

Om psykisk arbejdsmiljø i detailhandlen
Læs mere på www.detdumærker.dk



Leder/arbejdsgiver

FORANDRING

FORANDRINGER FOREKOMMER ALLE STEDER

Helle og Trine er til personalemøde, hvor deres chef Peter fortæller begejstret om butikkens nye varebestillingssystem. Mens Peter entusiastisk fortæller om alt det systemet kan, og hvor effektivt det er, sidder Helle og bliver usikker og bekymret over, hvad det nye system kommer til at betyde for hverdagen - Skal hun i en ny gruppe, og skal hun lave noget andet, end det hun laver i dag?

OM FORANDRINGER

Forandringer er et grundvilkår på de fleste arbejdspladser i dag, og forandringer er derfor også en helt naturlig ting i en butik, som udvikler og tilpasser sig omgivelserne.

Forandringer kan være mere eller mindre gennemgribende, og kan fx handle om:

- Ændringer i arbejdsrutiner
- Implementering af nyt IT-system
- Omstruktureringer, fx sammenlægning af afdelinger, outsourcing
- Kning af butik
- Forretningsudvidelse: Overtagelse af en anden kæde, udvidelse af forretningsaktiviteter (nyt varesortiment, webshop el.lign.)

Fælles for forandringer er, at det i forskellig grad vil påvirke medarbejderne. Det kan derfor ikke undgås, at forandringer i større eller mindre grad kommer til at påvirke det psykiske arbejdsmiljø, fx i form af usikkerhed og utryghed over forandringens omfang, og hvad den kommer til at betyde i hverdagen for den enkelte medarbejder.

Grundlæggende kan man sige, at jo bedre forandringsprocessen er planlagt, og jo bedre medarbejderne er forberedt på forandringen, desto bedre vil de være i stand til at håndtere den, og desto bedre vil forandringen forløbe.

Reaktioner på forandringer

Det er lederens ansvar at være godt forberedt og bidrage til, at forandringsprocessen forløber som planlagt, herunder at håndtere medarbejdernes reaktioner på forandringen. Det betyder også, at du som leder skal have indsigt i, hvad det er, der kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø.

- Hvilke følelsesmæssige reaktioner må forventes i forbindelse med forandringen?
- Hvorfor oplever man som leder sommetider modstand i forbindelse med forandringen?
- Hvad betyder de forskellige perspektiver på forandringen?

Vi reagerer alle forholdsvis ens, når vi møder forandringer, men der er forskel på, hvor kraftigt vi reagerer, hvilket bl.a. hænger sammen med den indflydelse, forandringen har for den enkelte. De følelsesmæssige faser, som alle skal igennem i mere eller mindre grad, er:

1. overraskelse, hvor man oplever, at forandringen ikke lever op til de forventninger, man havde
2. benægtelse, hvor man fortsætter med de gamle vaner og rutiner
3. modstand, hvor man bekæmper den nye virkelighed
4. accept, hvor man anerkender behovet for forandring og slipper den gamle adfærd
5. personlig forståelse, hvor forandringen begynder at give mening for en
6. integration, hvor det nye bliver "normalt".

Reaktionerne er helt naturlige, og som leder kan du derfor bruge din viden om faserne aktivt i forhold til at hjælpe medarbejderne igennem selve forandringen. Der er selvfølgelig også de medarbejdere, der har ønsket forandringen, eller som ser forandringen som en mulighed for at udvikle sig, og derfor springer direkte til acceptfasen. Som leder kan du hjælpe medarbejderne ved at:

- Anerkende reaktionerne
- Erkende, hvor medarbejderen er i forhold til de forskellige faser
- Bidrage til at skabe en fælles forståelse af, at de forskellige reaktioner kommer til udtryk.

Modstand mod forandringer

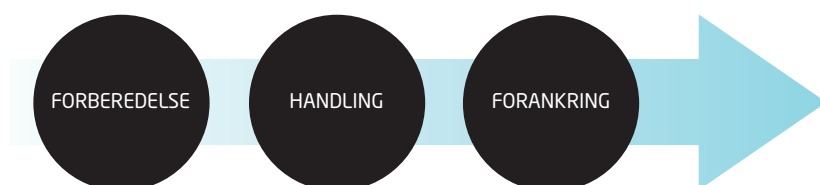
Du må forvente en vis grad af modstand, fx at det er svært at få alle medarbejdere med på forandringen. Dette handler oftest ikke om, at den enkelte medarbejder modarbejder forandringen, men derimod er det en helt naturlig måde at reagere på, når der sker noget uventet, ukendt, eller noget man ikke lige kan overskue.

