

9 Stresspolitik  
6  
3  
8 sparring  
5 Supervision og  
2 Kan og skal krav  
7 Det gode personale møde og arbejdspladskulturen  
Lederens opgaver med stress  
Personlige og kollektive strategier  
Hvad er stress?  
4 Aktiverende APV  
6 Omgangstone og kollegialitet  
**10 Forandringer og stress**

## Værktøj 10: Forandringer og stress



# Indhold

- 1. Hvad er forandringer?**
- 2. Kilder til stress ved forandringer**
- 3. Opgaver i stressforebyggelsen**
- 4. Metoder til forebyggelse**
- 5. Sæt dialogen i gang**  
Organisationsniveauet
- 6. Involveringstrappen**  
Ledelsen
- 7. Forandringsbalancen**  
Arbejdsgruppen
- 8. Omvendt brainstorming**  
Individet

Udgivet af BrancheFællesskabet for  
Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig  
administration  
Stu diestræde 3, 3. sal  
1455 København K  
Maj 2016

ISBN: 978-87-93332-40-9



Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

## Styregruppe

Akademikerne, BUPL, DSR, Danske Bioanalytikere,  
Danske Fysioterapeuter, Danske regioner, FOA - Fag  
og Arbejde, KI og Socialpædagogerne.

## Projektledelse

Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration

## Redaktion og grafik

Søren Svith, Periskop  
Danieł Brandt-Olsen, BFA Velfærd og Offentlig  
administration

## Faglige konsulenter

Pia Ryom, Arbejdsmedicinsk klinik, Aalborg Sygehus,  
Sidsel Romme Nygaard og Lise Keller, BFA Velfærd og  
Offentlig administration.

De tre metoder "Involveringstrappen",  
"Forandringsbalancen" og "Omvendt brainstorming" er  
hentet fra publikationen "Skab robuste forandringer - med  
fokus på trivsel", BrancheFællesskabet for Arbejds miljø for  
Velfærd og Offentlig administration

Læs mere på [etsundtarbejdsliv.dk/stress](http://etsundtarbejdsliv.dk/stress)

# Værktøj nr. 10 i serien

## *Vi forebygger stress sammen*

"Forandringer og stress" er det tiende og sidste værktøj i serien "Vi forebygger stress sammen". Serien består af 10 værktøjer, der på forskellig vis hjælper jer til at forebygge, spotte og håndtere begyndende stress.

Værktøjerne er udviklet til ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter og MED/ Arbejdsmiljøorganisationen på sygehuse, i hjemmeplejen, døgntilbud, dagtilbud og privat praksis samt interne konsulenter, som arbejder med arbejdsmiljø, HR og uddannelse.

Formålet med "Forandringer og stress" er at støtte jer i at forebygge stress før og under en forandringsproces.

Start med at læse Værktøj 1: Hvad er stress?, før I går i gang med de øvrige værktøjer. Her finder I også en uddybende litteraturliste, hvis I ønsker at vide mere om emnet.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration 2016

# 1

# Hvad er forandringer?

Mange oplever, at deres arbejdsliv forandrer sig konstant. Der er heller ikke nogen tvivl om, at der sker forandringer, og at forandringerne i nogle tilfælde er kommet hurtigt efter hinanden. Det er imidlertid vigtigt at skelne mellem de dagligdags justeringer og tilpasninger af den enkeltes arbejdsgange og så de større forandringsprocesser, som påvirker bredt.

Når vi i dette værktøj taler om forandringer, handler det om større forandringer, der påvirker flere medarbejdere, og som det derfor giver mening at forholde sig til i fællesskab.

## Behov for stressforebyggelse

Behovet for at forebygge stress i forbindelse med forandringer handler ikke nødvendigvis om, hvor store forandringerne er på papiret. Det afgørende for, om I bør arbejde aktivt med stressforebyggelse er snarere, hvor voldsom forandringen opleves i jeres arbejdsfællesskab. Om en forandring opleves som stor eller lille vil dog være forskelligt fra afdeling til afdeling og muligvis også fra faggruppe til faggruppe.

Hvis kollegerne udtrykker usikkerhed og bekymring, kan det være tegn på, at der er behov for handling. Hvis der er mange arbejdsopgaver, der ændrer sig, eller der ændres væsentligt på, hvem der skal arbejde sammen med hvem, vil det typisk have indflydelse på arbejdsmiljøet og risikoen for stress. Overvej derfor nøje for hvem og hvornår, I tilrettelægger en ekstra indsats.

