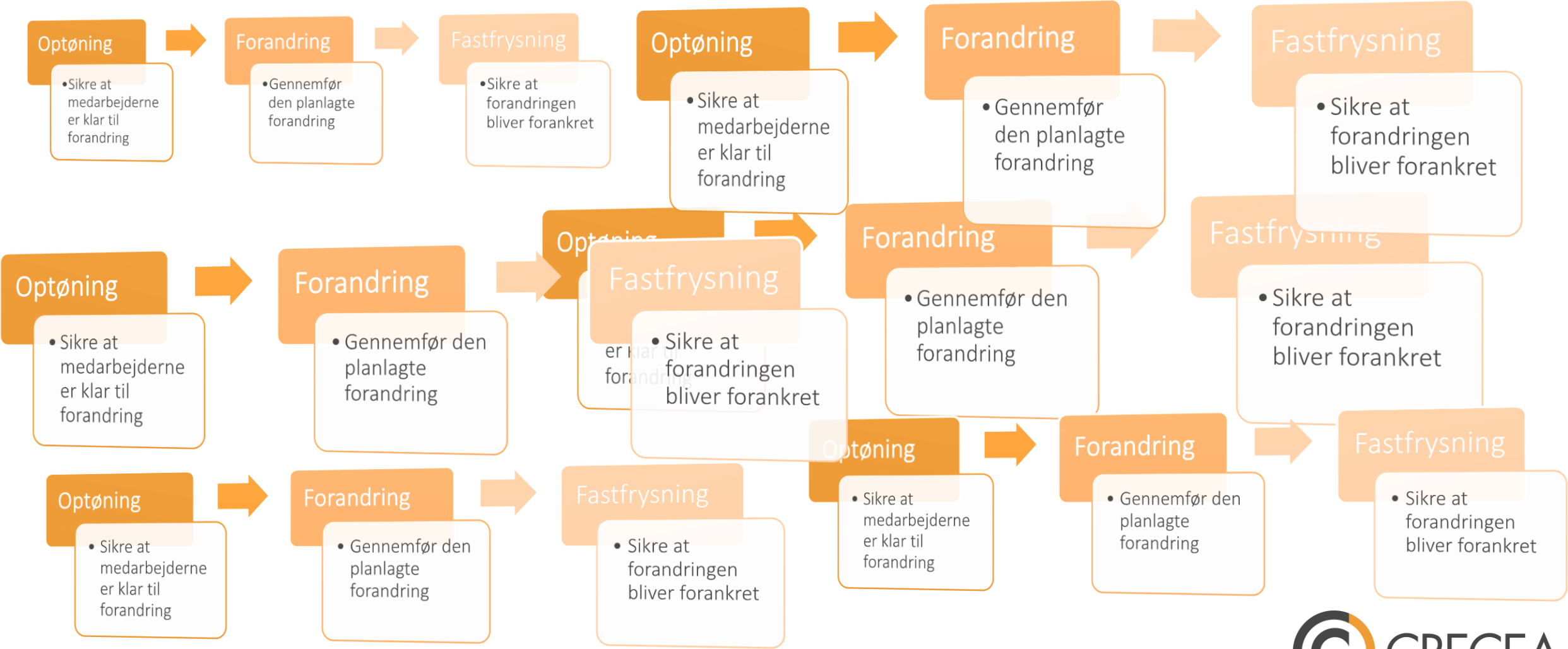


Ændrede vilkår for mange organisationer

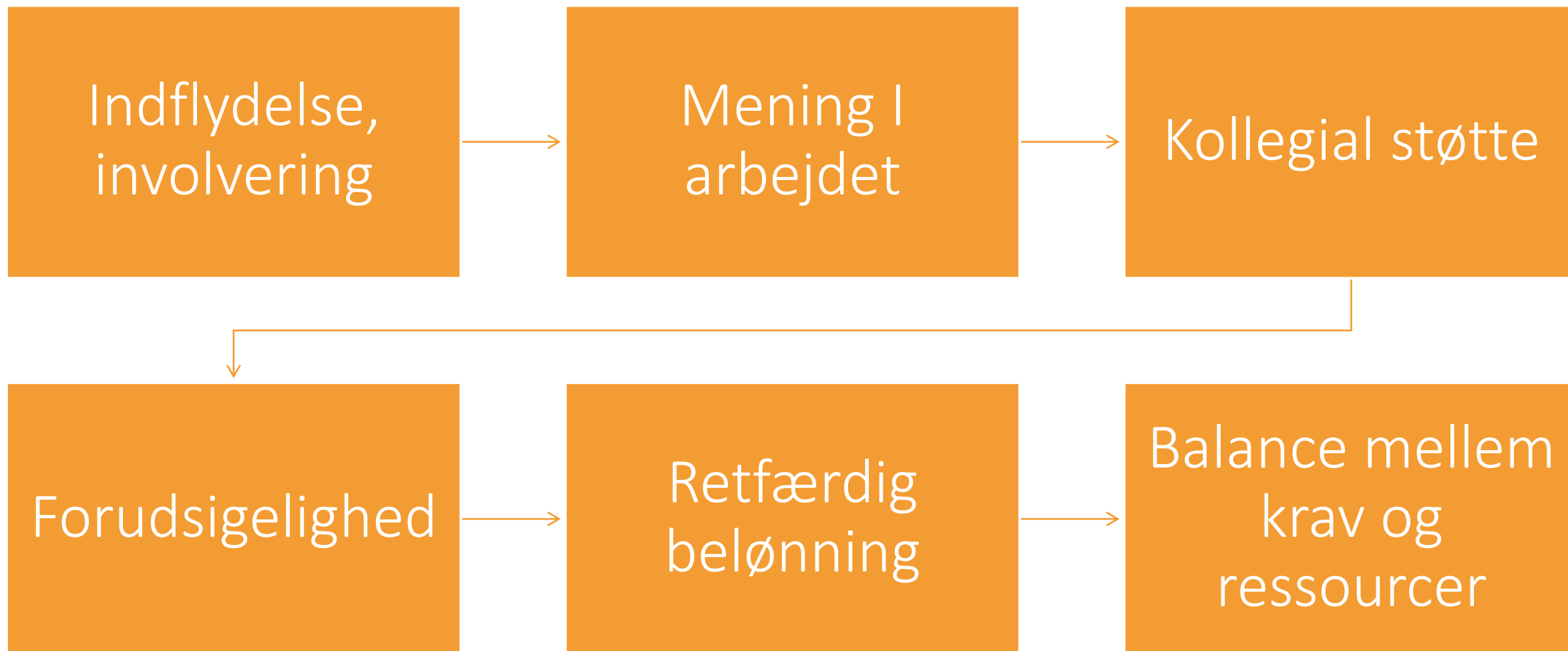


En eller mange forandringer?

Ide efter Kurt Lewins model over forandring



Arbejdsmiljøfaktorer med betydning for reaktioner under forandringer





Organisatoriske forhold med betydning

- Klare opgaver
- Klare roller
- Entydige standarder
- Klare procedure
- Klar kommunikation
- Tydelig information

PSYRES-projektet

- Undersøgelse af psykisk helbred og trivsel i forbindelse med omstruktureringer (2009-2011)
- 4 lande: Danmark, Finland, Holland og Polen
 - Indsamling af viden/forskning om omstruktureringer
 - Indsamling af data fra nationale spørgeskemaundersøgelser og interview
 - Workshop i hvert land med bl.a. interview af ledere, medarbejdere og HR-personale

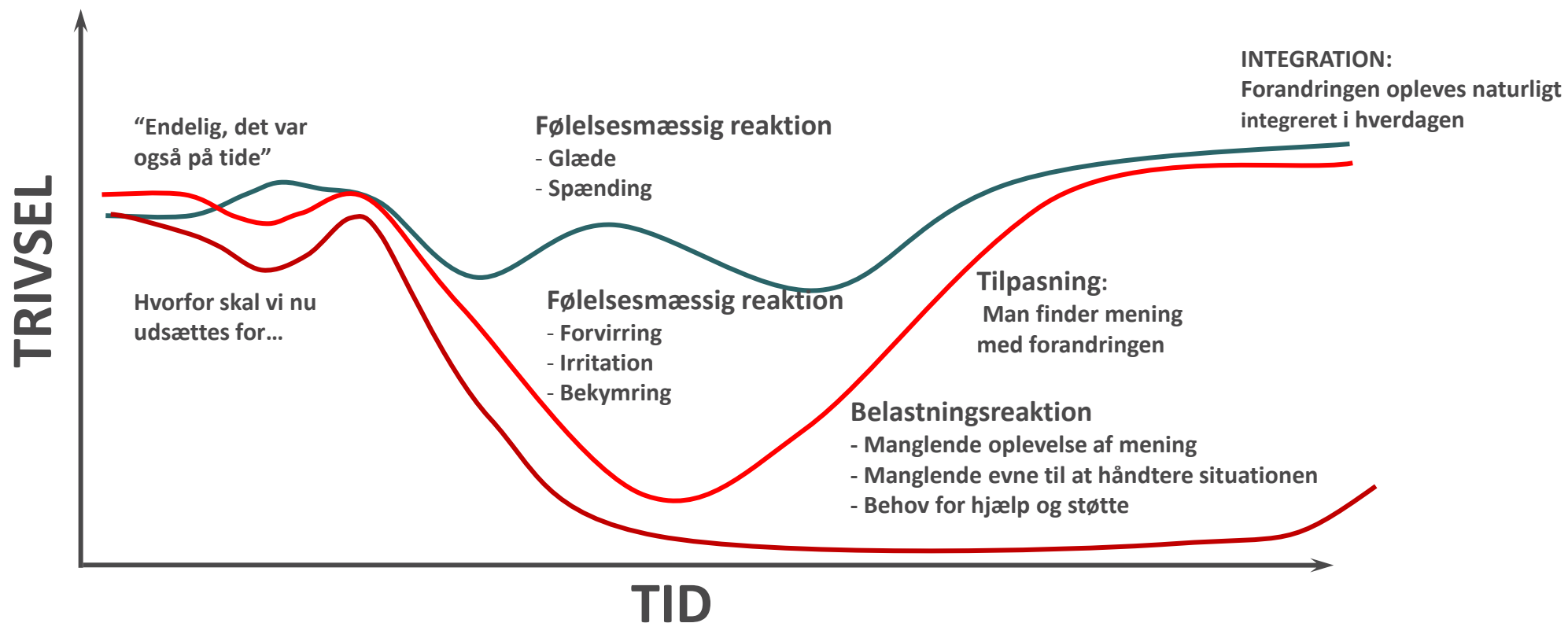


Spørgeskemaresultaterne fra PSYRES-projektet viser bl.a., at omstruktureringer er forbundet med:

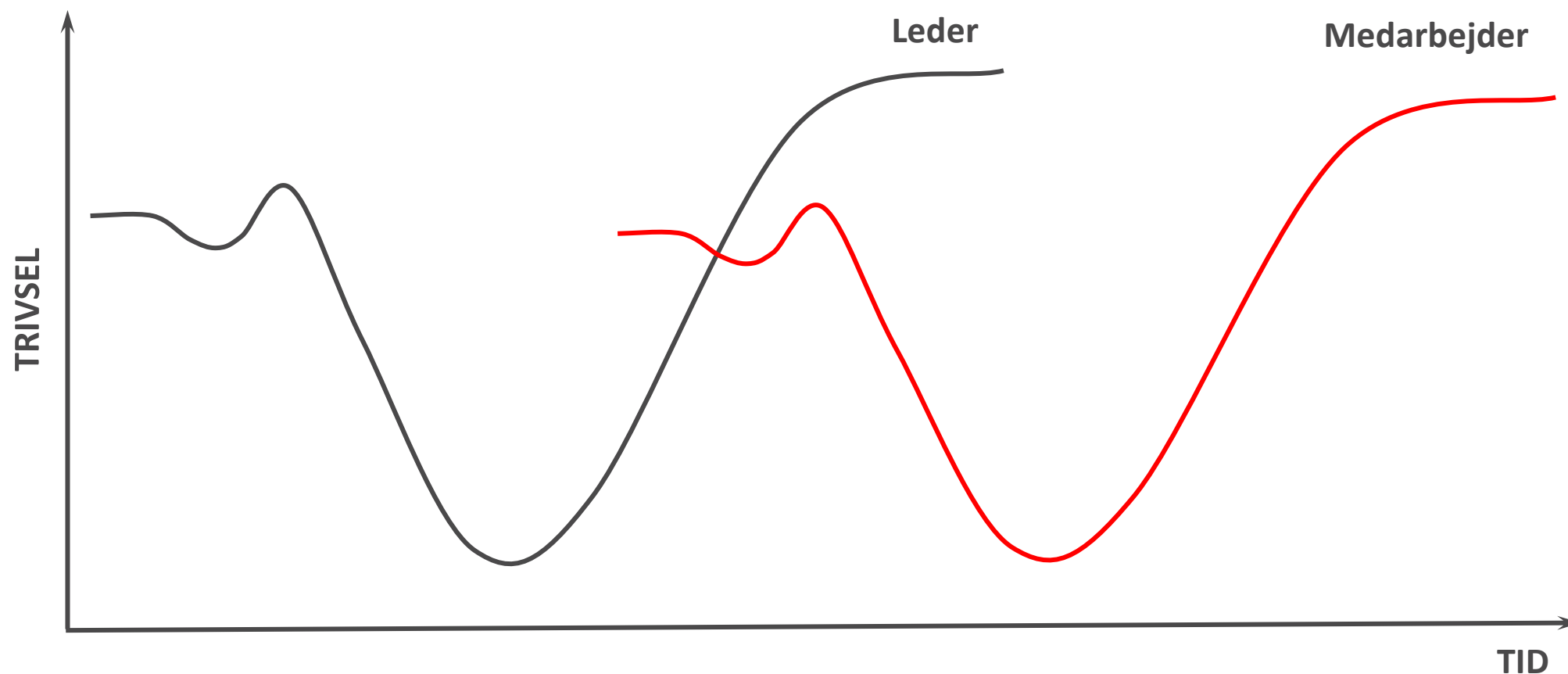
- Lavere jobtilfredshed
- Lavere engagement i arbejdet
- Et øget stressniveau/oplevelse af højere krav
- Reduceret arbejdsevne
- Øget jobusikkerhed
- Øget sygefravær
- Øget tidspres
- Reduceret ledelsesstøtte til medarbejderne
- Flere konflikter mellem ledere og medarbejdere og blandt medarbejdere indbyrdes



Vi reagerer forskelligt!



Vi introduceres til forskellige tid – og det betyder noget



Vi har brug for at forstå og føle os trygge!

Vi har som mennesker brug for at beskytte os mod smerte, frygt og utryghed.

Organisatoriske forandringer **kan** gøre os usikre, og utrygge, og mange af os vil **automatisk** gøre forsøg på at beskytte os mod dette.

Vi udfordrer beslutninger, kæmper for det vi kender og spiller måske ikke helt med på det nye – i virkeligheden for at passe på os selv og hinanden



3 niveauer af reaktioner

1. Forståelsesmæssig reaktion

Facts, data, idéen

"Jeg forstår det ikke...!"



**FOLKAR MED FACTS OG
KONKRETE DATA**

2. Følelsesmæssig reaktion

Tab af status, kontrol, privilegier

"Jeg kan ikke lide det!"



**LYT OG SPØRG TIL HVORDAN
DEN ANDEN HAR DET**

3. Personrettet reaktion

Erfaring, dét, du repræsenterer

"Jeg har ikke tillid til dig...!"



GENOPBYG TILLID I FREDSTID

Efter: Maurer, Beyond the wall og resistance

Værktøjer til at sikre trivsel under forandringer



Det vigtigste fokus?

At have fokus på, hvordan
forandringen påvirker
medarbejdernes trivsel

Konklusionen i PSYRES-projektet er,
at de 3 vigtigste indsatser er:

- **God kommunikation (tovejs)**
- **Involvering af medarbejderne**
- **Medarbejderstøtte**



Og det fordrer
mod til at tale -
også om det
svære!

Forandrings GPS

Hjælp til at navigere i forandringer

På forkant med forandringerne:

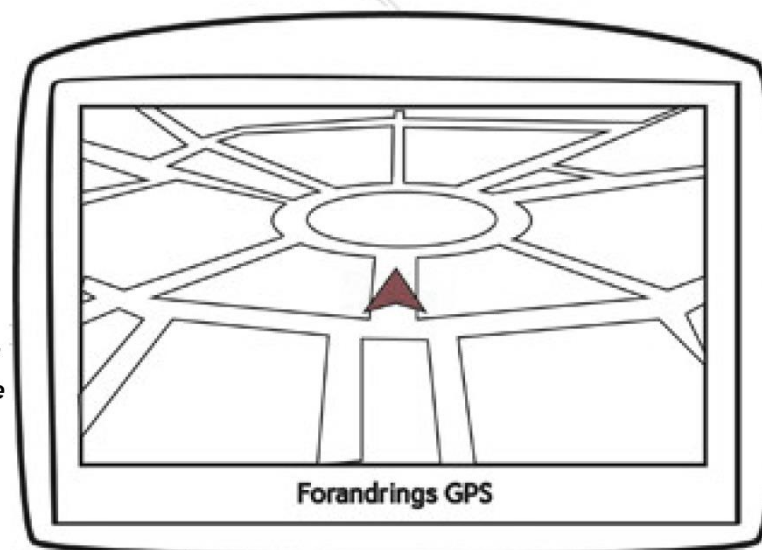
Guide til det første samarbejds møde
Den korte præsentation af forandringen
Forandringstavlen

Kommunikation i hele forandringsprocessen:

Kommunikationsplan
Spørgerunde – "Fabriksvandring"
Den regelmæssige nyheds-update

Inddragelse af medarbejderne:

Tjek på involveringen
Forandringstjek – 6 gode spørgsmål
Optimering og risikovurdering



Støtte og kompetencer

Styrk de sociale bånd
Forandringssamtalen
Det gode farvel og det vigtige goddag

Psykologisk tryghed

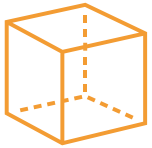
Psykologisk tryghed er **forestillingen om**, at man er fri til at dele sine ideer, fejl og kritik, **uden frygten for** at blive straffet eller ydmyget for sine udtalelser.

Sagt med Amy Edmonsons egne ord:

“In a psychologically safe workplace, people feel free to share ideas, mistakes, and criticisms. They are less worried about protecting their image and more focused on doing great work. That is, they’re free to focus on and contribute to the company’s mission.”

Amy Edmonson, (2002) Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams

3 hovedpointer – psykologisk tryghed særligt i en tid med massive forandringer



Præciser og rammesæt den opgave, der skal løses



Inviter til fælles løsninger – men vær tydelig om graden af involvering



Vær nysgerrig

En øvelse til teamets dialog: Hestekoer

Tænk på den mest betydningsfulde og konkrete forandringsproces I står foran:

På en skala fra 1-10:

1. I hvilken grad forstår du baggrunden for den kommende forandring - den brændende platform?
2. Hvor godt føler du dig klædt på til den kommende forandring?
3. I hvor høj grad trives du i denne forandringsproces?

Turntable – sikring af flere perspektiver

Hvordan har forandringen indtil nu fungeret for jer?

Fire positioneringer:

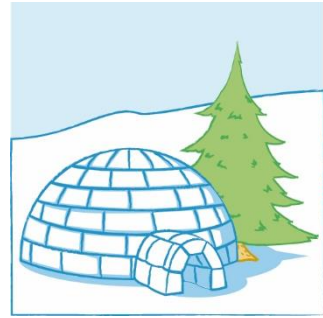
- **Optimisten**: Har de positive briller på. Kigger på det, der fungerer - succeserne. Tror på det, ønsker at prøve, er begejstret
- **Pessimisten**: Har nej-hatten på. Sidder fast, leder efter problemer og forhindringer. Finder undskyldninger, ser ingen løsninger, er opgivende
- **Brobyggeren**: Lytter efter fælles fodslag og kompromismuligheder: Hvordan kan jeg bygge videre på det de andre siger?
- **Selvvalgt position**: Stiller forslag om konkrete ændringer på baggrund af det hørte

4F (Fakta, Følelser, Fund og Fremtid) til teamets dialog

En styret proces, hvor man får talt om den kommende forandring, med tydelige skridt og 1 ting ad gangen i fokus:

1. **Hvad man ved** (til forskel fra hvad man tror)
2. **Hvordan man har det med det** (til forskel fra hvad man synes)
3. **Hvilke gode erfaringer man kan bringe i spil** (selvom de måske er svære at få øje på)
4. **Hvilke ønsker og behov** man har i forhold til at sikre en god fremtid

Håndtering af forandringer: IGLO -modellen



- I**ndivid: Opmærksomhed på den enkeltes reaktioner og behov for støtte (følelsesmæssigt eller ift. kompetencer)
- G**ruppe: Fælles dialog om oplevelser og reaktioner, eksempelvis proces med Forandringsbalance, Turntable, 4F eller Forandringstjek – 6 gode spørgsmål
- L**edelse: Opmærksomhed på behovet for kommunikation, involvering og støtte ved forandringer – løbende fokus på håndtering af processen, sikre at der laves times out til refleksion og tilpasning
- O**rganisation: Viden i samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisation om muligheder for at sikre trivsel under forandring. Eksempelvis gennem viden om risici, opmærksomhed på forebyggende tiltag samt sikre fælles fokus i organisationen på håndtering af mistrivsel

Fælles opgaver for AMR/TR & ledere

- Sætte trivsel på dagsordenen i relevante sammenhænge (ledermøder, gruppemøder, AMO, SU)
- Sørge for at inddrage de rette beslutningstagere – og sikre at beslutninger er klare ift. inddragelse, konsekvenser mv.
- I fællesskab afklare roller, forventninger, samarbejdsflader mm. Ift arbejdet med at skabe trivsel under forandringer
- Tilbyde sin støtte til de ramte (de 4 H'er – hold om, hold ud, hold kæft – og hold fast!)
- Hjælpe kolleger/medarbejdere, som oplever mistrivsel med at finde den rette hjælp (egen læge, psykolog)
 - Gælder både individuelle og gruppeproblematikker
- Være en god rollemodel – være bevidst om egen rolle – både gøre og sige ”det mest givtige” (det er ikke hvad du siger, men hvad du GØR!)



Hvordan passer I bedst på jer selv?

- Hav kendskab til hvordan du selv reagerer under forandring – og husk det er naturligt at vi alle reagerer
- Sørg for at bruge hinanden, det er et fælles ansvar at lykkes – ikke den enkeltes
- Søg hjælp og sparring til håndteringen af de andres mistrivsel
 - Brug gerne andre med samme rolle – det kan være de har erfaringer med lignende udfordringer
 - Vær opmærksom på, hvad du rent faktisk kan have indflydelse på – og hvad der måske skal sendes til andre beslutningstagere
- Husk selv at bede om hjælp – det er kun dig, der kan mærke hvordan du har det og om der er brug for det!
- Vær opmærksom på ikke at blive en skraldespand, hellere postbud 😊



Referencer og yderligere inspiration...

- Borum, F: Om planlagt forandrings umulighed. I: Hildebrandt, S. og Johnsen, E.: Ledelse II, 1995
- Høpner, Jørgensen, Andersen og Sørensen: Ledelse af forandringsprocesser – forandring eller forankring? – Kapitel 7 i bogen: "Modstillinger i organisations- og ledelsesteori", 2016, Hans Reitzels Forlag
- Maurer, R: Beyond the wall of Resistance, 2010
- Weick & Quinn: Organizational Change and Development. I: "Annual Review of Psychology", 1999, nr. 1
- PSYRES-projektet – www.arbejdsmiljoforskning.dk
- I BAR materiale om forandringer, "Forandrings GPS":
<http://www.ibar.dk/media/3717974/forandringsgps.pdf>
- 4F forandringsproces og andre metoder til at arbejde med forandringer og trivsel, se:
<http://www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering/forandringer/skab-robuste-forandringer>

Tak for i dag 😊

Yderligere kommentarer og spørgsmål er velkomne
bare ring eller skriv til mig på
tbg@crecea.dk eller 2428 9152

