

Skab robuste forandringer

– med fokus på trivsel

BFA
Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration

Indhold

Forord 3

Principper for robuste forandringer 4

PLANLÆGNINGSFASEN 5

Vurdér de forventede reaktioner og behov 6

Overvej graden af kommunikation og inddragelse 8

Vælg dialogmetoder til inddragelse 11

Planlæg brugen af den enkelte dialogmetode 12

Arbejdsplan: kommunikation og inddragelse 26

10 råd om robuste forandringer 27

SEKS METODER TIL INDDRAGELSE

Forandringsbalancen 14

Hesteskoen 16

Omvendt brainstorming 18

Turntable 20

Fire F 22

Tidslinjen 24

Skab robuste forandringer – med fokus på trivsel

Marts 2015
Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration
Studiestræde 3, 3. sal
1455 København K

Styregruppe:
Akademikerne
Danske Regioner
Finanssektorens Arbejdsgiverforening
Finansforbundet
HK Kommunal
HK Stat
KL

Projektledelse og tekst:
Mads Kristoffer Lund
Faglige konsulenter: Implement
Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst
Grafisk design: Karen Krarup
Foto: Tomas Bertelsen
Tryk: PRinfoTrekroner
ISBN: 978-87-92364-92-0

Forord

Alle arbejdspladser gennemgår forandringer. Processerne kan være små eller store, sjældne eller hyppige, men de skaber altid en vis uro og usikkerhed hos den enkelte og i hele organisationen. Hvad skal der ske? Hvad vil det betyde for vores hverdag og fremtid? Føler vi os klar og klædt på til det nye?

Forandringer påvirker altid det psykiske arbejdsmiljø og trivslen på arbejdspladsen – positivt, negativt eller begge dele på én gang. Det er baggrunden for, at Arbejdsmiljørådet har opstillet en række anbefalinger til, hvordan man kan sikre et godt arbejdsmiljø under forandringer. Anbefalingerne, der bygger på europæisk forskning, peger på, at det er særlig vigtigt at være opmærksom på god planlægning, kommunikation, inddragelse og støtte under forandringsprocessen.

I dette hæfte giver vi et bud på, hvordan I konkret kan gennemføre det, vi kalder **robuste forandringer.** Fordi forandringer, der indtænker trivsel og godt arbejdsmiljø, giver større chancer for at skabe holdbare resultater. Og fordi ledere og medarbejdere opbygger organisatorisk styrke og social kapital til fremtidige forandringer, når den aktuelle foregår på ordentlig vis.

Hæftet er skrevet til ledere samt tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter i formelle fora som MED-udvalg, SU eller AMO, men kan også læses af andre, der har ansvar for eller vigtige opgaver i forandringsprocesser på kontorarbejdspladser i den offentlige eller finansielle sektor. Det primære formål med hæftet er at styrke den enkelte arbejdsplads' arbejde med trivsel under forandringer.

Hæftet rummer gode råd og metoder til selve planlægningsfasen samt seks dialogværktøjer, som kan anvendes til forskellige formål og på forskellige tidspunkter i det samlede forløb. Brug hæftet til:

- At planlægge forandringens forløb, herunder især kommunikation og inddragelse.
- At udvælge og afvikle de dialogmetoder, der er bedst egnet til at få medarbejdernes erfaringer og vurderinger sat i spil.
- At aftale, hvad den enkelte, gruppen, ledelsen og organisationen konkret skal gøre for at bidrage til en robust forandring.

Konsulentfirmaet Implement har udvalgt og tilpasset værktøjerne og afprøvet dem sammen med 120 repræsentanter fra målgruppen, som vi skylder stor tak for indsatsen. Deres erfaringer er brugt til at prioritere og tilpasse værktøjerne, og undervejs i hæftet præsenteres nogle af deres vurderinger af, hvad de kan bruges til.

Med venlig hilsen
BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for
Velfærd og Offentlig administration

En ekstra tak

... til følgende personer, der har læst en foreløbig version af hæftet igennem og givet værdifuld feedback:

- Bjarne Jørgensen, arbejdsmiljøleder, Danske Bank
- Dea Sommer, HR-specialkonsulent, DSB
- Elsebeth Hansen, faglig konsulent, HK Kommunal
- Gitte Holmgaard Sørensen, tillidsrepræsentant og kredsbestyrelsesmedlem, Spar Nord
- Gitte Kondrup, fællestillidsrepræsentant, Helsingør Kommune
- Helle Rosenberg, kontorchef og arbejdsmiljøleder, Danica Pension
- Laila Gyldenhøj Jakobsen, HR-partner, Danske Bank
- Lotte Hansen, arbejdsmiljøkonsulent, Gentofte Kommune
- Marianne Lykke Krag, arbejdsmiljørepræsentant, Danske Bank.

Principper for robuste forandringer

Sammenlægning, omstrukturering, effektivisering, outsourcing og afskedigelser. Indførelse af nye teknologier, systemer eller metoder og ændrede arbejdsgange, opgaver, ledelsesstruktur eller samarbejdsrelationer. Forandringer kan have mange forskellige årsager og formål, og der findes næppe to helt ens forandringsprocesser. Selv en tilsyneladende uskyldig rokade af medarbejdere eller kontorpladser kan opleves som en uvelkommen forandring, hvis den fx medfører et tab af foretrukne arbejdsopgaver eller gode kolleger.

Dette hæfte fokuserer på nogle af de opgaver og udfordringer, der knytter sig til planlægningen af samt kommunikationen og dialogen om forandringer. Al erfaring viser, at dét er afgørende for at komme igennem processen med både holdbare resultater og høj trivsel.

Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø anbefaler, at I ved hver forandringsproces tænker i disse fire principper for at sikre trivslen under forandringer:

- **God planlægning:** At I tager hånd om det psykiske arbejdsmiljø før, under og efter forandringerne, så I forebygger, at forandringerne får en unødigt negativ effekt på medarbejdernes trivsel.
- **Kommunikation:** At I begrunder og kommunikerer alle beslutninger, som træffes i forbindelse med forandringen, til alle de relevante aktører på arbejdspladsen.
- **Inddragelse:** At I involverer og engagerer medarbejderne – både de formelle samarbejdsorganer og de berørte medarbejdere og afdelinger.
- **Støtte:** At I afklarer, om der er brug for supporthandlinger som fx kompetenceudvikling, støtte, coaching, dialog, åbenhed, afklaring eller vejledning.

Dette hæfte giver inspiration til, hvordan I konkret kan folde disse principper ud – med særlig vægt på planlægning og inddragelse, men også med tips til, hvordan I kan varetage kommunikationen og afdække behov for støtte.

En vigtig måde at sikre robustheden på er en god forankring af ansvaret for at følge op på de temaer og handlinger, I aftaler. Eksempelvis ved at afklare, hvilke bidrag til forandringsprocessen I forventer af henholdsvis:

- Individ – den enkelte medarbejder
- Gruppe – fx team eller afdeling
- Leder – ledelse på alle niveauer
- Organisation – de fælles samarbejdsfora som SU/MED-udvalg/AMO.

Alle har et ansvar for at sikre, at forandringen kommer godt i mål – og at være opmærksom på trivsel undervejs i processen. I kan bruge denne såkaldte IGLO-model – også til at samle op, når I har brugt nogle af hæftets værktøjer og metoder. Modellen er derfor indbygget i den arbejdsplan på side 26, som I kan sammenfatte jeres aftaler i.

Flere råd om robuste forandringer

På side 27 i hæftet finder I 10 gode råd om at skabe trivsel under forandringer.

Rådene er særligt henvendt til ledere, tillidsvalgte og andre, der får ansvar for at planlægge og gennemføre forandringsprocesser.

Læs mere på at.dk.

PLANLÆGNINGSFASEN

Så snart I kender konturerne af en forandringsproces, er det tid til at stille jer selv de første spørgsmål om kommunikation og inddragelse: Hvad skal der kommunikeres om og involveres i? Hvornår? Hvor meget? Hvordan? Det kan I med fordel drøfte såvel i ledelsen som i de fælles fora MED-udvalg, SU eller AMO. Nogle vælger at nedsætte en særlig arbejdsgruppe til formålet.

