

Robuste forandringer i den finansielle sektor

- PLANLÆGNING, KOMMUNIKATION OG INDDRAGELSE



bfafinans.dk

BFA FINANS

Indhold

Forord	3
Principper for robuste forandringer	4
Planlægningsfasen	6
Fem metoder til inddragelse	14
1. Forandringsbalancen	16
2. FAQ: Frequently Asked Questions	18
3. Hesteskoen	20
4. Omvendt brainstorming	22
5. Tidslinjen	24
Arbejdsplan for kommunikation og inddragelse	26

Robuste forandringer i den finansielle sektor
Januar 2018
Udgivet af BFA Finans – en del af
BFA Handel, Finans og Kontor
www.bfafinans.dk

I styregruppen:
Finanssektorens Arbejdsgiverforening
Forsikringsforbundet
Finansforbundet.

Projektledelse og tekst:
Mads Kristoffer Lund, Arbejdsmiljøsekretariatet
Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst
Grafisk design: Karen Krarup
Fotos: Tor Birk Trads

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 trivselen på arbejdspladsen – positivt, negativt eller begge dele på én gang.

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 forandring foregår på ordentlig vis.

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

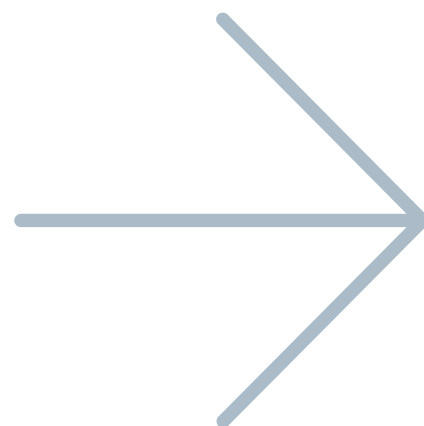
Hæftet rummer gode råd og metoder til selve planlægningsfasen samt fem dialogværktøjer, som kan anvendes til forskellige formål og på forskellige tidspunkter i det samlede forløb. Brug hæftet til:

- 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.

Hæftet er en let bearbejdet udgave af publikationen "Skab robuste forandringer", udgivet i 2015 af det tidligere Branchearbejdsmiljøråd for Finans, Offentlig Kontor og Administration.

Med venlig hilsen
BFA Finans



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 det er afgørende for at komme igennem processen med både holdbare resultater og høj trivsel.

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

1. GOD PLANLÆGNING

Det vil sige, 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.

2. KOMMUNIKATION

Det vil sige, at I begrundet og kommunikerer alle beslutninger, som træffes i forbindelse med forandringen, til alle de relevante aktører på arbejdspladsen.

God kommunikation er med til at mindske usikkerhed, berolige medarbejderne om, at deres synspunkter bliver hørt og deres interesser taget i betragtning. Kort sagt: skabe en følelse af fælles ejerskab.

3. INDDRAGELSE

Det vil sige, at I tidligt involverer og engagerer medarbejderne – både de formelle samarbejdsorganer og de berørte medarbejdere og afdelinger.

Inddragelsen giver medarbejdere mulighed for dels at påvirke, hvordan forandringen bliver gennemført, dels at bidrage med gode ideer. Begge dele er vigtige for at sikre trivsel og ejerskab til forandringen – og for at udnytte medarbejdernes indsigt i de lokale forhold.

4. STØTTE OG KOMPETENCEUDVIKLING

Det vil sige, at I afklarer, om der er brug for supporthandlinger som fx kompetenceudvikling, støtte, coaching, dialog, åbenhed, afklaring eller vejledning.

Hjælp og støtte er en vigtig ressource, som kan være med til at mindske medarbejdernes oplevelse af stress og belastninger. Den kan fx bestå i, at medarbejderne har mulighed for at tale åbent om forandringerne, både med deres kolleger, i deres afdeling, med deres daglige leder og i virksomheden som helhed.

Nogle medarbejdere kan desuden have brug for støtte til at udvikle deres kompetencer for at kunne udføre deres arbejde efter forandringerne.

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.



INDSATSER PÅ ALLE NIVEAUER

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

Det kan fx være, at den enkelte medarbejder skal opsøge tilgængelige informationer om forandringen, søge indflydelse ved at bidrage aktivt og konstruktivt i processen samt efterspørge den nødvendige støtte, fx afklaring, coaching eller kompetenceudvikling.