## Forandringer og nedskæringer

Nogle oplever forandringer som synonym med nedskæringer, og deres syn på forandringer bliver derfor ofte negativt på forhånd. Ordet effektivisering opleves ofte på samme måde.

Nedskæringer gør altid ondt og kan sætte spørgsmålstegn ved, om kerneopgaven bliver løst forsvarligt, når man arbejder med patienter, borgere og børn og unge. Forholdet mellem forandringer, nedskæringer og effektivisering er dog en del af en større og løbende diskussion af velfærdsstatens behov for at forny sig, som ikke kan løses med dette værktøj.

Værktøjet kan til gengæld hjælpe jer med at tage hul på en diskussion om, hvordan I håndterer forandringerne bedst muligt, uden at de belaster arbejdsmiljøet for den enkelte, gruppen eller arbejdspladsen som helhed.

Værktøjet giver også et overblik over kilderne til stress ved forandringer og hvordan de forskellige niveauer på arbejdspladsen - fra medarbejderen over lederen og til hele organisationen - har hver sine opgaver i forebyggelsen af stress i forbindelse med forandringer.

Endelig får I med værktøjet en introduktion til fire forskellige metoder, som I med fordel kan benytte jer af for at understøtte det forebyggende arbejde. Hver af metoderne knytter sig til et særskilt niveau i organisationen.

## 2 Kilder til stress ved forandringer

Opgaverne i forebyggelsen af stress hænger naturligt sammen med kilderne til stress. Vi giver jer her et overblik over de hyppigste kilder til stress ved forandringer.

### **Traditionelle**

Traditionelle kilder er fx ændringer i arbejdsgange og usikkerhed på egne kvalifikationer og evner til at klare forandringerne. Det kan også være, at den enkelte medarbejder eller hele gruppen oplever forandringer som synonym med nedskæringer og derfor på forhånd forestiller sig, at forandringerne fører til en kamp for overlevelse.

### **Relationelle**

Relationelle kilder er de kilder, der på den ene eller anden måde har at gøre med vores relationer til hinanden. I en forandringsproces vil der ofte blive stillet nye krav til os. Nye krav kan medføre usikkerhed, og usikkerhed risikerer at medføre konflikter i arbejdsgruppen, fordi medarbejderne lader deres usikkerhed gå ud over hinanden. Det kan også være, at der opstår konflikter omkring roller i forbindelse med forandringen. Sidst, men ikke mindst, kan man i forbindelse med en forandringsproces blive konfronteret med krævende brugere/borgere/patienter, som ikke forstår årsagen til forandringerne.

### **Moderne**

De moderne kilder hænger sammen med samfundsudviklingen. Det kan være udfordringer med balancen mellem arbejde og fritid og oplevelsen af konstant at arbejde tankemæssigt. Det kan også være, at arbejdspladsen uddelegerer mere ansvar til den enkelte og til gruppen, men at de ikke føler sig rustet til at mestre kravene.

# Opgaver i stressforebyggelsen

## Hvem skal gøre hvad?

Det kan virke uoverskueligt at tage hånd om alle stresskilderne på én gang, og det er også forskelligt, hvem der bedst løser hvilke opgaver. Derfor har vi i det følgende fordelt opgaverne på de fire såkaldte IGLO-niveauer: individ, gruppe, ledelse og organisation.

## Organisationsopgaverne

- Tage hånd om psykisk arbejdsmiljø før, under og efter forandringerne
- Understøtte kommunikation med og inddragelse af medarbejderne
- Håndtere tempoet i forandringerne

## Ledelsesopgaverne

- Planlægge forandringer
- Fortælle om forandringsvisionen: Hvorfor er det vigtigt at lave forandringer, og hvad vil vi opnå?
- Være lyttende og åben og have tillid til, at medarbejdernes eventuelle bekymring er rettet mod løsningen af kerneopgaven. Herunder undgå tankefælden ”de har modstand mod forandring”.
- Sørg for at informere i rette mængder på det rette tidspunkt
- Sørg for, at medarbejderne får indflydelse, hvor det er muligt

## Arbejdsgruppens opgaver

- Diskutere mulighederne i forandringen
- Hjælpe hinanden med at forvente det bedste
- Rejse de spørgsmål, som bekymrer, fordi det kan skabe klarhed, forudsigelighed og fremdrift i arbejdet

## Individets opgaver

- Være tålmodig
- Være så åben og nysgerrig som muligt
- Være med til at skabe tillid til forandringsprocessen ved:
  - At have tillid til sine egne evner til at være med i forandringerne – og ellers bede leder om hjælp
  - At gå konstruktivt ind i forandringsprocessen og lade det komme an på en prøve

Som enkeltperson skal du ikke sætte din sunde skepsis på pause, men behovet for at have tillid til forandringer handler på det individuelle plan om at undgå en for kraftig trusselsvurdering, som i sig selv kan være stressfremkaldende.