I planlægningsfasen er det vigtigt, at I:

1. *Vurderer forskellige gruppers reaktioner og behov:* Hvem har fx brug for mere information, nye kompetencer eller særlig støtte? Hvilke former for bekymring eller skepsis kan forudses, og hvordan kan de bedst kommes i møde?
2. *Overvejer det rette niveau af kommunikation og inddragelse:* Hvad skal kommunikeres hvornår og hvordan? Hvilket niveau af inddragelse passer til forandringens karakter?
3. *Udvælger de dialogmetoder,* der passer bedst til organisationens situation og kultur, og forbereder den enkelte dialogproces.

Ikke alt kan planlægges – på forhånd

Nogle gange kastes vi ud i forandringer, uden at der er tid til en grundig forudgående planlægning. I andre tilfælde kommer trivsel først på dagsordenen sent i eller efter forandringsprocessen.

I kan alligevel bruge principperne om at tilrettelægge robuste forandringer – blot tilpasset den situation, I står i. Også dialogmetoderne i hæftets sidste del kan anvendes, selv om de ikke fra starten er tænkt ind i et samlet forløb.

De tre punkter uddybes på de følgende sider. På side 26 finder I en arbejdsplan, som I kan bruge som et styringsredskab – både i planlægningsfasen og under selve forandringsprocessen. Justér planen, når der sker nye ting i processen og ud fra dialogprocessernes resultater.



Vurdér de forventede reaktioner og behov

Metoderne i dette hæfte bygger på solid viden om, at der er langt mere på spil i den slags processer end det konkrete, der skal forandres. Forandringer handler også altid om mennesker og deres forventninger, følelser og relationer. Om helt elementære psykologiske og sociale reaktioner, som man er nødt til at indtænke allerede i sin planlægning af forløbet.

Metoden "De tre niveauer" kan bruges til at gennemgå de tre forskellige reaktionsniveauer, som næsten altid er på spil, når mennesker møder forandringer, og som skal håndteres på forskellige måder. Metoden kan hjælpe jer til at forudse, hvilke reaktioner og behov forskellige parter kan have i forandringsprocessen – og dermed også til at gå positivt i dialog med det, I kan opleve som modstand mod forandring.



Forståelse – det kognitive niveau:
- Hvori består forandringen?
- Hvad er dens baggrund, formål og perspektiv?
- Hvilke konkrete ændringer indebærer den for mig?



Faglighed – kompetenceniveauet:
- Hvad betyder forandringen for min funktion og mine opgaver?
- Er jeg fagligt og personligt rustet til forandringen?



Følelser – det emotionelle niveau:
- Hvordan har jeg det med forandringen?
- Hvad betyder forandringen for min motivation?

Se også tekstboksen *Følelser på spil.*

Brug kendskabet til De tre niveauer til at danne jer et mere præcist billede af, hvad der vil optage dem, der bliver berørt af forandringen – og gør en særlig indsats for at få skabt klarhed og tryghed om disse forhold.

Kig på de tre niveauer et ad gangen, og vurdér, hvordan I bedst kan tage højde for hver enkelt reaktionstype på forskellige tidspunkter:

1. Tegn en tidslinje på et whiteboard med forandringens milepæle og nedenunder de tre niveauer som særskilte tidslinjer.
2. Indtegn de vigtigste målgrupper og deres forventede reaktioner i forskellige faser af forandringen.
3. Udarbejd for hvert af de tre niveauer ideer til konkrete tiltag og aktiviteter. Se ideer til dette på næste side. Placér ideerne med papkort eller post-its på tidslinjerne.
4. Omsæt resultaterne til en foreløbig arbejdsplan for kommunikation og inddragelse i forandringerne – fx ud fra skemaet på side 26.

Følelser på spil



På disse områder reagerer vi typisk følelsesmæssigt, når vi udsættes for en forandring:

- **Status** – hvis forandringen medfører, at nogen taber anseelse, må afgive arbejdsopgaver eller oplever deres fagområde eller funktion nedprioriteret.
- **Tryghed** – hvis det er svært at forudsige, hvad der skal ske med én som følge af forandringen.
- **Autonomi** – hvis de involverede oplever, at de ikke har indflydelse på eller bliver involveret i forandringer, der berører dem.
- **Tilhørsforhold** – hvis forandringen udfordrer tillidsforhold mellem leder og medarbejder eller mellem medarbejdere indbyrdes.
- **Ordentlighed** – hvis de ansatte føler sig urimeligt behandlet eller synes, at forandringens byrder og gevinster er uretfærdigt fordelt.

Modstand mod forandring

Modstand mod forandring skyldes ofte usikkerhed på et af "de tre niveauer".

Modstanden kan fx komme til udtryk som snak i krogene, tavshed på møder eller nedsat arbejdstempo. Det kan også medføre højere sygefravær, eller at medarbejdere isolerer sig.

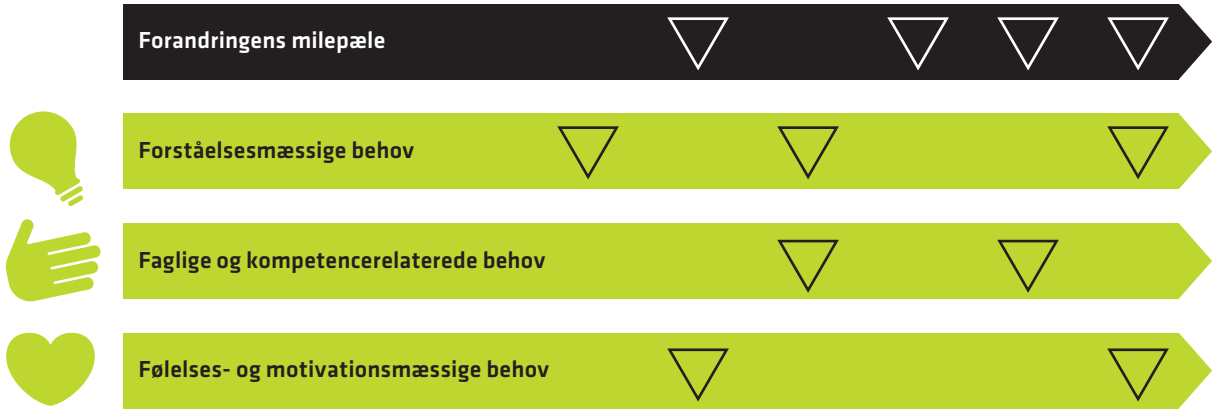
Det er vigtigt ikke bare at feje modstanden til side. Giv den lov til at være der – gør den legitim. Spørg ind til modstanden og gå i dialog med den. Det kan I fx gøre ved at overveje og tale om, hvilke bekymringer på de tre niveauer, modstanden er udtryk for.

Læs mere om modstand i BAR Kontor: "Forandringer og det psykiske arbejdsmiljø" (2014).

Erfaringer med metoden "De tre niveauer"

"Det er vidt forskelligt, hvad forandringer gør ved folk. Det bliver her italesat og giver mig mulighed for som arbejdsmiljørepræsentant at spørge ind til, hvor skoen trykker."

"Med denne model kan vi planlægge nogle processer, som tager højde for de mange usikkerheder, som opstår i en forandringsproces. Det har stor værdi for mig som leder."



Ideer til indsatser på de tre niveauer
Når I skal tilrettelægge kommunikation og inddragelse, kan I blandt andet overveje nedenstående anbefalinger på hvert af de tre niveauer:

Forståelse
- Beskriv først, hvorfor forandringen er nødvendig og *derefter*, hvordan den skal gribes an.
- Forklar forandringerne i et forståeligt sprog og ud fra såvel ledelsens som medarbejdernes synsvinkel.
- Kommunikér samme budskab på flere forskellige måder og ad forskellige kanaler.
- Involvér de relevante deltagere i planlægnings- og analysearbejdet.