Gruppe – fx team eller afdeling

Det kan fx være, at I i gruppen indbyrdes skal drøfte, hvad forandringen betyder for jer, hvordan I bedst kan bidrage til processen og få det bedste ud af forandringen. I gruppen kan man også støtte hinanden indbyrdes – praktisk, fagligt og følelsesmæssigt – samt i fællesskab afklare, hvilke nye kompetencer der vil blive brug for efter forandringen.

Ledere

Det kan fx være, at du som leder skal sikre en god kommunikation om forandringen til og fra alle niveauer i organisationen, sørge for passende og rettidig involvering, være synlig og lytte til medarbejderens forslag og bekymringer samt tilbyde den nødvendige støtte under og efter forandringsprocessen.

Organisation – topledelse og fælles samarbejdsfora som SU og AMO

Det kan fx være, at der på organisationsniveau bliver taget stilling til procedurer og principper for kommunikation, inddragelse og støtte, herunder hvornår og hvordan disse aktiviteter skal foregå. Det er her, det overordnede ansvar for at skabe robuste forandringer er placeret.

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 27, som I kan sammenfatte jeres aftaler i.



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 SU eller AMU. Nogle vælger at nedsætte en særlig arbejdsgruppe til formålet.

Ofte er det fornuftigt allerede i planlægningsfasen at sætte sig i de forandringsberørtes sted og planlægge sin kommunikation og inddragelse ud fra, hvad der særligt ligger dem på sinde. Det er ikke altid de store strategiske overvejelser bag forandringen, men oftere, hvordan den enkeltes hverdag, opgaver og relationer bliver påvirket af forandringerne.

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.

De tre punkter uddybes på de følgende sider. På side 27 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.

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 del 2 kan anvendes, selv om de ikke fra starten er tænkt ind i et samlet forløb.

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."

1. 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.

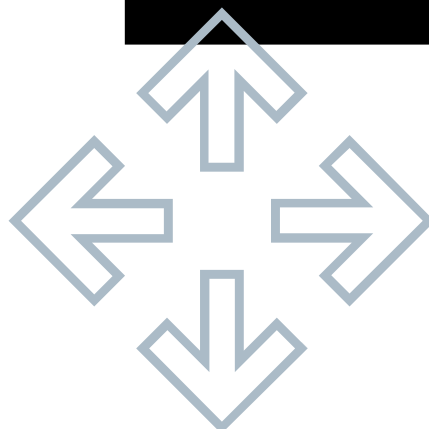
Kig på de tre niveauer et ad gangen, og vurder, hvordan I bedst kan tage højde for hver enkelt reaktionstype på forskellige tidspunkter:

1. Tegn en tidslinje på et whiteboard med forandringens milepæle og neden under 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. Placer 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 27.

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.



Forandringens milepæle



Forståelsesmæssige behov



Faglige og kompetencerelaterede behov



Følelses- og motivationsmæssige behov

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.
- Involver 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 engager dem i processen.

Modstand mod forandring

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

Modstanden kan fx komme til udtryk som snak i kroge, 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 BFA Kontor: Forandringer og det psykiske arbejdsmiljø (2014). Find hæftet på bfakontor.dk