Synlige tegn på modstand mod forandringer kan fx være tavshed på møder, sniksnak i krogene, nedsat arbejdstempo eller højere sygefravær. Hos den enkelte kan det fx være, at man beklager sig til kolleger eller over for ledelsen og kommer med indvendinger mod forandringen.

De følelser, den enkelte har, kan knytte sig til forandringerne i forhold til selve arbejdets udførelse, den personlige situation eller de sociale relationer. Ændringen kan opleves som en reel trussel, fx at man mister indflydelse og position, der bliver mere at lave, man er usikker på, om man kan klare den nye opgave, og på hvad ændringen kommer til at betyde ift. ens jobsikkerhed.

Positive forventninger til forandringen vil oftest afføde mere positive reaktioner, fx hvis medarbejderen oplever, at der er et behov for forandringen, at den vil skabe forbedringer, og at både den enkelte, gruppen og ledelsen er i stand til at gennemføre forandringen.

HVAD KAN DU GØRE



Generelt kan man sige, at når medarbejderen oplever, at forandringen sker efter nøje overvejelse, grundig planlægning, og historien om forandringen er kommunikeret, så den giver mening – også for medarbejderen – mindskes den psykologiske usikkerhed. Dermed opstår en mere positiv reaktion.

Forandringen kan derfor systematiseres gennem følgende tre faser:

1. Forberedelsesfasen, hvor forandringsprocessens elementer planlægges og forberedes
2. Handlingsfase, hvor forandringen iværksættes og til sidst
3. Forankringen af forandringen.

1. FORBEREDELSE

Afdæk muligheder og risici

Afdæk på forhånd, hvilke muligheder og risici der kan være forbundet med selve forandringen i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Brug bl.a. viden og de gode råd fra denne side til inspiration. Har I en arbejdsmiljøorganisation (ved 10 eller flere ansatte), så inddrag den i processen.

Ved at få et overblik over muligheder og risici kan I bedre lægge en plan for de aktiviteter, I vil gennemføre.

Informer om forandringen

I den første fase, hvor forandringen skal forberedes, handler det især om at få informeret om forandringen, og her kan en forandringshistorie være et godt værktøj. Forandringshistorien beskriver forandringen, og er med til at gøre forandringen mere konkret og vedkommende, og på den måde mindske usikkerhed og modstand mod den.

Forandringshistorien beskriver:

- Hvad baggrunden for forandringen er
 - fokus på, hvorfor vi gør det
- Hvilken løsning der er besluttet
 - fokus på hvorfor og hvornår
- Hvad forandringen betyder for virksomheden og den enkelte medarbejder
 - fokus på, hvad er det præcist, der bliver nyt, hvad er det, der ændres, og hvad er det, der forsvinder.
- Hvordan ser visionen for fremtiden ud, og hvordan bidrager forandringen til det?
- Hvilke muligheder og fordele skaber forandringen?
- Hvilke udfordringer og ulemper skaber forandringen?

Som leder er det dig eller jer som lederteam, der skriver forandringshistorien. Jo mere du kan fylde ud med konkret viden, jo tryggere bliver dine medarbejdere.

Din kommunikation bidrager til medarbejdernes engagement og forståelse af forandringerne. Vær opmærksom på, at der kan være forskel på behovet for information hos den enkelte medarbejder, og på behovet for information på de forskellige tidspunkter i processen.

Igennem hele forandringsprocessen er det vigtigt, at der er en løbende dialog mellem ledelse og medarbejdere. Det er vigtigt, at ledelsen tager ansvaret for formidling på sig og går i dialog med medarbejderne om deres bekymringer, usikkerhed og forvirring. Anerkend, at medarbejderne både kan vinde og tabe noget ved forandringen – og hav gerne fokus på forandringens betydning for medarbejderens hverdag.