Faglighed
- Forklar, hvad forandringen indebærer, og hvilke nye krav den stiller til medarbejderne.
- Definér det potentielle kompetencegab, og skab overblik over planerne for den fremtidige kompetenceudvikling.
- Opsøg og afklar misforståelser om opgaver og roller.

Følelser
- Tillad folk at udtrykke følelser i processen.
- Opsøg aktivt dialogen om risici, tab og stress.
- Vær ærlig om forandringen og dens konsekvenser.
- Understreg, hvad medarbejderne vil få ud af forandringen, og engagér dem i processen.

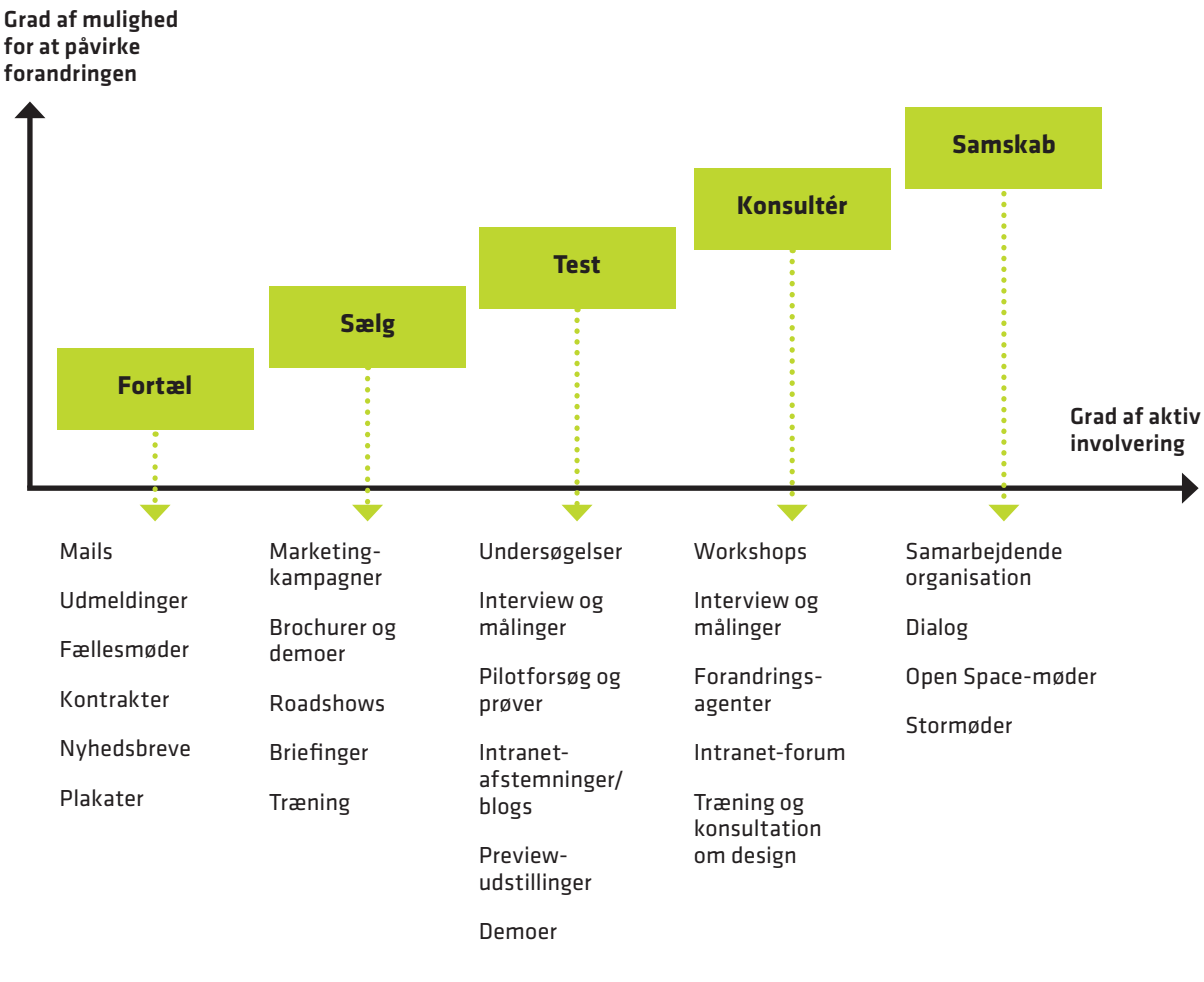
Overvej graden af kommunikation og inddragelse

Nu skal I dybere ned i, hvor meget og hvordan medarbejderne skal involveres i forskellige faser af forandringsprocessen. 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 inddragelsesmetoder.



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



Erfaringer med metoden "Involveringstrappen"

"Vi kan bruge Involveringstrappen i SU og blive skarpe på, hvad vi som tillidsvalgte og medarbejdere kan have indflydelse på; hvornår noget er til orientering – og hvornår vi skal forsøge at gribe indflydelsen."

"For mig som sektionsleder kan modellen på en nem måde synliggøre kriterierne for, hvorfor nogle medarbejdere får meget indflydelse på en proces, mens andre får mindre. Det er en klar gevinst at skabe synlighed om dette."

Skab ejerskab til forandringen

Forskning har vist, at tre ting er afgørende for, om medarbejderne føler og tager ejerskab til forandringen:

- At de forstår forandringens baggrund, rammer og retning – samt, hvad der forventes af dem.
- At de er med til at finde løsninger.
- At de tydeligt får kendskab til rationalet bag, om deres bidrag godkendes, justeres eller afvises.

Læs mere i hæftet "Kom videre med social kapital", især kapitel 3: "Skab ordentlige forandringer".

Gode råd om involvering

Lav en forventningsafstemning om inddragelse af medarbejderne i forandringsprocessen. Afstem indledningsvis 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.

Læs flere gode råd om involvering på side 27 og på at.dk.

Brug Involveringstrappen sådan her:

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. Husk at afstemme de planlagte aktiviteter med tidslinjen i De tre niveauer. 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 og overvej undervejs aktiviteternes 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.

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 vi væk fra? Hvad skal vi hen imod?
- Hvad er succeskriterierne?
- Hvordan hænger forandringen sammen med organisationens øvrige strategi?
- Hvad skal vi diskutere og blive klogere på? Hvad er ikke til forhandling?
- Hvilken proces skal bringe os i mål? Hvad er tidsrammen?
- Hvad er forventningerne til medarbejderne undervejs?
- Hvad bliver lederens opgave og rolle? Hvad bliver AMO's?

Læs mere i hæftet "Kom videre med social kapital", især kapitel 3: "Skab ordentlige forandringer".

Saml op på metoden ved at gå tilbage til jeres arbejdsplan side 26 og genovervej, hvilken involvering der passer bedst til forandringens karakter. Overvej, hvilke af dialogmetoderne på de næste sider der passer til det niveau af involvering, I ønsker.

Vælg dialogmetoder til inddragelse

Det er en særlig opgave at designe et godt dialogforløb i forbindelse med en forandring. Den består blandt andet i:

- At udvælge metoder, der matcher det formål og de udfordringer, man har fastlagt i sin indledende planlægning.
- At tilpasse disse metoder til lokale forhold og særlige behov.
- At finde ud af, hvordan metoderne skal kombineres og times for at sikre den nødvendige inddragelse i forandringens forskellige faser.

På de næste sider præsenteres seks forskellige metoder, vi mener er særligt egnede til at sikre robuste forandringer, dvs. forandringer med et integreret fokus på trivsel og psykisk arbejdsmiljø. De er alle testet og fundet nyttige af ledere og medarbejdere fra arbejdspladser, der ligner jeres. Der findes dog masser af andre metoder, så de seks udvalgte er blot ideer, I selv kan bygge videre på.

De seks metoder er dialogbaserede. Deres formål er via involvering at åbne op for de synspunkter, erfaringer og følelser, der knytter sig til forandringen. Det er derfor en afgørende forudsætning for at bruge dem, at der i organisationen er en åbenhed om forandringen, gensidig tillid blandt ledere og medarbejdere og lyst til at tage et fælles ansvar for en robust forandring.