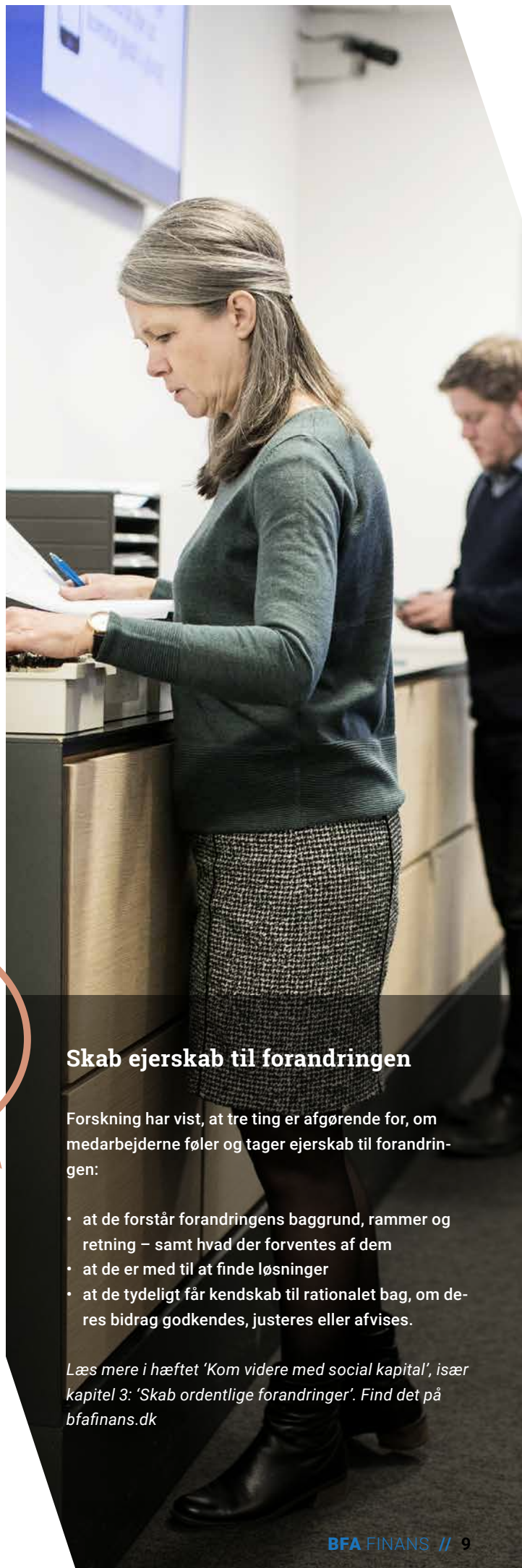
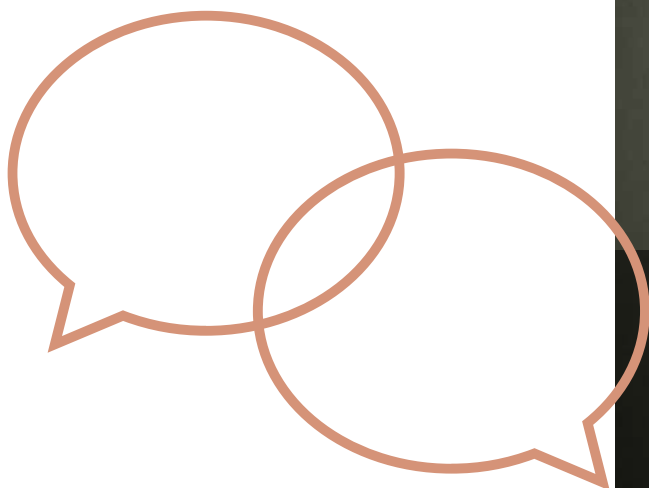
2. Overvej graden af kommunikation og inddragelse

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:

1. **Fortæl**, når en beslutning allerede er truffet.
2. **Sælg**, når løsningen er fastlagt, men der kan åbnes op for spørgsmål.
3. **Test**, når I vil præsentere et forslag til en løsning, der kan kvalificeres med input og gode ideer.
4. **Konsultér**, når der kun er vedtaget overordnede ideer, og I ønsker flere input til design af løsningen, så den bliver bedre, og ejerskabet større.
5. **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.



