

**STÅ STÆRKT
I ET FORANDERLIGT
ARBEJDSLIV**

KORT OG GODT

OM FORANDRINGER OG REAKTIONER PÅ FORANDRINGER



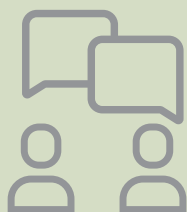
KORT OG GODT OM FORANDRINGER OG REAKTIONER PÅ FORANDRINGER

Alle arbejdspladser i den finansielle sektor er i bevægelse. Forandringerne kan være små eller store, planlagte eller uforudsete, men de er ofte både hyppige og samtidige. Nye systemer, ændrede arbejdsgange, organisatoriske justeringer og nye krav kan følge tæt efter hinanden – og nogle gange oven i hinanden.

Det kan skabe pres på samarbejde, opgaveløsning og trivsel i hverdagen og stiller store krav til både ledere og medarbejdere. Usikkerhed, frustration, træthed eller modløshed kan opstå – især i situationer, hvor den enkelte leder eller medarbejder ikke selv har mulighed for at påvirke forandringerne. Forandringer påvirker altid det psykiske arbejdsmiljø – nogle gange positivt, andre gange negativt og ofte begge dele på samme tid.

Denne pjece giver indsigter i forandringer og reaktioner på forandringer. Hvis pjecen giver anledning til at tage en dialog om forandringer med dine medarbejdere, så har BFA Finans udarbejdet dialogværktøjet *Stå stærkt* med en tilhørende vejledning til leder.

Materialet '*Stå stærkt* i et foranderligt arbejdsliv' består af tre dele:



Dialogværktøjet
Stå stærkt med
instruktion og brikker.



Vejledning til leder
til at facilitere dialog-
værktøjet *Stå stærkt*.



Pjecen *Kort og godt om
forandringer og reaktio-
ner på forandringer*.
(dette dokument)

***Stå stærkt* giver mulighed for at tale åbent og struktureret om, hvordan forandringer påvirker samarbejde, opgaveløsning og trivsel, samt hvad der kan handles på. Dialogen har også fokus på de følelsesmæssige reaktioner, som forandringer kan vække, herunder reaktioner på det, man ikke kan gøre noget ved, og som man alligevel stadig skal leve med.**

HVILKE FORANDRINGER ER MON I SPIL?

Der kan være flere forandringer i spil, end man umiddelbart ser. Nogle er tydelige og let genkendelige, mens andre er mere skjulte eller akkumulerede over tid. Nedenfor præsenteres eksempler på forandringer, der kan påvirke medarbejdere, fra de mest synlige til de mere subtile mikroforandringer.

Små sten i skoen
Flere mails
Små deadlines
Konstante afbrydelser

Det der kommer
Nye kompetencer fx AI
Gryende muligheder

Fænomener
Træthed
Forandringsmæthed

I horisonten
Fusion
Varslet fyringsrunde
Strategiske signaler

Det forladte
Gamle roller
Tidligere aftaler

Uklarhed
Det vi fornemmer,
men ikke taler om
Det ingen siger højt

Nye broer
Nye samarbejder
Nye afhængigheder

Organisation
Kollega starter/stopper
Ny leder
Ny afdeling

Retningsskift
Nye prioriteter
Nye succeskriterier
Ændring i ansvar

Bevægelser
Tempoet stiger lidt
Kortere beslutnings-
horisonter

Det lavpraktiske
Ændret kaffeordning
Ændring i møder
Nye pladser
Printeren flyttet

I HVILKEN GRAD ER MEDARBEJDERE MON PÅVIRKET AF FORANDRINGER?

Der kan være flere reaktioner på forandringer, end man umiddelbart registrerer. Nogle viser sig gennem ændret adfærd eller tydelige følelsesmæssige udtryk, mens andre kan være mere subtile. Nedenfor præsenteres eksempler på reaktioner på forandringer. Det er typisk negative reaktioner, der fylder, men positive reaktioner, såsom energi eller begej-

string, kan også forekomme. Positive reaktioner påvirker sjældent samarbejde, opgaveløsning eller trivsel negativt, men det kan være relevant at være opmærksom, hvis nogle reagerer positivt, mens andre reagerer negativt på den samme situation. Alle reaktioner har deres berettigelse og kan være værdifulde at anerkende.



**Kortere svar,
mindre forklaring**

**Flere suk, øjenrul
eller humor med kant**

**Flere spørgsmål om
rammer og detaljer**

**Øget tempo
– eller tydelig
opbremsning**

**Hurtigere irritation
over småting**

**Mindre lyst til
at tage ordet**

**Skift i ansvar
– nogle tager for meget,
andre slipper**

INDSIGTER I FORANDRINGER OG REAKTIONER PÅ FORANDRINGER

Her er fem korte indsigter i forandringer, deres påvirkninger og de reaktioner, medarbejdere typisk har i mødet med forandringer – samt hvordan man bedst kan imødekomme disse reaktioner.