I planlægningsgruppen skal I på forhånd gøre det klart, hvem der har mandat til hvad, når metoden gennemføres – herunder hvem der kan beslutte, hvad der videre skal ske med deltagernes input.

Hver gang I har anvendt én af dialogmetoderne, bør I tjekke og justere jeres arbejdsplan side 26 ud fra de nye input, dialogen har givet:

- Var nogle af gruppernes reaktioner på forandringen anderledes end forventet?
- Har reaktionerne ændret sig undervejs – fx fra at være forståelsesmæssige til kompetencerelaterede?
- Er der brug for at supplere/justere/nedtone allerede planlagte initiativer?
- Hvad skal hvert af de organisatoriske niveauer nu gøre for at følge godt op på dialogen?

Hvem gør hvad?

Sørg for i arbejds- eller planlægningsgruppen at afklare jeres interne rollefordeling, inden I anvender metoderne:

- Skal du som leder stå for at facilitere øvelserne? Skal du deltage på lige fod med medarbejderne? Eller fx blot lytte med fra sidelinjen?
- Kan I som tillidsvalgte selv afprøve metoderne og skabe input, I kan give videre til resten af gruppen?
- Har I brug for hjælp udefra – fx fra en anden tillidsvalgt, en (arbejdsmiljø)konsulent eller lignende? Det kan især være en god ide, hvis I oplever, at der er et lavt tillids- eller et højt konfliktniveau i organisationen.

Forskellige perspektiver i dialog

Når en forandring skal gennemføres, er det væsentligt også at se den fra medarbejdernes perspektiv. De har sjældent haft så god tid som beslutningstagerne til at forholde sig til forandringen.

Metoderne på side 13-25 kan I bruge til at give forskellige perspektiver på forandringen en stemme og til at bringe dem i indbyrdes dialog.

Læs også mere om perspektiverne i BFA Kontors "Forandringer og det psykiske arbejdsmiljø" (2014).

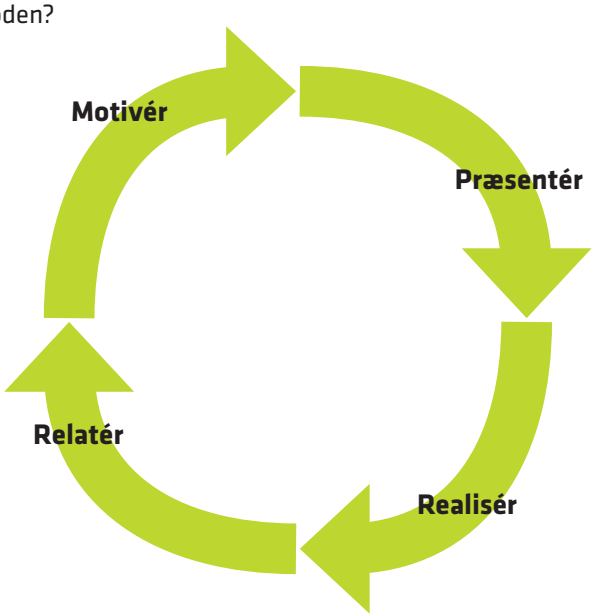
Planlæg brugen af den enkelte dialogmetode

Brug nedenstående model til at sikre, at I har tænkt hele forløbet godt igennem, og til at overveje, hvordan I bedst faciliterer processen.

1: Motivér

Åbn deltagernes mind-set mod formålet med at arbejde med metoden.

Forklar fx, hvorfor I skal arbejde med netop denne metode, og hvad I vil være klogere på, når I har arbejdet med metoden?



2: Præsentér

Gennemgå kort metoden – undgå for mange detaljer i starten, tag det hellere undervejs.

Det er ofte mere effektivt at demonstrere metoden end at fortælle om den. Overvej, hvilke virkemidler du/I vil bruge til at gennemgå metoden.

3: Realisér

Metoden gennemføres af deltagerne med dig/jer ved roret som facilitator(er).

Husk at planlægge, hvilke spørgsmål der skal stilles for at hjælpe øvelsen på vej.
Sørg for, at alle deltagere føler sig hørt.

4: Relatér:

Sørg til sidst for, at dialogen bliver knyttet godt til dagligdagen og forandringsprocessen. Forklar, hvordan der vil blive fulgt op på dialogen – af hvem og hvornår.

Bind sløjfe på processen ved at få deltagerne til at tænke over og snakke sammen om, hvad processen har bidraget med.

SEKS METODER TIL INDDRAGELSE



Vi har udvalgt seks metoder, som er særligt egnede til at inddrage medarbejderne og bidrage til robuste forandringer, dvs. forandringer med et integreret fokus på trivsel og godt psykisk arbejdsmiljø.

På de følgende sider præsenteres disse seks metoder, deres formål, og hvornår og hvordan de kan være relevante at bruge:

1. Forandringsbalancen: Skab overblik over forskellige holdninger til forandringen, og anerkend at den både kan have fordele og ulemper.

2. Hesteskoen: Tag temperaturen på trivslen under forandringen: Er forandringen forståelig, meningsfuld og ønskelig? Hvordan kan I fremme dette?

3. Omvendt brainstorming: Overdriv ulemperne, og bliv klar over forbedringspotentialerne i en energifyldt proces, der skaber et frirum til at være kritisk og handle på det.

4. Turntable: En metode til at åbne op for, lytte til og skabe dialog mellem forskellige perspektiver på forandringen – også de negative.

5. Fire F: Få skilt og anerkendt følelser og fakta, og find de erfaringer, I kan bygge videre på. God i komplicerede og følelsesladede forandringsprocesser.

6. Tidslinjen: Få skabt fælles billeder af forandringens forløb, og få sejlet forandringsprocessen sikkert helt i havn.

Fælles for alle seks metoder

FØR

Som ansvarlige for processen skal I på forhånd:

- overveje graden af inddragelse – se Involveringstrappen side 8.
- afklare jeres roller og ansvar i forløbet – se tekstboksen *Hvem gør hvad?* side 11.
- forberede faciliteringen godt – brug fx oversigten på side 12.

UNDER

Skab plads til at undersøge og afprøve standpunkter, få øje på hinandens perspektiver – og i bedste fald på nye muligheder.

SOM AFSLUTNING

Vær tydelige når I samler op – fx ud fra følgende enkle spørgsmål:

- Hvad har jeg hørt og lagt særlig mærke til i dialogen?
- Hvad opfatter jeg som vigtigt at handle på?
- Hvad kommer der til at ske herfra?
- Hvornår får I mere at vide – og af hvem?

EFTER

Giv den overordnede arbejdsplan side 26 et eftersyn i planlægningsgruppen: Holder den endnu, eller skal den justeres på baggrund af de seneste input, I har fået? Er der fx målgrupper og reaktioner, I ikke havde taget højde for? Er der brug for nye aktiviteter?



Forandringsbalancen

Skab overblik over forskellige holdninger til forandringen, og anerkend, at den både kan have fordele og ulemper.

Hvad?
Forandringsbalancen er et dialog- og kommunikationsværktøj, som sikrer, at medarbejdernes vurdering af både fordele og ulemper ved en forandring bliver formuleret og anerkendt.

Hvorfor?
Når ledere taler om forandringer, fremhæver de ofte dels de negative aspekter af den nuværende situation – for at gøre den brændende platform tydelig – dels de positive forandringer, der kommer, når visionen bliver til virkelighed.

For mange medarbejdere er det ofte lige omvendt. De har en naturlig tendens til at fokusere på, hvad der er godt i dag, og hvad der kan blive dårligere i fremtiden.

Denne typiske perspektivforskel bør man tage alvorligt. Det skal anerkendes, at nogle kan opleve eller frygte, at forandringerne bliver til det værre. Det er et vigtigt princip i værktøjet, at medarbejderne selv giver udtryk for, hvordan de opfatter forandringens positive og negative aspekter.