Skab ejerskab til forandringen

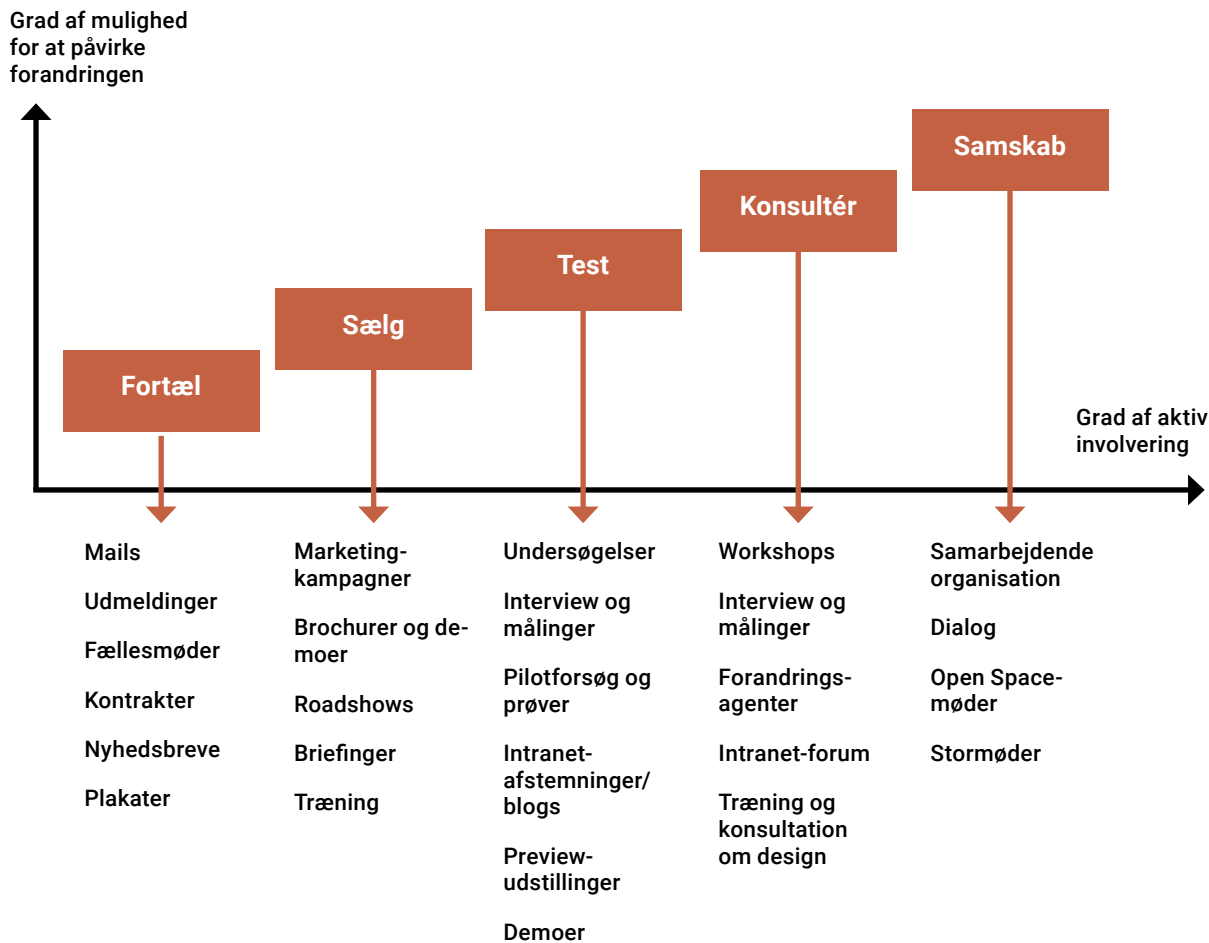
Forskning har vist, at tre ting er afgørende for, om medarbejderne føler og tager ejerskab til forandringen:

- 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 rationale bag, om deres bidrag godkendes, justeres eller afvises.

Læs mere i hæftet 'Kom videre med social kapital', især kapitel 3: 'Skab ordentlige forandringer'. Find det på bfafinans.dk

Involveringstrappen

Hvor aktivt skal de berørte involveres i forandringen



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



Erfaringer med "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."

Gode råd om involvering

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

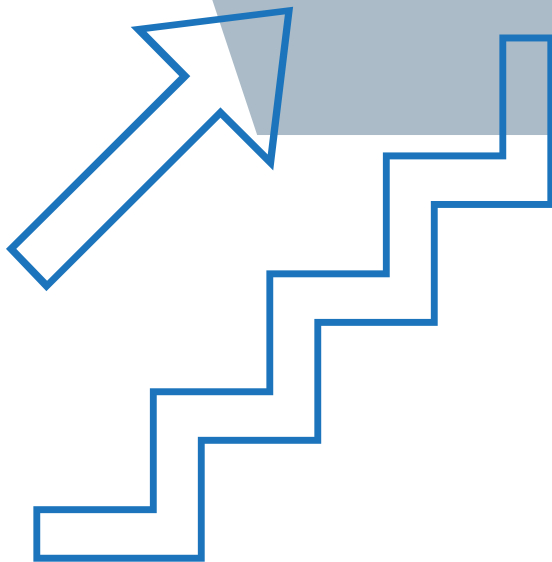
Læs flere gode råd om involvering på skabgodeforandinger.dk

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 henni-mod?
- Hvad er succeskriterierne?
- Hvordan hænger det 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'. Find det på bfafinans.dk



3. 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 tides for at sikre den nødvendige inddragelse i forandringens forskellige faser.

På de næste sider præsenteres fem 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 fem udvalgte er blot ideer, I selv kan bygge videre på.

De fem 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.

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 (arbejds miljø)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.