På de følgende sider præsenterer vi fire forskellige metoder, som kan understøtte det stressforebyggende arbejde på de fire IGLO-niveauer.

## Hvad er IGLO?



IGLO er en forkortelse, der står for:

**INDIVID:** Den enkelte medarbejder

**GRUPPE:** Den enkelte arbejdsgruppe/team/afdeling

**LEDERE:** Den enkelte leder eller ledergruppen

**ORGANISATION:** Samarbejdsfora med samlende perspektiv for organisationen, såsom arbejdsmiljøorganisationen og MED.

# 4 Metoder til forebyggelse

## Gode råd

På de følgende sider præsenteres en række metoder, som kan understøtte opgaverne med at forebygge stress på de fire IGLO-niveauer. Vær opmærksom på, at metoderne ikke er en løsning på alle udfordringer i forbindelse med forandringer og stress.

Alle metoderne er tilrettelagt, så både større og mindre grupper kan benytte dem.

Sørg for at læse afsnittet "Sådan bruger I værktøjerne" i Værktøj 1: Introduktion, inden I går i gang. Her finder I hjælp til at planlægge processen bedst muligt.

Som minimum bør I, inden I laver øvelserne:

- Sørg for aftaler omkring, hvordan der samles op
- Afklare hvem der har mandat til hvad (hvad kan vi beslutte?)
- Forklare formålet med øvelsen inden igangsættelse

## Hvad kan I ellers gøre?



I forbindelse med en forandringsproces vil det typisk også være nødvendigt at prioritere på ny og få overblik over de krav, der stilles til jer i den nye situation. Til dette kan I støtte jer til Værktøj 2: Kan og skal krav.

# 5 Sæt dialogen i gang

## Organisationsniveauet

Formålet med denne metode er, at de relevante samarbejdsorganer får diskuteret og taget højde for planlægning, kommunikation, inddragelse og støtte i forbindelse med en forandringsproces.

Diskussionen er vigtig at tage i begyndelsen af forandringsprocessen, og muligvis igen undervejs, da der ofte vil være ting, som er vanskelige at planlægge.

### Metode

Tag spørgsmålene på denne side op enkeltvis og formulér et fælles referat på et whiteboard eller lignende, så alle kan følge med.

### Spørgsmål

- Hvordan tager vi højde for det psykiske arbejdsmiljø før, under og efter forandringerne? Hvad bør gøres nu, og hvad bør gøres senere?
- Hvordan sikrer vi, at beslutninger i forbindelse med forandringen begrundes og kommunikeres til de relevante aktører på arbejdspladsen? Hvem har ansvaret for hvad? (Se også næste metode: "Involveringstrappen").
- Hvordan får vi involveret og engageret vores kolleger?
- Har vi behov for støtte, såsom fx kompetenceudvikling, coaching, dialog, afklaring eller vejledning?

Når I har diskuteret spørgsmålene, er det vigtigt, at I tager stilling til, hvem der har ansvaret for at arbejde videre med de enkelte punkter. Det kan godt være, at opgaven ligger bedst hos en, der ikke har deltaget i mødet. I så fald er det jeres opgave at sørge for, at vedkommende er klar over sit ansvar.

### Læs mere



Spørgsmålene til denne metode er udviklet på baggrund af Arbejds miljørådets 22 anbefalinger om gode forandringer. Se hele listen og læs mere på [at.dk](http://at.dk)



# 6 Involveringstrappen

## Ledelsen

### Planlæg og kommuniker

Ledelsesopgaven med at planlægge forandringer og sikre den rigtige information på rette tidspunkt, kræver nøje overvejelser omkring kommunikationen.

Her kan I bruge metoden "Involveringstrappen" til at sikre, at I ikke "pseudoinvolverer", hvis noget allerede er besluttet eller ligger uden for medarbejdernes indflydelse. Metoden gør det også tydeligere, hvem der har mandatet i processen.

I kan med fordel skelne mellem fem forskellige niveauer for involvering:

- Fortæl, når en beslutning allerede er truffet.
- Sælg, når løsningen er fastlagt, men der kan åbnes op for spørgsmål.
- Test, når I vil præsentere et forslag til en løsning, der kan kvalificeres med input og gode ideer.
- Konsultér, når der kun er vedtaget overordnede ideer, og I ønsker flere input til design af løsningen, så den bliver bedre, og ejerskabet større.
- Samskab, når processen er helt åben, så løsninger og beslutninger skal udvikles i fællesskab.

Til de forskellige involveringsniveauer knytter sig forskellige oplagte kommunikations- og inddragselsesmetoder, som I kan se på modellen på næste side.

## Når forandringen skal kommunikeres

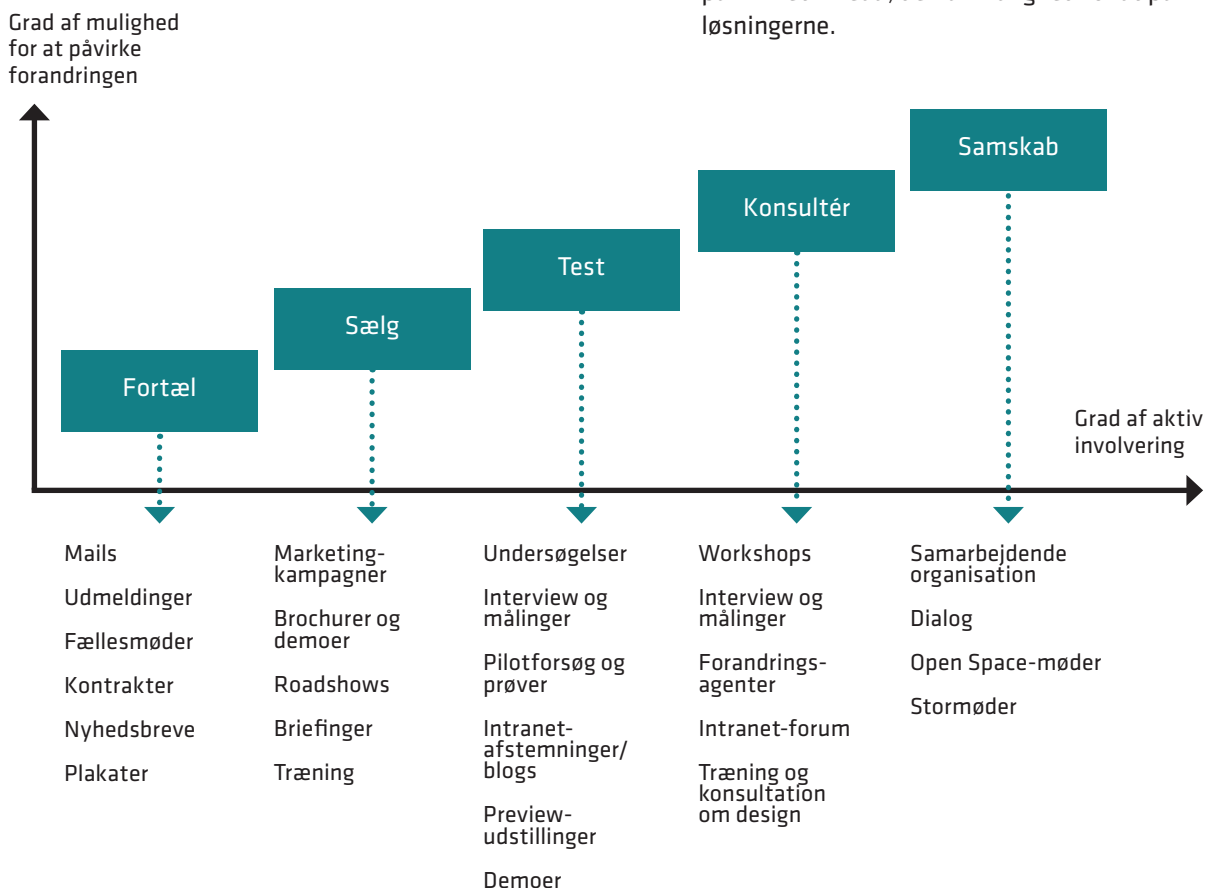
Disse ting er typisk vigtige at kommunikere, når en forandring annonceres:

- Hvad er situationen? Hvad skal ske?
- Hvad er formålet? Hvilken effekt skal det skabe for hvem og hvornår?
- Hvilken situation skal I væk fra? Hvad skal I hen imod?
- Hvad er succeskriterierne?
- Hvordan hænger forandringen sammen med organisationens øvrige strategi?
- Hvad skal I diskutere og blive klogere på? Hvad er ikke til forhandling?
- Hvilken proces skal bringe jer i mål? Hvad er tidsrammen?
- Hvad er forventningerne til medarbejderne undervejs?
- Hvad bliver lederens opgave og rolle? Hvad bliver AMO's?