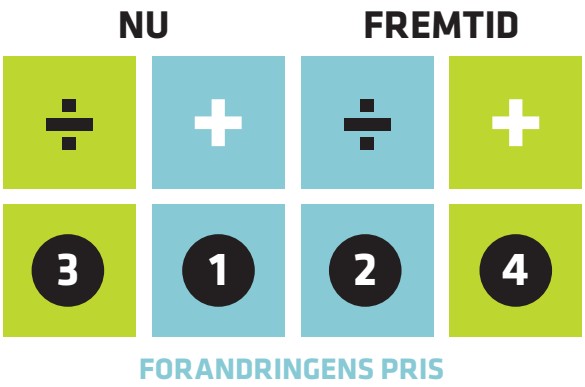
Hvordan?
Forandringsbalancen kan bruges til at involvere medarbejdere og ledere i en åben og ærlig dialog om både positive og negative ting henholdsvis før og efter forandringen.

Værktøjet giver også ideer til, hvordan man bedst kan kommunikere en kommende forandring til teams, afdelinger og den samlede organisation.

Forandringsbalancen kan bruges i store forsamlinger, hvor mindre grupper udfylder hver deres balance, eller i medarbejder- eller lederteams.

Hvornår?
Værktøjet kan fx anvendes, når en forandring er meldt ud, eller når processen lige er gået i gang.

Husk:
- Et velegnet lokale
- Flipover eller A3-ark til at tegne balanceskemaet samt tusser, "tyggegummi" og post-its
- 1-3 timer til at gennemføre metoden.



Sådan kan I bruge Forandringsbalancen

Selve balanceskemaet kan bruges i mange sammenhænge. Som individuel refleksion, i den gruppe, der planlægger en forandring, eller til en faciliteret dialog mellem ledelse og medarbejdere i følgende proces:

1. Medarbejdere og ledere inviteres til en workshop, og vært eller facilitator præsenterer forandringsbalancen, ideen med værktøjet og den forandring, der er tale om.

2. Deltagerne får nu udleveret en flipover eller et A3-ark, hvor de kan tegne balanceskemaet.

3. Facilitator stiller følgende fire spørgsmål, som deltagerne besvarer individuelt, i par eller mindre grupper. Svarene kan enten skrives direkte på arket eller på post-it-sedler.

- 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 3
- visionen/drømmen 4
- den pris, deltagerne forventer at betale for forandringen – 1 og 2

5. Brug dette overblik i den efterfølgende dialog om forandringen. Det er vigtigt, at deltagerne oplever, at deres bidrag bliver hørt og taget alvorligt – ikke mindst det, de har skrevet i felt 1 (den gode nutid) og felt 2 (den dårlige fremtid).

6. Brug den viden om deltagernes perspektiv på forandringerne i den efterfølgende kommunikation – se også tekstboksen *Gode råd til opsamling og kommunikation*.

Erfaringer med metoden

"Vi er nogle gange så optagede af fordele ved den opsatte vision, at vi glemmer plusserne ved det, vi har i dag. Modellen er god til at minde os om, at alle forandringer har en pris. At der er noget, vi mister."

"Det er skønt med en model, hvor det også er ok at tage ja-hatten af, og som samtidig giver et godt og brugbart udbytte."

Gode råd til opsamling og kommunikation

1. Anerkend det gode, deltagerne synes, der findes nu.
2. Anerkend deltagernes bekymringer for fremtiden.
3. Vær omhyggelig med at beskrive "den brændende platform".
4. Vær konkret og realistisk i beskrivelsen af visionen.

Hesteskoen

Tag temperaturen på trivslen under forandringen: Er forandringen forståelig, meningsfuld og ønskelig? Hvordan kan I fremme dette?

Hvad?
Hesteskoen er en simpel og effektiv metode til at få en gruppe til at tage stilling og reflektere over deres egen position i forhold til en forestående eller igangværende forandring.

Hvordan?
Ud fra et fastlagt spørgsmål skal hver enkelt deltager gøre sin stilling op på en skala fra 1 til 10. Derefter skal de fysisk stille sig på en linje ud for det pågældende tal, så alle kan se, hvad de andre har svaret.

Hvorfor?
Formålet med metoden er at give overblik over forskelle og ligheder i deltagernes oplevelser med og synspunkter på forandringen. Deltagerne bliver nysgerrige på hinandens oplevelser og synspunkter, og det er et godt afsæt for dialogen om, hvordan man skaber en robust forandring.

Hvornår?
Hesteskoen kan bruges i alle faser af en forandringsproces – til såvel store som små "temperaturmålinger" undervejs.

Husk:
- Et reb
- Et lokale med god gulvplads
- 1-2 timer til at gennemføre metoden – afhængig af gruppens størrelse og forandringens omfang.

Sådan kan I bruge Hesteskoen

1. Book et lokale med god gulvplads. Medbring et tilpas langt reb og læg det op i hesteskoform midt på gulvet. Vært eller facilitator introducerer til mødets formål og forløb.

2. Stil det spørgsmål, gruppen skal forholde sig til. Vær sikker på, det bliver forstået ens af alle, og at det er relevant for alle at svare på det. Spørgsmålet kan fx være:

- På en skala fra 1 til 10, i hvilken grad forstår du baggrunden for forandringen?
- På en skala fra 1 til 10, hvor godt klædt på føler du dig til den forestående forandring?
- På en skala fra 1 til 10, i hvor høj grad trives du i denne forandringsproces?

Se flere eksempler på spørgsmål i boksen.

3. Definer hesteskoens ene ende som 1 og den anden ende som 10, så ingen er i tvivl om skalaens ender. Giv nu 5-10 sekunder til at tænke over deres positionering, og lad dem så gå direkte hen til det sted på skalaen, som repræsenterer deres svar.

4. Bed deltagerne finde en dialogmakker og interviewe hinanden med spørgsmål som fx:
- Hvad gør, at du står netop her på 5 og ikke helt nede på fx 2?
- Hvad skulle der til, før du kunne stå helt oppe ved fx 8?

5. Spørg nu som facilitator ind til begrundelserne for, at deltagerne står, hvor de står. Som facilitator kan du fx spørge åbent til alle:
- Hvad tænker I om jeres fordeling langs rebet samlet set?
- Er I overraskede over, hvor højt I står? Hvor lavt? Hvor spredt?

6. Afdæk nu styrkerne ved, hvor I er ("hvad gør, at du/I står her, og ikke længere nede?") og forbedringspotentialerne ("hvad skulle der til, før du/I kunne stå et trin længere oppe?"). Skriv op på to flip-overe – en til styrker og en til forbedringspotentialer.

7. Lav om muligt en umiddelbar prioritering af inputtene med deltagerne på stedet. Gør det ud fra, hvad der giver meget energi, har meget opbakning og/eller hurtigt kan gøres noget ved. Alternativt kan planlægningsgruppen tage inputtene med hjem og arbejde videre med en prioritering.

Erfaringer med metoden

”Det er en supergod metode, fordi den bringer kroppen i spil. Samtidig er det visuelle med til at sætte ord på nogle ting, og det skaber en helt særlig energi i dialogen.”

”Det er en hurtig og effektiv metode, hvor alle bliver tvunget til at forholde sig aktivt til et spørgsmål. Den er god som dåseåbner for svære drøftelser.”

”Som arbejdsmiljørepræsentant kan jeg klart se Hesteskoen anvendt til at tage temperaturen på arbejdsmiljøet under forandringer.”



Ideer til spørgsmål

På en skala fra 1 (helt uenig) til 10 (helt enig):

- Jeg ved, hvem jeg skal gå til, hvis jeg har spørgsmål eller forslag til justeringer.
- Jeg har selv bidraget til forandringsprocessen (fx ved at ændre arbejdsgang eller deltage i aktiviteter).
- Forandringen spiller sammen med mit daglige arbejde.
- Jeg synes, vi når de mål, vi har sat.
- Jeg har styr på den videre forandringsproces.
- Jeg har følelsen af, at vi er ved at være ved vejs ende.