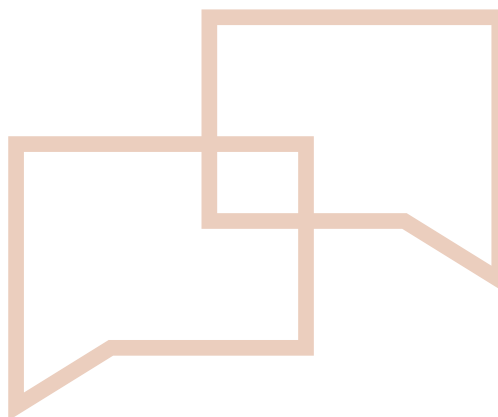
Metoderne på side 14-25 kan I bruge til at give forskellige perspektiver på forandringen en stemme og til at bringe dem i indbyrdes dialog.

Læs også mere om perspektiverne i BFA Kontor: 'Forandringer og det psykiske arbejdsmiljø' (2014). Find hæftet på bfakontor.dk

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

Hver gang I har anvendt én af dialogmetoderne, bør I tjekke og justere jeres arbejdsplan [side 25] 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?



4. 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

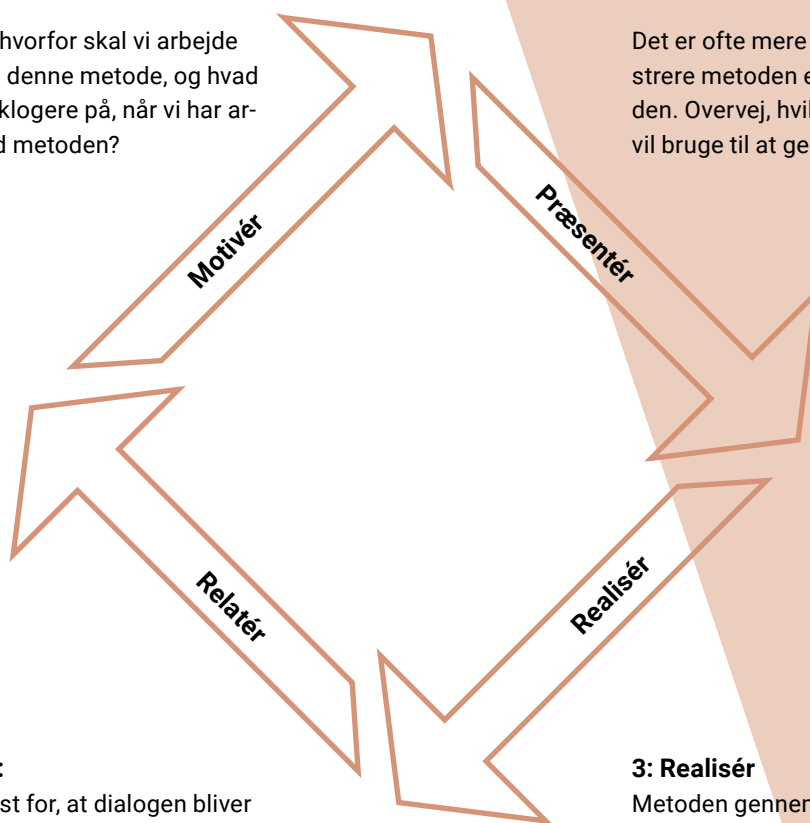
Åbn deltagernes mindset mod formålet med at arbejde med metoden.

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

2: Præsenter

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



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

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.

Fem metoder til inddragelse

Vi har udvalgt fem 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 fem 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. FREQUENTLY ASKED QUESTIONS – FAQ: Få skabt et fælles fundament af relevant viden om forandringen, der løbende opdateres.

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

4. 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.

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

Fælles for alle fem metoder

FØR: Som ansvarlige for processen skal I på forhånd:

- overveje graden af inddragelse – se Involveringstrappen side 10
- afklare jeres roller og ansvar i forløbet – se Hvem gør hvad? side 12
- forberede faciliteringen godt – brug fx oversigten på side 13.

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

SOM AFSLUTNING: Vær tydelig om opsamlingen og beslutningen

– 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 27 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?



1. 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 medarbejderes vurdering af både fordele og ulemper ved en forandring bliver formuleret og anerkendt.

Hvorfor?

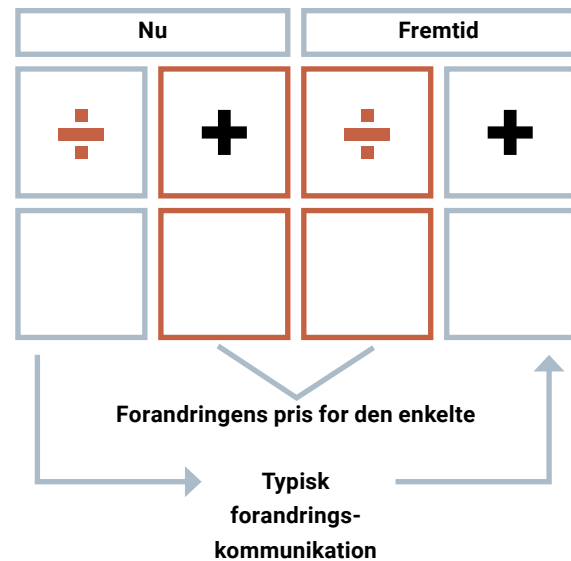
Når ledere taler om forandringer, fremhæver de ofte dels de negative aspekter af den nuværende situation – for at gøre den brændende platform tydelig – dels de positive forandringer, der kommer, når visionen bliver til virkelighed.

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.



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.”

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.
 - a: Hvilke fordele oplever I i den nuværende situation? Skriv dem i felt 1.
 - b: Hvilke ulemper og udfordringer kan I forestille jer, når forandringen er gennemført? Skriv dem i felt 2.
 - c: Hvilke ulemper og udfordringer oplever I ved situationen, som den er nu? Skriv dem i felt 3.
 - d: 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:
 - a: Den brændende platform (felt 3)
 - b: Visionen/drømmen (felt 4)
 - c: Den pris, deltagerne forventer at betale for forandringen (felt 1 i forhold til felt 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 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*.

Nu		Fremtid	
÷	+	÷	+
3	1	2	4

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.

2. FAQ: Frequently Asked Questions

Få skabt et fælles fundament af relevant viden om forandringen, der løbende opdateres.

Hvad

En FAQ er et fælles, levende dokument – fx på et intranet – hvor medarbejdere kan stille spørgsmål (eventuelt anonymt) og få svar under hele forandringsprocessen.

Hvordan

Ledelsen eller planlægningsgruppen kan oprette dokumentet med de umiddelbare spørgsmål, der allerede er svar på. Derefter åbnes der for medarbejdernes spørgsmål. Det betyder, at det skal opdateres, vedligeholdes og genkommunikeres løbende igennem alle forandringsprocessens faser.

Hvorfor

Formålet er at sikre ensartede svar på relevante og vigtige spørgsmål, så medarbejderne får en bedre forståelse af, hvad forandringen betyder for dem.

Hvornår

FAQ'en kan introduceres meget tidligt i forandringsprocessen, så medarbejderne fra starten kan få svar og stille de spørgsmål, der trænger sig på.

Husk

- at gøre dokumentet let digitalt tilgængeligt – eventuelt også fra mobile enheder
- at opfordre medarbejderne til at bruge det
- at gøre det klart
- at sørge for, at der relativt hurtigt bliver svaret på spørgsmål
- at aftale, hvem der har ret til og ansvar for at besvare spørgsmål.

Sådan kan I bruge FAQ

1. Opret dokumentet, og find en god måde at gøre det let tilgængeligt.
2. Fortæl, at det findes, hvorfor det er oprettet, og hvordan det kan bruges.
3. Gør det klart:
 - at/om medarbejderne anonymt skal kunne sende spørgsmål til forandringen
 - at der ikke vil kunne være svar på alt fra begyndelsen – og at nogle svar vil være foreløbige eller åbne.
4. Afklar, hvem der har ret til og ansvar for at afklare og besvare spørgsmål.
5. Afstem forventninger til, hvor ofte FAQ'en bliver opdateret – og dermed hvor hurtigt man kan forvente svar på sine spørgsmål.
6. Find en let måde løbende at opdatere FAQ'en på, og orientér medarbejderne om, når der er nye spørgsmål og svar.
7. Lad indledningsvis ledelsen formulere spørgsmål og svar ud fra de beslutninger, der allerede er truffet om, hvordan forandringen påvirker virksomheden. Blandt de spørgsmål, som indledningsvist kan stilles og besvares, er:
 - Hvem er omfattet af forandringen?
 - Hvornår begynder og slutter forandringen?
 - Hvad betyder forandringen for de involverede medarbejdere?
 - Hvorfor har vi brug for at ændre os?
 - Hvad opnår jeg som medarbejder via forandringen?
 - Kan jeg få indflydelse på processen?
 - Hvornår hører vi mere detaljeret om forandringen?

Kilde: BFA Kontor: Forandringer og det psykiske arbejdsmiljø, 2014. Find hæftet på bfakontor.dk

3. Hestekoen

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

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 hestekoen anvendt til at tage temperaturen på arbejdsmiljøet under forandringer.”



Hvad?