Husk også, at god kommunikation mellem topledelsen og mellemlederne er altafgørende, da mellemlederne er kontakttled mellem øverste ledelse og medarbejderne, og er en central aktør i at få forandringsprocessen gennemført. Det kan I fx gøre ved at inddrage medarbejderne i styregrupper, og ved at forandringen bliver et fast dagsordenpunkt på ledermøderne.

Læg en plan for aktiviteterne, og sørg for god kommunikation

Hvis medarbejderne oplever en god kvalitet i ledelsens kommunikation (timing, nøjagtighed og tilstrækkelighed) bidrager det til den gode forandringsproces.

Det kan derfor være en god ide at lægge en plan for de forskellige tiltag fx:

- Hvornår, hvad og hvordan skal vi kommunikere? (fx ansigt til ansigt, opslag, nyhedsbreve, intranet)
- Hvad skal indholdet være, og hvem skal gøre det?
- Hvilke aktiviteter skal finde sted for at inddrage medarbejderne og hvornår? (fx møder hvor forandringen drøftes for den enkelte afdeling/gruppe)
- Skal der arrangeres specielle begivenheder, og i så fald hvornår? (fx gimmicks, fest)

Nogle af ovenstående aktiviteter kan være planlagt på et højere niveau i virksomheden, men derfor er det vigtigt, at du gør dig klart, hvordan du vil håndtere det i din afdeling.

Der kan fx forberedes en liste med Q&A med de spørgsmål, medarbejderne kan tænkes at stille fx:

- Hvad er baggrunden for forandringen?
- Hvilken løsning er besluttet og hvorfor?
- Hvornår vil det ske?
- Hvad betyder forandringen for virksomheden, gruppen, den enkelte?
- Hvad er det, der bliver nyt og anderledes, og hvad er det, der ikke længere skal være der?
- Hvor er det, vi vil hen med forandringen?
- Hvilke muligheder og fordele skaber forandringen?
- Hvilke udfordringer og ulemper skaber forandringen?
- Hvad kan medarbejderne få indflydelse på i forbindelse med forandringen?

En god tommelfingerregel er, at alle væsentlige beslutninger, ændringer og en løbende status skal kommunikeres ud til medarbejderne. Fx kan en ugentlig mail fra ledelsen være en god ide, hvis kommunikationen handler om fremdriften i processen, mens et personalemøde, hvor medarbejderne kan komme til orde, kan være oplagt, når der er behov for medarbejdernes feedback. Det er ligeledes vigtigt at kommunikere ud, hvis der ikke sker noget, og hvorfor.

For at understøtte processen er det derudover vigtigt løbende at tale om, hvorfor det er nødvendigt med forandringen på arbejdspladsen, hvor man vil hen med forandringen, samt hvilke fordele der er.

Brug af forandringsteam og ildsjæle

Det kan være en udfordring som leder at drive en forandringsproces, og her kan et "Forandringsteam" være en hjælp til at få informeret om forandringen og være fortalere for den. Forandringsteamet kan fx bestå af en medarbejder fra hver afdeling eller ildsjæle blandt medarbejderne, der er særligt grundigt informeret om forandringen.

Brug af arbejdsgruppe

At nedsætte en arbejdsgruppe kan være en anden mulighed. I kan gå i dialog med arbejdsgruppen om, hvad de tænker om forandringen, og på den måde hjælpe med at forberede, hvordan forandringen kan gribes an på bedst mulig måde. Inddragelsen kan handle om specifikke forhold, der vedrører deres arbejde/afdeling.

Brug af testgruppe

Hvis det fx er et IT-system el.lign. ændringer, kan I vælge at lade en afdeling deltage i en pilottest, hvor I tester forandringen. Det kan give jer gode erfaringer, før et nyt system udrulles til hele butikken, og også give medarbejderne et ejerskab til systemet.

Klæd medarbejderne på

Husk, at det er medarbejderne, der skal få forandringen til at ske. Så det er vigtigt at være opmærksom på, om medarbejderne har de fornødne kompetencer til at gennemføre og deltage i forandringen. Her kan du overveje:

- Hvordan påvirkes den enkelte og gruppen af forandringen?
- Hvad skal der til for at gennemføre forandringen for den enkelte og gruppen?

Ud fra dette kan du kategorisere om forandringen kun kræver information og vejledning, eller om den også kræver træning og instruktion, eller om forandringen er så omfattende, at den kræver både information og mere indgående træning.

2. HANDLING

I handlingsfasen iværksættes forandringen; Aktiviteter igangsættes, og ændringerne skal implementeres. Opmærksomheden skal derfor nu rettes mod, hvordan ledelsen sammen med medarbejderne vil få forandringen til at ske.

Inddrag medarbejderne

For medarbejderne bliver forandringen og dens betydning mere tydelig, når de nye tiltag implementeres. Derfor er det også her, at modstand mod forandringen kan blive meget tydeligt. Det kan derfor være ekstra vigtigt at have den åbne dialog – og ofte – om forandringen.

Det er vigtigt, at du giver medarbejderne mulighed for at drøfte det, der giver udfordringer ved forandringen. En god ide er at få medarbejderen til at fortælle, hvordan han/hun har det, så du kan agere i forhold til den enkeltes reaktioner:

- Ved uvidenhed handler det om at få informeret medarbejderen, men også om at oplyse hvor medarbejderen kan få flere oplysninger, fx intranet, nyhedsbreve, møder.
- Ved manglende kompetence til at klare de nye krav, handler det om at tilbyde uddannelse, oplæring eller støtte, alt efter behovet.
- Ved uvillighed, handler det om at lytte til medarbejderen og spørge ind til årsagen, for så at give svar på de usikkerheder, der findes, og støtte medarbejderen i den utrygge situation.

Medarbejdernes følelser – både de positive og de negative – kan også bruges som input til at justere en forandringsproces til det bedre. Tal fx om, hvad I kan lære af følelserne for at forbedre forandringsprocessen.

Det er også vigtigt, at medarbejderne løbende kan spørge ind til, hvis der er noget, de er usikre på, mangler information eller andet. Aftal derfor, hvornår og hvordan der er mulighed for det.

Involvering og inddragelse af medarbejderne i forandringen kan være med til at skabe engagement og ejerskab, og dermed give grundlag for et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Generelt skal medarbejderne inddrages i processen så tidligt som muligt, men det afhænger naturligvis af forandringens karakter.

Skab synlige og kortsigtede resultater

Kortsigtede resultater er med til at holde jer til ilden, fordi I får håndgribelige beviser på, at forandringerne er på rette spor. Så sæt gerne fokus herpå.

Fejl er en naturlig del af forandringsprocessen. Når fejl opstår eller ting udvikler sig anderledes, end de var planlagt, er det vigtigt, at ledelsen kan håndtere uforudsete begivenheder. Netop håndteringen af uforudsete begivenheder vil have stærk indflydelse på stemningen og dermed det psykiske arbejdsmiljø.

Giv ikke op!

Et sådan råd kan måske virke banalt, men større forandringer tager tid. I starten er der måske flere lavt hængende frugter at fejre, mens det lange seje træk fortsat skal tages.

Det kan være svært at synliggøre forandringen og fastholde fokus på visionen og målet med forandringen, når den første begejstring og motivation har lagt sig. Det er vigtigt, at du som leder ikke mister drivkraften. Det gode råd er her at have planlagt alle elementer i forandringen, så du hele tiden ved, hvad det næste skridt er. Gentag evt. forandringshistorien, og hvornår det endelige mål er nået.

3. FORANKRING

Ingen forandringer, store som små, er fuldendte, før de er blevet indarbejdet i de daglige aktiviteter.

Nye vaner

De fleste ændringer af normer og fælles værdier kommer typisk senere i forandringsprocessen. Det "nye" bundfælder sig som regel først i kulturen, når det er blevet tydeligt, at det "nye" fungerer, og har vist sit værd som værende bedre end det "gamle".

Successen består derfor i, om medarbejderne har ændret adfærd – og at de selv oplever forandringen som en fordel.

Støtte

En god støtte kan hjælpe de ansatte med at håndtere organisatoriske forandringer. Der kan være forskel på behovet for støtte hos de enkelte medarbejdere, og behovet kan både være praktisk, fagligt og følelsesmæssigt.