Se også ”Sådan tackler I nye udfordringer på nye måder” – en serie værktøjer fra KL og FOA. Find dem på vpt.dk.

Omvendt brainstorming

Overdriv ulemperne, og bliv klar over forbedringspotentialerne i en energifyldt proces, der skaber et frirum til at være kritisk og handle på det.

Erfaringer med metoden

"Omvendt brainstorming giver plads til at komme af med negative frustrationer – for umiddelbart efter at arbejde konstruktivt videre med dem. Den vil være god til at hjælpe os videre, når vi nogle gange rammer en mur."

"Metoden giver – særligt ledelsen – mulighed for at anerkende medarbejderes negative oplevelser i forandringen. Jeg er meget positiv over for metoden, fordi den gør det nemt at sætte fokus på 'det forbudte."

"Som arbejdsmiljørepræsentant oplever jeg det som vigtigt at få skabt et rum, hvor det er legalt at 'slippe dæmonerne ud i lyset'. Det gør øvelsen ved at give mulighed for at tale om frygten for forandringen, så man kan komme videre uden skjult ballast."

Hvad?
Omvendt brainstorming er en metode, der kan bruges til at frigøre den kritik og kreativitet, der ikke altid er plads til, når en forandring introduceres.

Hvordan?
Under processen skal deltagerne forholde sig ærligt og kritisk til forandringen ved at lege med i et kreativt eksperiment, der forløber i to veldefinerede faser:

- *Kritikfasen* – hvor alle får luftet deres bekymringer og worst case-scenarier for forandringsprocessen. Disse kritikpunkter kan trække på tidligere erfaringer, aktuelle problemer eller forventninger til fremtiden.

- *Forebyggelsesfasen* – hvor alle får mulighed for at komme med ideer til, hvordan punkterne fra kritikfasen kan forebygges eller afhjælpes.

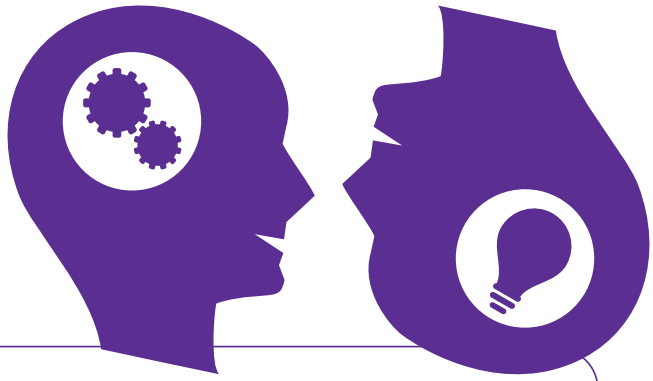


Hvorfor?
Ideen med metoden er, at kritik og forebyggelsesideer sammen kan give værdifulde input til konkrete handlingsplaner. Samtidig får man anerkendt, at ikke alle nødvendigvis er glade for forandring, og at processen også kan have eller få negative konsekvenser for trivslen.

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

Hvornår?
Omvendt brainstorming kan bruges undervejs i processen – gerne relativt tidligt, da den har fokus på at forebygge forandringens negative konsekvenser for trivslen. Det kan fx være AMO, der tager initiativet til at bruge metoden for at sætte fokus på trivsel og robusthed i en forandring.

Husk:
- Et lokale med bord og stole
- En bar væg eller et whiteboard
- Tusser, "tyggegummi", post-its eller papkort
- 1-3 timer til at gennemføre metoden – afhængig af antallet af deltagere. Metoden kan gennemføres samlet med op til 10 deltagere. Er gruppen større, bør den deles op i mindre grupper.
- Sæt ordentlig tid af til de enkelte faser i øvelsen, og styr efter at nå hele vejen rundt.



Sådan kan I bruge Omvendt brainstorming

1. Book et lokale med en bar væg eller et whiteboard. Metoden kan gennemføres med op til ti deltagere ad gangen. Er I flere, bør I dele jer op i mindre grupper.

2. Medarbejdere og ledere inviteres til workshoppen og præsenteres for formålet med og rammerne for øvelsen, herunder metodens to faser. Den aktuelle forandring forklares, så alle er indforståede med, hvad den indeholder.

KRITIKFASEN

3. Invitér deltagerne til hver især at tømme hjernen for alle ideer til, hvad der vil garantere et dårligt psykisk arbejdsmiljø og lav trivsel i forandringen. Det kan fx være, "at vi ikke får noget at vide om, hvorvidt forandringen vil føre til afskedigelser".

4. Bed deltagerne skrive hver enkelt idé ned på en post-it eller et papkort, og placér alle ideerne på en væg eller et whiteboard.

5. Lad deltagerne prioritere ideerne ved en afstemning. Hver deltager kan fx fordele tre stemmer på de ideer, der med størst sikkerhed vil føre til det uønskede resultat.

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

FOREBYGGELSESFASEN

7. Diskutér nu de udvalgte ideer én for én. Deltagerne får til opgave at udvikle og drøfte ideer til, hvordan de dårlige scenarier kan forhindres. Alle de ideer og løsningsforslag, som formuleres i denne fase, skrives på post-its eller papkort og sættes op under det pågældende kritiske punkt på væggen.

8. Efter de to faser samler du som facilitator op på processen ved at spørge til, hvilke af de forebyggende ideer der kan omsættes til konkrete handlingsplaner for høj trivsel i forandringen.

9. Spørg deltagerne, hvad de fik ud af øvelsen, og bed dem vurdere, hvilke af ideerne de selv vil kunne gå hjem og arbejde videre med, og hvad der skal arbejdes videre med i andre fora.

Turntable

En metode til at åbne op for, lytte til og skabe dialog mellem forskellige perspektiver på forandringen – også de negative.

Erfaringer med metoden

"Turntable giver mulighed for, at man kan sætte sig i andres sted. Som leder af en forandring udtaler jeg mig næsten kun positivt, og en utilfreds medarbejder hænger måske fast i at være negativ. Med metoden kommer man alle positioner igennem, og det skaber et værdifuldt rum for en mere åben dialog."

"Turntable er en god øvelse, hvis der er medarbejdere eller ledere, der har en ensidigt negativ eller positiv oplevelse af en problemstilling."

"Jeg har planer om at bruge Turntable-metoden til at få snakket om noget af det, der er vanskeligt, fordi den kan skabe en gensidig forståelse af hinandens perspektiver."



Hvad?
Turntable er en metode og et dialogværktøj til at tydeliggøre en oplevelse, et tema eller en særlig udfordring ved en forandring. Det sker ved at betragte den fra modsatrettede perspektiver i en proces, hvor deltagerne på skift påtager sig bestemte roller og positioner i dialogen.

Hvordan?
Øvelsen går på opdagelse i et udvalgt tema og belyser det fra følgende to "taleperspektiver":

- *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.

Og følgende to "lytteperspektiver":

- *Den eftertænksomme:* Tager sig tid til at lytte til, hvad der siges, uden at kommentere. Reflekterer eventuelt også over egne mulige input.
- *Brobyggeren:* Lytter efter fælles fodslag og kompromismuligheder: Hvad kan vi så med fordel aftale på fællesskabets vegne?

Hvorfor og hvornår?
Metoden er velegnet, når man gerne vil kende og lytte til forskellige perspektiver på forandringen. Når man ser det som værdifuldt at få bragt alle holdninger på bordet og i spil, så man bagefter kan handle ud fra det. Metoden kan være særlig nyttig, hvis nogle (grupper) har været fastlåst i eget perspektiv og kan have gavn af at se forandringen fra en anden vinkel.

Husk:
- Et lokale med stole og borde nok til deltagerne
- Flipoverpapir, tusser, "tyggegummi" og post-its
- 1-3 timer til at gennemføre metoden – afhængig af gruppestørrelsen.



Idéer til spørgsmål

Stil spørgsmål på en måde, der både åbner op for "optimistiske" og "pessimistiske" svar, fx:

- Hvad vinder vi/taber vi ved forandringen?
- Hvad går godt/skidt ved forandringsprocessen?
- Hvilke muligheder/problemer ser vi for enden af forandringen?