Hestekoen 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 1-10. 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?

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

Se flere eksempler på spørgsmål i boksen.

3. Definér 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?
4. Spørg nu som facilitator ind til begrundelserne for, at deltagerne står, hvor de står. Som facilitator kan du 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?

5. 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 flipovere – en til styrker og en til forbedringspotentialer.
6. 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.

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 'At tackle nye udfordringer på nye måder' – en serie værktøjer fra KL og FOA. Find dem på vpt.dk

4. 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.

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.

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.”

Sådan kan I bruge Omvendt brainstorming

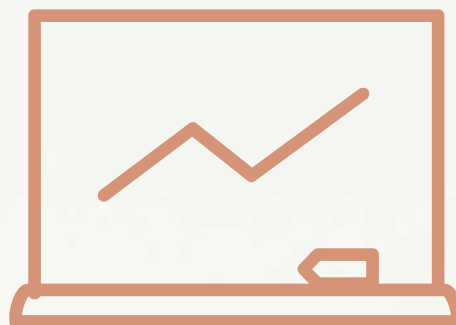
1. Book et lokale med en bar væg eller et whiteboard. Metoden kan gennemføres med op til ti deltagere ad gangen. Er I flere, bør I dele jer op i mindre grupper.
2. Medarbejdere og ledere inviteres til workshoppen og præsenteres for formålet med og rammerne for øvelsen, herunder metodens to faser. Den 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 ide 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 sætte fx tre streger ved 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.



5. 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 udtrække 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 brownpaper – eller et whiteboard
- Tusser/kuglepenne og post-its
- 1-3 timer til at gennemføre metoden – afhængig af gruppestørrelse.

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.”



Sådan kan I bruge Tidslinjen

1. Medarbejdere og ledere inviteres til en workshop og præ-senteres for metodens formål og proces.
2. Tegn en tidslinje over forandringen (mindst halvanden meter lang) på brownpaper 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-it-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?"

Gode råd om evaluering og læring

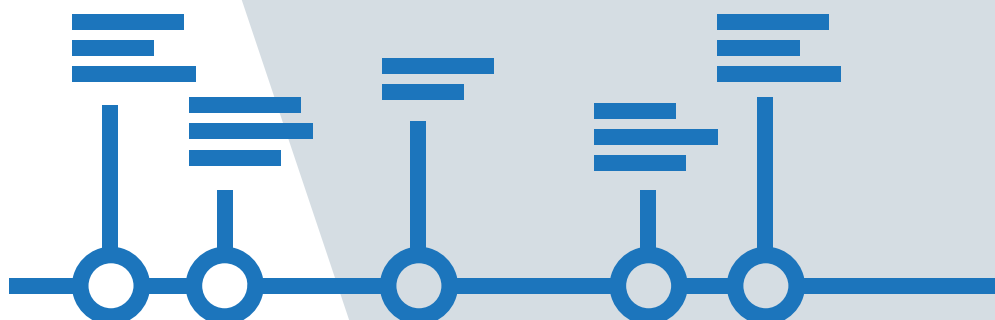
Foretag i samarbejde med de relevante parter løbende opfølgning og en afsluttende evaluering af forandringen og forandringsprocessen.

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 skabgodeforandringer.dk

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.

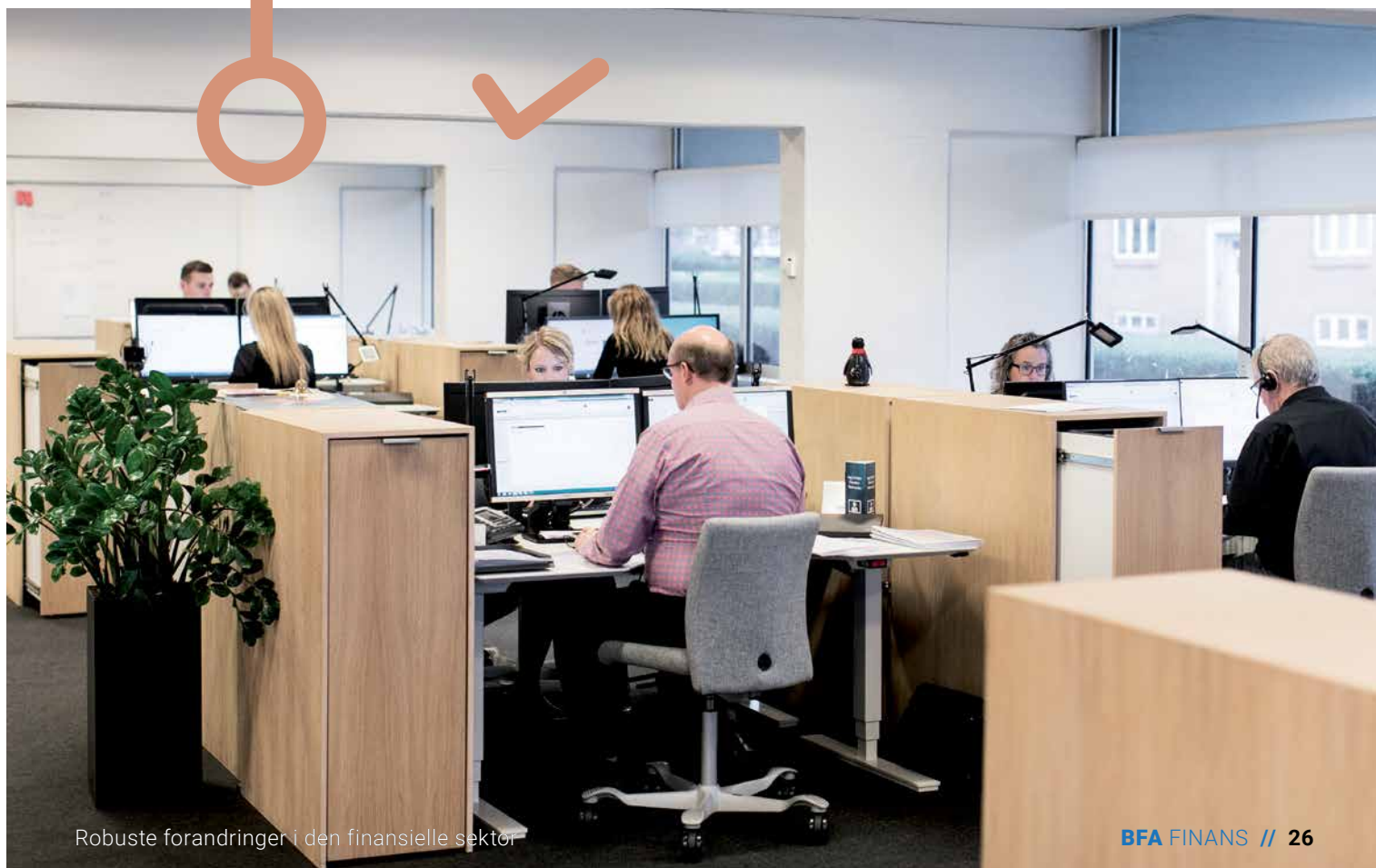
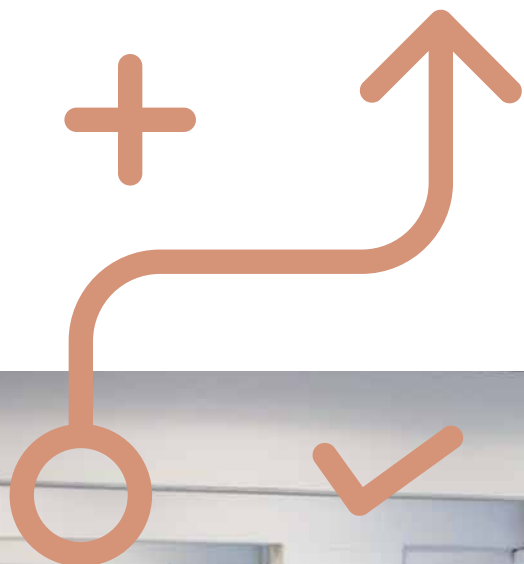


Arbejdsplan for kommunikation og inddragelse

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

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 forståelsmæssige 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?





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

ROBUSTE FORANDRINGER I DEN FINANSIELLE SEKTOR

Hæftet er skrevet til ledere samt tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter i formelle fora som SU eller AMU. 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 fem dialogværktøjer, som kan anvendes til forskellige formål og på forskellige tidspunkter i det samlede forløb.



BFA Finans er en del af Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø (BFA) Handel, Finans og Kontor.

BFA Finans består af Finanssektorens Arbejdsgiverforening, Finansforbundet og Forsikringsforbundet.

BFA Finans' aktiviteter afspejler parternes fælles holdning til en god arbejdsmiljøstandard i den finansielle sektor.

Find mere viden om forandringer samt anden inspiration til jeres arbejdsmiljøarbejde på bfafinans.dk.



Forsikringsforbundet