Det, der fylder mest hos mig, er vores nye pladser, fordi jeg har mistet den nære kontakt til dem, jeg plejede at sparre med, så nu bruger jeg meget mere tid på at afbryde andre, skrive beskeder eller vente på svar, når jeg sidder fast i noget.

Hvilke forandringer påvirker medarbejdere?

Mikroforandringer er vigtige i dialogen om, hvordan forandringer påvirker. De kan virke små og ubetydelige og bliver derfor nemt overset. Et nyligt forskningsprojekt har vist, at mikroforandringer fylder meget hos både ledere og medarbejdere – nogle gange endda mere end større organisationsforandringer. Mikroforandringer er de små, nære forandringer på arbejdspladsen, som ændrer daglige rutiner, relationerne eller den personlige identitet – fx omrokering af skriveborde, besparelse på kaffeordningen, et nyt mailprogram, en ny kollega eller leder.

Har vi indflydelse på forandringer?

Det er muligt at håndtere påvirkningen af alle forandringer – men måden varierer.

Nogle gange kan man gøre noget konkret, andre gange kan man kun være med reaktionen. Hvis man har indflydelse på, hvordan forandringen påvirker samarbejde, opgaveløsning eller trivsel, så kan man som regel gøre noget. Hvis man ikke har indflydelse, så er det vigtigste at være med og rumme de følelsesmæssige reaktioner, så medarbejderne føler sig set, hørt og anerkendt – og mindre alene i deres afmagt.



Jeg er frustreret over, at jeg ikke kan gøre noget ved det. Det er sjovt, hvordan det hjælper at sige højt. Og så fandt jeg også ud af, at jeg ikke er alene. Det fylder lidt mindre nu.



Da vi fik at vide, at vores team skulle slås sammen med et andet, blev jeg irriteret med det samme og tænkte, at 'det kommer aldrig til at fungere'. Men da vi talte om det her, gik det op for mig, at det egentlig handler om, at jeg er i tvivl om, hvilken rolle jeg får.

Hvorfor reagerer man følelsesmæssigt på forandringer?

Forandringer kan gøre os utrygge, fordi de udfordrer det kendte og forudsigelige. Når man er utryg, kommer følelsesmæssige reaktioner som usikkerhed, modstand eller uro, fordi hjernen forsøger at beskytte os mod tab af kontrol og tilhørsforhold. Reaktionerne er derfor ikke et udtryk for modvilje, men for et naturligt behov for stabilitet, mening og anerkendelse. Ved at forstå de følelsesmæssige reaktioner som signaler om behov for tryghed og trivsel, bliver det lettere at møde både sig selv og andre med nysgerrighed og forståelse.

At være med følelsesmæssige reaktioner

Forandringer giver ofte følelsesmæssige reaktioner hos medarbejderne. Svære følelser, som ikke bare går væk af sig selv, og som leder ikke kan fikse. Leder kan derfor nemt føle sig magtesløs og komme til at ignorere reaktionerne, tale dem ned, se medarbejderne som tyndhudede eller ligefrem bebrejde medarbejderne deres reaktioner. Leder kan med fordel se på svære følelser mere faktuel, øve sig i at være i et evt. ubehag samt vide, at en rigtig god måde at hjælpe på er blot at være nysgerrig og empatisk samt lytte og anerkende medarbejderens følelser.



Da jeg sagde, at jeg var ret presset over alle de ændringer, havde jeg egentlig ikke brug for, at det blev løst – jeg havde bare brug for, at det blev taget alvorligt. Det gjorde en kæmpe forskel, da der bare blev lyttet, i stedet for, at vi skulle finde en hurtig løsning.



Jeg var faktisk lidt nervøs for at sige det højt, men det, at jeg kunne sige, at jeg er i tvivl om, hvad der forventes af mig lige nu – uden at nogen rullede med øjnene eller afbrød – gør, at jeg tør være mere ærlig næste gang også.

Psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed handler om, at medarbejderne oplever, at det er sikkert at sige sin mening, stille spørgsmål, dele tvivl og begå fejl uden frygt for at blive udstillet eller sanktioneret. Jo højere psykologisk tryghed, jo større udbytte af dialogværktøjer som fx *Stå stærkt*, fordi åbenhed, ærlighed og refleksion får bedre betingelser. Samtidig vil en gentagen brug af dialogværktøjer som fx *Stå stærkt* over tid bidrage til at styrke den psykologiske tryghed, da dialogen træner fælles forståelse, respekt og tillid.