Undlad så vidt muligt at bede om input på ting, I ikke kan gøre noget ved inden for jeres handlerum. Her må I nøjes med at forklare baggrunden – se også *Involveringstrappen* på side 8.

Sådan kan I bruge Turntable

1. Book et lokale med stole og borde nok til alle deltagerne. Lav en eller flere bordgrupper med plads til fire-fem deltagere på hver af bordgruppens fire sider. For at have god dynamik skal der være fire-fem deltagere i hver perspektivgruppe. Hvis I kun er 12 deltagere, så udelad positionen "den tavse", så I får tre grupper med fire deltagere.

2. Vært eller facilitator introducerer til mødets formål og forløb. Deltagerne kan fra begyndelsen sætte sig, hvor de vil ved bordet.

3. Præsentér de fire forskellige perspektiver, og udpeg den ene langside til "optimister" og den anden til "pessimister". Fordel tilsvarende rollerne ved de to bordender som hhv. "de eftertænksomme" og "brobyggerne". Disse perspektiver kan evt. afmærkes ved bordene med et papkort.

4. Deltagerne må kun tale ud fra det perspektiv, hvor de sidder. De skal altså ikke kritisere de andres synspunkter, men udelukkende bidrage med udtalelser, der svarer til deres plads ved bordet. Det er selvfølgelig i orden at udtrykke meninger, man ikke har i virkeligheden. Alle ved taleperspektiverne skal bidrage; hvis man ikke kan finde på noget nyt at bidrage med, kan man gentage eller bygge videre på, hvad en anden har sagt.

5. Indled øvelsen ved at formulere et spørgsmål eller et tema om forandringen, som kan betragtes fra alle fire perspektiver. Formuleringen skal tilpasses gruppen og den aktuelle situation, men kunne fx være: "Hvad oplever vi er godt/skidt ved forandringen?" Se også tekstboksen *Idéer til spørgsmål.*

6. Lad deltagerne ved bordet selv melde ind på skift. Bed med ret korte mellemrum – fx efter fem-ti minutter – alle om at rykke videre om bordet til den næste side (med uret) og dermed skifte perspektiv i dialogen. Alle, der talte i én runde, har på den måde en lytteposition i den næste.

7. Stop rotationen efter minimum én cyklus, og saml de fire grupper, der har fulgtes ad. Bed nu alle grupperne om at indtage det brobyggende perspektiv og overveje i grupperne: Hvad kan vi med fordel aftale på fællesskabets vegne på baggrund af det, vi har hørt? Bed grupperne notere deres pointer på post-its. Lad grupperne præsentere på skift i plenum.

8. Rund af med at spørge, om pointerne peger i en særlig retning, hvad der går på tværs af dem, hvad man kan lære af fællestræk og forskelle, og hvordan man bedst kan arbejde videre med dette.

Fire F



Få adskilt og anerkendt følelser og fakta, og find de erfaringer, I kan bygge videre på. God i komplicerede og følelsesladede forandringsprocesser.

Hvad?
Fire F er et dialogværktøj, der sikrer, at forskellige aspekter af en forandring udforskes og tales igennem på en struktureret måde.

Hvordan?
Deltagerne guides til at undersøge og tale om forandringen ud fra fire forskellige perspektiver:

- *Fakta* – alt det faktuelle omkring forandringen; hvad er der konkret sket, og hvad kommer der til at foregå herfra?
- *Følelser* – hvordan opleves det følelsesmæssigt at være en del af forandringen?
- *Fund* – hvilke ressourcer, gode arbejdsgange, redskaber samt måder at tænke og handle på kan hjælpe os med at tackle den nuværende forandringsproces?
- *Fremtid* – hvad har vi lært om forandringer, som vi kan tage med videre til lignende processer?

Hvorfor?
Værktøjet sikrer både individuel og fælles læring og sørger for, at der kommer mange nuancer frem i billedet af forandringen. Det gør det lettere at støtte og hjælpe hinanden i processen.

Hvornår?
Værktøjet er især nyttigt i forandringer, der har været forbundet med en vis usikkerhed, modstand eller mistillid. Hvor der måske har været lidt kaotiske tilstande undervejs, og hvor følelser og fakta har været svære at skille ad. I de situationer kan det være særlig vigtigt at få sat forskellige oplevelser i spil og gennem dialog og inddragelse at få styrket medarbejdernes ejerskab, accept og motivation.

Fire F er bedst at bruge, når forandringsprocessen er godt i gang eller ved at være slut, så deltagerne har erfaringer at trække på. Det kan også bruges efterfølgende som en evalueringsmetode – fx med fokus på, hvordan man fremover skaber robuste forandringer.

Husk:
- Et lokale med god plads til, at deltagerne kan bevæge sig rundt
- Flipoverpapir/A3-ark, tusser, "tyggegummi"
- Eventuelt stole eller caféborde
- 1-3 timer til at gennemføre metoden – afhængig af antallet af deltagere.

Erfaringer med metoden

"Det er en god hjælp til at skille følelser og fakta og få fokus på kompetencer i en forandringsproces."

"Metoden er en god mulighed for at tale om svære problemstillinger eller uklare situationer, som man har et fælles ansvar for at håndtere. Den vil fx kunne bruges i forlængelse af en APV med negativt indhold."

Sådan kan I bruge Fire F

1. Book et lokale, der er stort nok til, at gruppen af deltagere ubesværet kan bevæge sig rundt i lokalet – gerne et lokale uden borde, eller hvor de kan flyttes væk.

2. Hæng flipovere eller A3-ark op i lokalet – et for hvert af de fire F'er. Øverst på hvert ark skrives F-overskriften og et kort tilhørende spørgsmål, der passer til netop jeres forandring, fx:

Fakta
Hvad ved vi om baggrunden for omstrukturering-gen? Hvad ved vi om, hvordan det bliver "på den anden side"?

Følelser
Hvordan opleves det at være en del af omstruktureringsprocessen? Hvilke bekymringer er til stede?

Fund
Hvad lykkedes vi med, sidst vi var i en sådan situation? Hvad gør vi allerede godt, som kan hjælpe os med at skabe robusthed under omstruktureringen?

Fremtid
Hvad vil vi gøre fremadrettet efter i dag? Både for at sikre, at denne og fremtidige forandringer bliver robuste?

3. Vært eller facilitator introducerer til mødets formål og forløb.

4. Lad hele gruppen starte ved Fakta og fortsæt derefter til Følelser, Fund og til sidst Fremtid. Giv deltagerne 5-7 minutter til indbyrdes at drøfte spørgsmålet ved hver flipover. Er der mere end seks deltagere, dannes mindre grupper på 3-4 personer.

5. Spørg nu, hvad gruppen/grupperne har talt om ved hvert F-ark, og få en række bud fra deltagerne, der noteres på arket. Det kan tage fra 5 til 20 minutter ved hvert ark afhængig af antallet af grupper.

6. Når deltagerne har været hele vejen rundt: Styr en afsluttende runde og spørg til, hvad deltagerne har fået ud af øvelsen, og hvad de har lært, der kan bruges i fremtidige forandringer.

7. Slut som vært eller facilitator af med at skitsere, hvordan der vil blive fulgt op på resultaterne af metoden.

Tidslinjen

Få skabt fælles billeder af forandringens forløb, og få sejlet forandringsprocessen sikkert helt i havn.

Hvad?
Tidslinjen er en metode til at få talt erfaringerne med et længere forandringsforløb ordentligt igennem. Alle deltagerne får mulighed for at vende deres gode og dårlige oplevelser og begivenheder, der har været undervejs.

Hvorfor?
Metoden gør dialogen om forandringen meget konkret og involverende, fordi alle kommer til orde. Metoden er en nem måde at indsamle og bearbejde viden om forandringsprocessen på, så I kan uddrage læringspunkter om robusthed til brug ved kommende forandringer.

Hvornår?
Vi anbefaler, at metoden først anvendes ca. 3-6 måneder, efter at forandringen er sat i gang, så der er nok begivenheder at tale om. Tidslinjen er også velegnet til en egentlig evaluering af en afsluttet forandringsproces.

Husk:
- En langvæg med brown paper – eller et whiteboard
- Tusser/kuglepenne og post-its.
- 1-3 timer til at gennemføre metoden – afhængig af gruppestørrelse.



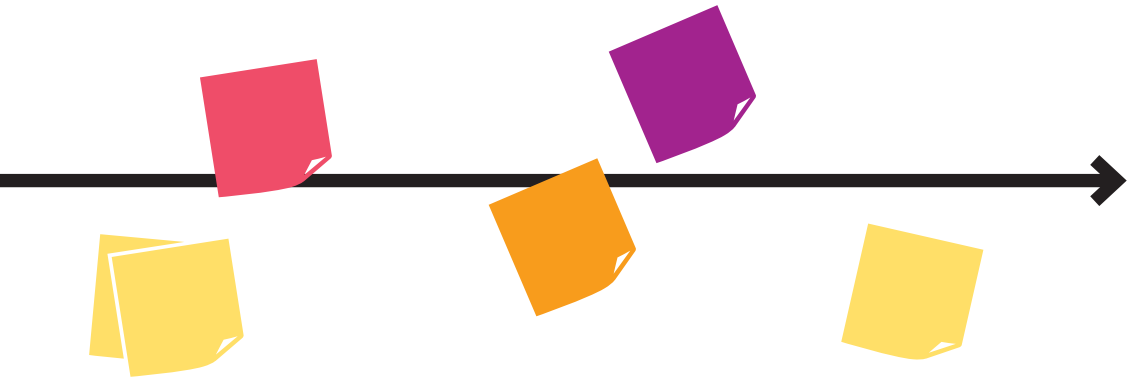
Gode råd om evaluering og læring

Foretag i samarbejde med de relevante parter løbende opfølgning og en afsluttende evaluering af forandringen og forandringsprocessen.

Det giver jer mulighed for henholdsvis at justere processen og skabe en læring på arbejdspladsen, som I kan bruge ved kommende forandringer.

For at fastholde erfaringerne kan det være en god ide at skrive dem ned.

Læs mere på side 27 og at.dk.



Sådan kan I bruge Tidslinjen

1. Medarbejdere og ledere inviteres til en workshop og præsenteres for metodens formål og proces.

2. Tegn en tidslinje over forandringen (mindst halvanden meter lang) på brown paper eller et whiteboard. I enderne sættes datoer på henholdsvis start og sluttidspunkt for forandringsprocessen – eller en udvalgt del af den.

3. Invitér hver deltager i gruppen til på post-its kort at nedskrive deres vigtigste oplevelser i den periode, tidslinjen dækker. Oplevelserne kan være særlige begivenheder som fx "ny leder", "lancering af xx", "workshop", "besked om yy" eller "ny teamorganisering".

4. Bed deltagerne om en ad gangen at placere de positive oplevelser over tidslinjen og de mindre gode under linjen. Hvis det er for utrygt for den enkelte at melde ud, så start med tomandsgrupper, som sammen kan beslutte, hvilke oplevelser de vil melde ud i fællesskab.

5. Når sedlerne er placeret: Bed som facilitator deltageren om at fortælle om sine placeringer. Resten af gruppen skal lytte imens og må ikke kommentere. Stil uddybende spørgsmål som fx:
   - "Hvad gjorde det til en god/dårlig begivenhed?"
   - "Hvad har du sat særlig pris på ved den oplevelse?" eller
   - "Hvad ville du ønske havde været anderledes?".

6. Når alle deltagere har fortalt om deres sedler: Invitér til en fælles refleksion over det samlede billede. Det kan fx være med spørgsmål som:
   - "Hvad får vi øje på, når vi ser det samlede billede?"
   - "Hvad har vi lært af dette forløb, som vi skal huske at tage med os fremover?"
   - "Hvilke behov skal vi være mere opmærksomme på videre i forandringsprocessen eller næste gang, vi vil lave en robust forandring?"

7. Hvis I stadig er i gang med forandringsprocessen, så vend tilbage til jeres køreplan og overvej, om erkendelserne fra Tidslinjen giver anledning til at justere planerne videre frem. Hvis I bruger Tidslinjen som afslutning på en forandringsproces – for at få skibet sikkert i havn – så notér jer de vigtigste læringspunkter, så I kan bygge videre på dem, næste gang I står over for en forandring.

Erfaringer med metoden

"Tidslinjen er god til at skabe et overblik over en forandringsproces. Den får folk til at tale meget konkret om, hvad der er sket i organisationen – både positivt og negativt."

"Metoden giver en vigtig viden om, hvordan det samme forløb opleves fra forskellige perspektiver. Den skaber samtidig en værdifuld fælles fortælling om, hvad der skete, og hvad det har betydet."

Arbejdsplan: kommunikation og inddragelse

I kan fastholde og skabe overblik over jeres beslutninger fra planlægningen i denne arbejdsplan.

Hvem bliver påvirket af forandringerne? *Notér de vigtigste grupper her:*	Hvordan bliver de konkret berørt?	Hvilke behov og reaktioner kan det føre til, når det gælder: *Forståelse* *Faglighed* *Følelser*	Hvad vil vi gøre for at komme reaktionerne i møde? *Overvej forskellige initiativer og det relevante niveau af involvering.*	Hvornår skal disse initiativer foregå?	Hvem skal gøre hvad i processen? *Tænk fx i IGLO-niveauer:* *Individ* *Gruppe* *Leder* *Organisation*
Gruppe A					
Gruppe B					
Gruppe C					

Tjek og justér arbejdsplanen ud fra de nye input, I får fra dialogen med medarbejderne, når I har anvendt en af dialogmetoderne:

- Var nogle af gruppernes reaktioner på forandringen anderledes end forventet?
- Har reaktionerne ændret sig undervejs – fx fra at være forståelsesmæssige til kompetencerelaterede?
- Er der brug for at supplere, justere eller nedtone allerede planlagte initiativer?
- Hvad skal hvert af de organisatoriske niveauer nu gøre for at følge godt op på dialogen?

10 råd om robuste forandringer

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) **Vær opmærksom på**, at mellemledere, 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.

3) **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.

4) **Involvér 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.

5) **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.

6) 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.

7) 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.

8) **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 ideer til forandringen?

9) **Kommunikér løbende om processen for at skabe overblik**. Kommuniker også, når der ikke er noget nyt at fortælle. Det kan medvirke til at undgå mytedannelse og skjulte dagsordener.

10) **Hav en tidlig dialog om behovet for supporthandlinger**, der kan understøtte det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Overvej, hvad der skal til for at klæde medarbejderne på til forandringen. Tal om, hvordan I bruger hinanden og hinandens ressourcer. Vær konstruktiv og støt kollegaer. Afklar, om der er behov for ekstern hjælp.

De ti råd er udvalgt fra Arbejdsmiljørådets liste med 22 anbefalinger om gode forandringer. Se hele listen og læs mere på amr.dk.



Skab robuste forandringer

Alle arbejdspladser gennemgår forandringer, som påvirker det psykiske arbejdsmiljø og trivslen på arbejdspladsen.

I dette hæfte giver vi et bud på, hvordan I kan skabe det, vi kalder robuste forandringer. Det vil sige forandringer, der indtænker trivsel og godt arbejdsmiljø og dermed giver større chancer for at skabe holdbare resultater.

Hæftet er skrevet til ledere samt tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter i formelle fora som MED-udvalg, SU eller AMO. Det primære formål med hæftet er at styrke den enkelte arbejdsplads' arbejde med trivsel under forandringer.

Hæftet rummer gode råd og metoder til selve planlægningsfasen samt seks dialogværktøjer, som kan anvendes til forskellige formål og på forskellige tidspunkter i det samlede forløb.

Et fremtidssikret 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 'Skab robuste forandringer' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på godtarbejdsmiljo.dk.

BFA
Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration