



VÆRKTØJ TIL LEDERE:

BLIV KLAR TIL FORANDRINGER

Alle arbejdspladser gennemgår små og store forandringer - og det kan skabe både uro og frygt i organisationen. Erfaringen viser, at forandringer lykkes bedst, når processen er gennemtænkt, når kommunikationen er klar, og når medarbejderne bliver inddraget.

Skab en god forandringshistorie

En forandring på arbejdspladsen kan fx være flytning til andre lokaler, indførelse af ny teknologi eller ændringer i organisationen, så medarbejdere får nye opgaver eller teams.

En god, indledende beskrivelse af forandringen er et effektivt værktøj til at gøre forandringen mere konkret og derved mindske usikkerhed og modstand:

- Hvad er baggrunden for forandringen? Hvorfor gør vi det?
- Hvilken løsning er besluttet? Hvorfor?
- Hvad betyder forandringen for virksomheden og den enkelte medarbejder? Hvad er det præcist, der bliver nyt? Hvad er det, der ikke længere eksisterer?
- Hvordan ser visionen ud i forhold til, hvor vi skal hen (evt. en tegning af det ideelle slutprodukt)?
- Hvilke fordele skaber forandringen? Hvordan vil vi følge op på dem?

Brug forandringshistorien som afsæt for den løbende kommunikation på møder, i mails, i planer og præsentationer - og i den daglige snak på arbejdspladsen.

Forskellige perspektiver på forandringen

Når en forandring skal gennemføres, vil de, som har truffet beslutningen, ofte se alle de positive effekter for sig. De kender hele rationalet bag forandringen og glæder sig til at komme i gang.

Mange medarbejdere vil reagere med bekymring for deres eget job eller egen arbejdsituation:

- Hvad med min chef?
- Får jeg andre kollegaer?
- 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?

Tænk fra starten på medarbejdernes bekymringer og perspektiver, så I har svar på rede hånd.

Modstand mod forandringer

Ved enhver forandringsproces må der forventes en grad af modstand. Modstanden er sjældent en planlagt negativ handling for at spolere forandringen, men derimod en naturlig, følelsesmæssig reaktion på en ukendt situation, som man ikke umiddelbart kan overskue. Det er ofte ubevidst og en måde at beskytte sig selv på.

Modstanden kan have mange ansigter:

- Sniksnak i krogene
- Nedsat arbejdstempo
- Tidligere dårlige erfaringer kommer frem
- Tavshed på møder
- Medarbejdere der isolerer sig
- Højere sygefravær.

Tre værktøjer til inddragelse og kommunikation

Generelt skal medarbejdere inddrages i processen så tidligt som muligt, så de reelt får mulighed for indflydelse, og så ledelsen kan nyde godt af medarbejdernes viden og ideer, inden de endelige beslutninger bliver truffet. Det kan gøres på flere måder:

FAQ - Frequently asked questions

Giv mulighed for, at medarbejderne (evt. anonymt) kan sende spørgsmål til ledelsen om den planlagte forandring. Spørgsmålene giver i sig selv indsigt i medarbejdernes overvejelser og bekymringer. Ledelsens svar kan skabe ro og tillid til processen.

Hvad får jeg ud af det?

Brug metoden på et møde mellem ledelse og medarbejdere. Stil to åbne spørgsmål, som besvares på post-it sedler eller lign.: 'Hvad betyder forandringen for mig?' og 'Hvad får jeg ud af det?'. Sorter svarene i grønne (fordele, nye muligheder...) og røde (ulemper, udfordringer...) ud-

sagn. Ledelsen kan nu gennemgå og besvare udsagnene og måske kan I sammen tilrette detaljer, som kan styrke fordele eller afværge ulemper.

Start-stop-mere-mindre

De fleste medarbejdere vil have brug for at snakke om forandringerne for at forstå, hvad de vil betyde for dem og deres afdeling på kort og langt sigt. Det kan gøres ved at besvare fire spørgsmål - fx på et teammøde eller et møde med ledelsen:

- START** Hvad skal vi starte med at gøre, som vi ikke gør i dag?
- MERE** Hvad skal vi gøre mere af, som vi laver i dag?
- MINDRE** Hvad skal vi gøre mindre af, som vi laver i dag?
- STOP** Hvad skal vi stoppe med at gøre, som vi gør i dag?

Kommunikation: Til hvem, om hvad, hvordan og hvornår?

Kommunikation er kernen i hele forandingsprocessen, og selv ved en lille forandring giver det mening at lave en kommunikationsplan, der løbende opdateres.

Hvis opgaven gribes systematisk an, sikrer man, at der kommunikeres til alle - både dem, der direkte berøres af forandringen, og dem, der kan være med til at påvirke forandringen i en positiv retning. Planen skal bl.a. beskrive:

- Hvad er det for budskaber, vi gerne vil kommunikere? Hvad er målet med kommunikationen?
- Hvem er de personer, vi skal kommunikere til?
- Hvilke kanaler ønsker vi at bruge? Hvordan når vi bedst ud til dem, vi vil have i tale?
- Hvornår skal der kommunikeres? Er der anden information, der skal være givet, inden denne information kan kommunikeres?
- Hvem er ansvarlig for at levere kommunikationen?



Læs mere i hæftet 'Forandringer og det psykiske arbejdsmiljø'

Dette værktøj er udarbejdet på baggrund af BFA Kontors hæfte 'Forandringer og det psykiske arbejdsmiljø'. I hæftet er alle værktøjer og metoder uddybet og beskrevet nærmere.

Hent hæftet på sammenomtrivsel.nu