## Sådan kan I bruge Involveringstrappen

1. Skriv trinene i Involveringstrappen på papkort eller A4-ark og hæng dem op på væggen.
2. Vurdér, i hvilken grad forandringen er til diskussion helt overordnet. Kan præmissen for den ændres, eller ligger den fast? Placér den på Involveringstrappen med en post-it.
3. Kortlæg dernæst alle aktiviteter i forandringen, hvor der er planlagt kommunikation til eller involvering af de berørte: møder, workshops, stormøder, mails, udmeldinger, brochurer etc. Skriv aktiviteterne på post-its.
4. Vurdér hver enkelt aktivitets niveau på Involveringstrappen, og notér niveauet på hver post-it. Selv om en forandring som helhed ligger på niveauet "sælg", kan der være større muligheder for at påvirke, hvordan løsningen skal udmøntes i afdelingen. Enkelte aktiviteter kan derfor godt befinde sig højere oppe på trappen.
5. Diskutér undervejs aktiviteterernes placering på trappen, så I er sikre på, at I har et nogenlunde fælles billede af graden af kommunikation og involvering for både helheden og de enkelte elementer. Det er vigtigt, når I senere skal planlægge de konkrete aktiviteter.
6. I både kommunikation og inddragelse er det afgørende, at I tydeligt formidler til deltagerne, på hvilket niveau, de har mulighed for at påvirke løsningerne.



Kilde: Implement pba. Peter M. Senge: The Fifth Discipline Fieldbook.

# 7 Forandringsbalancen

## Arbejdsgruppen

### Muligheder og bekymringer

Til arbejdsgruppen præsenterer vi her en metode, der giver jer anledning til at diskutere mulighederne i forandringen, men samtidigt tager højde for jeres bekymringer. Samtidigt kan metoden tydeliggøre forskellige perspektiver.

I kan bruge forandringsbalancen i store forsamlinger, hvor mindre grupper udfylder hver deres balance eller i de enkelte teams.

Husk at sørge for flip-over eller A3-ark til at tegne balanceskemaet samt tusser og post-its.

### Sådan kan I bruge Forandringsbalancen

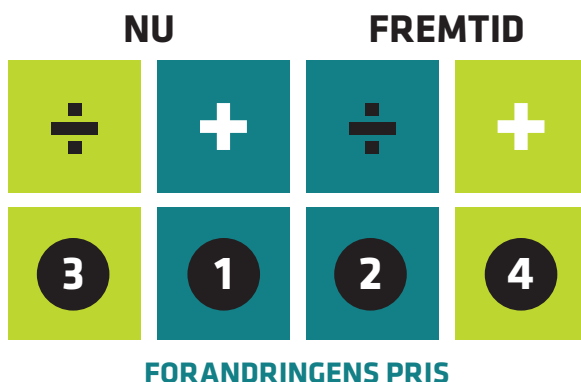
1. Arbejdsgruppen inviteres til en workshop og en facilitator præsenterer forandringsbalancen, idéen med metoden og den forandring, der er tale om.
2. Deltagerne får udleveret en flip-over eller et A3-ark, hvor de kan tegne balanceskemaet.
3. Følgende fire spørgsmål besvares individuelt, i par eller mindre grupper. Svarene kan enten skrives direkte på arket eller på post-its.

- Hvilke fordele oplever I i den nuværende situation? Skriv dem i felt 1.
- Hvilke ulemper og udfordringer kan I forestille jer, når forandringen er gennemført? Skriv dem i felt 2.
- Hvilke ulemper og udfordringer oplever I ved situationen, som den er nu? Skriv dem i felt 3.
- Hvilke fordele forventer I, efter den forestående forandring er gennemført? Skriv dem i felt 4.

4. Saml alle deltagernes udfyldte balancer ind, og skab et overblik over, hvad medarbejdere og ledere oplever som:

- Den brændende platform/felt 3
- Visionen/drømmen/felt 4
- Prisen, deltagerne forventer at betale/felt 1 og 2.

5. Brug dette overblik i den efterfølgende dialog om forandringen. Husk hinanden på de gode forventninger til forandringen og stil spørgsmål til det, der bekymrer.



# 8

# Omvendt brainstorming

## Individet

### Tillid og bekymringer

Det kan være vanskeligt at have tillid til, at en forandring fører til noget godt, hvis man har bekymringer, der ikke kan blive luftet på en ordentlig møde. "Omvendt brainstorming" er en metode, der tager dette alvorligt.

Metoden er rettet mod den enkeltes opgaver i forbindelse med en forandring, men skal laves i fællesskab i grupper på op til 10 personer, så I kan støtte hinanden.

Den giver de kritiske synspunkter og erfaringer frit løb, men sørger for, at de straks derefter behandles konstruktivt.

Husk at sørge for at have en bar væg eller et whiteboard til rådighed samt tusser og post-its.

### Sådan kan I bruge Omvendt brainstorming

1. Præsenter formålet med metoden og rammerne for arbejdet med den, herunder de to faser, som er præsenteret her. Beskriv den aktuelle forandring, så alle er indforståede med, hvad den indeholder.

### KRITIKFASEN

2. Invitér deltagerne til hver især at tømme hjernen for alle idéer til, hvad der vil garantere et dårligt psykisk arbejdsmiljø og lav trivsel i forandringen.
3. Bed deltagerne skrive hver enkelt idé ned på en post-it, og placér alle post-its på en væg eller et whiteboard.
4. Lad deltagerne prioritere idéerne ved en afstemning. Hver deltager kan fx fordele tre stemmer på de idéer, der med størst sikkerhed vil føre til det uønskede resultat.

5. De idéer, der har fået flest streger ("de værste"), placeres adskilt på væggen eller samles i en bunke. Det er vigtigt, at I ikke udvælger flere idéer end der er tid til at gennemgå i den efterfølgende fase.

### FOREBYGGELSEFASEN

6. Diskutér nu de udvalgte idéer én for én. Deltagerne får til opgave at udvikle og drøfte idéer til, hvordan I kan forhindre de dårlige scenarier. Skriv alle løsningsforslag i denne fase på post-its og sæt dem op under de pågældende kritiske punkter på væggen.
7. Efter de to faser samler I op på processen ved at spørge til, hvilke af de forebyggende idéer, der kan omsættes til konkrete handlingsplaner for høj trivsel i forandringen.
8. Spørg deltagerne, hvad de fik ud af øvelsen, og bed dem vurdere, hvilke af idéerne de selv vil kunne gå hjem og arbejde videre med, og hvad der skal arbejdes videre med i andre fora.

## 9 Læs mere

### Hvis I har lyst til at vide mere om forandringer, kan I orientere jer i følgende materialer:

Skab Robuste Forandringer - med fokus på trivsel, BrancheFællesskabet for Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig administration, 2015

Sikker kurs i en forandringsproces, BrancheFællesskabet for Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig administration, 2014

Et godt psykisk arbejdsmiljø - når der sker forandringer på arbejdspladsen, Arbejdsmarkedets parter, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø, 2013

### Desuden er der følgende hjemmesider:

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

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





# Mine noter



Lined writing area with horizontal dashed lines.



# Mine noter



A large white rectangular area containing 18 horizontal dotted lines, serving as a template for notes.

# Forandringer og stress

Serien "Vi forebygger stress sammen" består af 10 værktøjer til organisationsudvikling og forebyggelse af stress:

- Hvad er stress?
- Kan og skal krav - fokus på kerneopgaven
- Personlige og kollektive strategier
- Aktiverende APV
- Lederens opgaver med stress
- Omgangstone og kollegialitet
- Det gode personale møde og arbejdspladskulturen
- Supervision og sparring
- Stresspolitik
- Forandringer og stress

I finder de 10 værktøjer og film på:  
[etsundtarbejdsliv.dk/stress](https://etsundtarbejdsliv.dk/stress)

Værktøjerne er udviklet til ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter og MED/ Arbejdsmiljøorganisationen på sygehuse, i hjemmeplejen, døgntilbud, dagtilbud og privat praksis samt interne konsulenter, som arbejder med arbejdsmiljø, HR og uddannelse.

Start med at læse Værktøj 1: Hvad er stress? Her finder I vigtige informationer om stress og gode råd til arbejdet med de øvrige værktøjer.

Formålet med "Forandringer og stress" er at støtte jer i at forebygge stress før og under en forandringsproces.

## Et fremtidssikkert arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Forandringer og stress' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [arbejdsmiljoweb.dk](https://arbejdsmiljoweb.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration