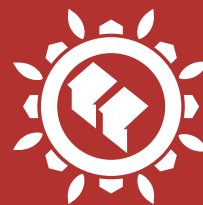


# Forandrings GPS

Naviger sikkert gennem forandringer på arbejdspladsen

Industriens Branchearbejdsmiljøråd



i-bar.dk



Publikationen er finansieret af Industriens Branchearbejdsmiljøråd, som er arbejdsmarkedets part i industriens fælles forum for arbejdsmiljøaktiviteter.

Denne og andre publikationer, som omhandler et godt og sikkert arbejdsmiljø, findes også i elektronisk form på Industriens Branchearbejdsmiljøråds hjemmeside [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk).

Materialerne fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan downloades på [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk) eller fås ved henvendelse til egen organisation.



**i-bar.dk**

Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Udarbejdet for I-BAR af Crecea A/S

Layout, produktion og tryk: fru nielsens tegnestue

Oplag: 1.000 ekspl.

Februar 2016

ISBN 978-87-93174-46-7





# Indhold

- 4** Indledning
- 6** Mennesker reagerer forskelligt på forandring
- 8** Hvad siger arbejdsmiljøloven om forandringer?
- 9** Værktøjer
- 11** På forkant med forandringerne
- 11** Guide til det første møde om forandringen
- 12** Den korte præsentation af forandringen
- 14** Sådan gjorde de hos PFP A/S
- 15** Forandringstavlen
- 16** Inddragelse af medarbejderne
- 16** Tjek på involveringen
- 18** Forandringstjek – 6 gode spørgsmål
- 18** ”At tackle nye udfordringer på nye måder”
- 20** Sådan gjorde de hos Hamlet Protein A/S
- 21** - Optimering og risikovurdering
- 22** Kommunikation gennem hele forandringsprocessen
- 22** Kommunikationsplan
- 23** Sådan gjorde de hos PFP A/S
- 24** Spørgerunde
- 25** Den regelmæssige ”nyhedsupdate”
- 26** Sådan gjorde de på Dechra Veterinary Products A/S
- 27** Støtte og kompetencer
- 27** Styrk de sociale bånd
- 28** Forandringssamtalen
- 30** Det gode farvel og det vigtige goddag
- 31** Top 5 over sikre trin til en uheldig forandringsproces

# Indledning

Nye opgaver, omlægning af produktionen, fusion, ny teknologi eller personalejusteringer. Forandringer er blevet en del af hverdagen på danske virksomheder. Ofte betyder forandring udvikling og bedre trivsel. Samtidig indebærer forandringer en udfordring for både ledelse og medarbejdere, fordi alt det nye kræver tid, opmærksomhed og nye kompetencer. Forandringer påvirker således det psykiske arbejdsmiljø på mange måder.

Med Forandrings GPS ønsker Industriens Branchearbejdsmiljøråd (I-BAR) og Branchearbejdsmiljørådet for transport og engros (BAR Transport) at give jer nogle

værktøjer til at arbejde med forandringer på virksomheden. Forandrings GPS navigerer jer rundt til fire holdepunkter, som sikrer, at I kommer hele vejen rundt om forandringerne.

Forandrings GPS henvender sig til ledere, mellemledere, HR-ansvarlige, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, som står for den praktiske gennemførelse af forandringer – og naturligvis også til alle andre, der vil være med til at påvirke forandringsprocessen.

Vi håber, at Forandrings GPS kan være med til at navigere jer sikkert gennem forandringerne.

## FORANDRINGS GPS

Hjælp til at navigere i forandringer

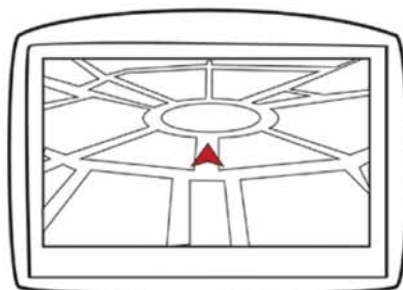
---

### På forkant med forandringerne

Guide til det første samarbejds møde  
Den korte præsentation af forandringen  
Forandringstavlen

### Kommunikation i hele forandringsprocessen

Kommunikationsplan  
Spørgerunde – ”Fabriksvandring”  
Den regelmæssige nyheds-update



### Inddragelse af medarbejderne

Tjek på involveringen  
Forandringstjek – 6 gode spørgsmål  
Optimering og risikovurdering

### Støtte og Kompetencer

Styrk de sociale bånd  
Forandringssamtalen  
Det gode farvel og det vigtige goddag



## Eksempler på forandringer kan være:

- Flytning
- Konkurs/lukning/afvikling af en virksomhed
- Fusion med eller overtagelse af anden virksomhed
- Udbudsrunder/virksomhedsoverdragelse
- Intern omorganisering
- Omlægning af produktionen
- Indførelse af ny produktionsteknologi
- Udvidelse af virksomheden med nye aktiviteter/nye produkter



**Holdepunkt:** Sted eller punkt, hvor man kan holde fast eller få fæste. Noget stabilt, som man kan støtte sig til, når man er midt i en forandring.



## Fire holdepunkter, som I skal være opmærksomme på

Forandrings GPS viser jer fire ”holdepunkter”, som er gode at navigere efter for at få den bedste forandringsproces.

### 1. Vær på forkant med forandringerne

Når forandringerne er på vej, så overvej, hvordan I vil tage højde for de udfordringer, som forandringen vil betyde for de ledere og medarbejdere, det handler om. Sørg for at have tid til denne opgave.

### 2. Inddrag medarbejderne

Husk at inddrage medarbejderne i forandringerne, så de får ejerskab for det, der skal ske. Både gennem virksomhedens formelle samarbejdsorganer, men også ved at spørge og lytte til de berørte medarbejdere og afdelinger.

### 3. Kommuniker i hele processen

Sørg for gennem hele processen at få tydeliggjort, hvorfor det er nødvendigt med forandringen på arbejdspladsen, og hvor arbejdspladsen er på vej hen. Husk at informere medarbejderne løbende – også når der ikke nødvendigvis er noget nyt at fortælle.

### 4. Tilbyd støtte og kompetencer

Vær opmærksom på, om der på grund af forandringerne er medarbejdere, hvis arbejde og opgaver bliver berørt. Det kan være, at de har ekstra brug for støtte og måske fokus på at udvikle nye kompetencer for at finde en plads i forandringerne.

På de næste sider kan I se værktøjer og tjeklister mm., som I kan bruge for at komme omkring de fire holdepunkter. Værktøjerne er opdelt efter de fire holdepunkter, men I kan bruge dem uafhængigt af hinanden, når det passer jer. For eksempel kan man sagtens være midt i en forandringsproces og stadig finde inspiration til at gå i dialog med medarbejdere, der ikke føler, at de har fået nok information.

# Mennesker reagerer forskelligt på forandring



## Typiske reaktioner på forandringer

**Entusiasme:** "Endelig! Hvor er det spændende"

**Fornægtelse:** "Det kommer ikke til at betyde noget særligt for mig"

**Handlingslammelse:** "Det nytter ikke noget, jeg kan alligevel ikke påvirke noget!"

**Begejstring:** "Yes! Det giver mig nogle fantastiske muligheder"

**Usikkerhed:** "Er der overhovedet plads til mig i alt det nye?"

**Vrede:** "Forandringen kommer på det forkerte tidspunkt, og vi er slet ikke klar!"

**Optimisme:** "Hvor godt! Nu bliver det hele meget nemmere"

**Tristhed:** "Har alt det vi har gået og gjort så slet ikke været værdifuldt?"

**Bekymring:** "Kan jeg klare det?"

Der kan være flere grunde til at folk reagerer på en forandring. Nogle er måske reelt bekymrede for at miste deres arbejde. Andre gange kan det være svært at gennemskue, hvad der får folk til at reagere. Almindelige grunde til at reagere kan f.eks. være:

- 1. Jeg har brug for at forstå det:** Når man skal forholde sig til noget nyt, bliver det ofte vigtigt at vide så meget som muligt om, hvad der skal ske, hvornår det skal ske, og hvorfor det skal ske, så forandringen er til at forstå. Det er også vigtigt helt konkret at kunne få svar på spørgsmålet: Hvad betyder forandringen for mig? Det er derfor information er så vigtigt i en forandringsproces.
- 2. Jeg har brug for at føle, at det giver mening:** Når man skal forholde sig til noget nyt, kan det ofte sætte følelser i gang. Det kan godt være, at man forstår, hvorfor forandringen skal ske, samtidig med at man ikke kan overskue, hvad det nye vil indebære og er bekymret for, om man mister noget af det, man sætter pris på i arbejdet, eksempelvis specifikke arbejdsopgaver, fysisk placering eller relationer til kolleger, man arbejder tæt sammen med. Det kan også være, at man ikke har tillid til, at forandringen vil gavne. Nogle går måske alene med deres tanker, uden at det kommer

frem, hvordan de egentlig har det. Det er derfor, det er så vigtigt at være opmærksom på medarbejdernes følelsesmæssige reaktioner.

- 3. Jeg har brug for at have tillid til, at processen bliver fair:** Når man skal forholde sig til noget nyt, bliver det ofte helt centralt, at man har tillid til de mennesker, der skal stå for at gennemføre forandringen. Lykkes det at holde fast i tilliden på arbejdspladsen, har det stor betydning for både trivsel og engagement i forandringen.
- 4. Jeg har brug for at føle mig tryk:** Mennesker reagerer forskelligt, når de oplever forandringer. Nogle er meget entusiastiske og klar med det samme. Andre reagerer med skepsis og har måske svært ved at se, at forandringerne vil gøre noget bedre. Behovet for forudsigelighed og klare rammer for arbejdet varierer fra person til person. I en forandringsproces er det vigtigt at have blik for, at medarbejdere er forskellige, og at nogle har brug for mere tid og opmærksomhed end andre.

Husk, at når folk reagerer følelsesmæssigt på forandringer, er det oftest, fordi de er engagerede, og fordi arbejdet er vigtigt og betydningsfuldt for dem.

**Denne tjekliste kan I bruge til at vurdere, om der er områder, hvor der er brug for ekstra opmærksomhed**



### **Tjekliste til en god forandringsproces**

- Vi har på forhånd sat tid og ressourcer af til at gennemføre forandringen
- Vi har afsat tid til møder med alle relevante parter (Samarbejdsudvalget, Arbejdsmiljøorganisationen, HR, medarbejdere med særlig viden relevant for forandringen samt berørte medarbejdere)
- Vi er forberedt på, at alle ikke nødvendigvis vil synes godt om forandringen og har forberedt os på, hvordan vi håndterer dette
- Vi kommunikerer regelmæssigt om status på forandringen – også selv om der ikke altid er noget nyt at fortælle
- På vores almindelige møder drøfter vi, hvordan det går, og hvordan vi har det med forandringerne
- Vi har lagt en plan for, hvordan og hvornår vi vil inddrage medarbejderne/kollegerne
- Vi har afsat tid til individuelle samtaler med dem, der er særlig berørt af forandringen

På hjemmesiden [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk) finder du tjeklisten og wordfil sammen med relevante arbejdsoplysninger.

# Hvad siger arbejdsmiljøloven om forandringer?

Arbejdsgiveren har ansvaret for, at forandringer på arbejdspladsen planlægges, så arbejdsmiljøet er fuldt forsvarligt. Arbejdsgiveren har også ansvaret for at inddrage arbejdsmiljøorganisationen i forandringer, når forandringerne har betydning for arbejdsmiljøet.

## Arbejdspladsvurdering (APV)

Når forandringerne indebærer ændringer i arbejdet, som har betydning for arbejdsmiljøet, skal APV'en revideres for denne del af arbejdet. Medarbejderne skal inddrages i dette arbejde og i virksomheder med arbejdsmiljøorganisation, skal denne inddrages.

## Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Hvis man ved, at der skal ske forandringer, er det en god idé, at dette inddrages i den årlige arbejdsmiljødrøftelses planlægning af arbejdsmiljøarbejdet for det kommende år.

Hvis du vil vide mere om APV og den årlige arbejdsmiljødrøftelse, kan du finde mere på "i-bar.dk" under temaet APV.

## Samarbejdsaftalen

DA og LO har indgået en samarbejdsaftale, som skal styrke virksomhedernes konkurrenceevne og medarbejdertilfredshed.

I forhold til forandringer skitserer samarbejdsaftalen, at der skal anvendes metoder, der sikrer, at flest mulige medarbejdere inddrages i tilrettelæggelsen og organiseringen af det daglige arbejde.

Informationen om forandringer skal gives på så tidligt et tidspunkt, at medarbejdernes input kan indgå i beslutningsgrundlaget. Både ledelsen og medarbejderne er forpligtet til aktivt at deltage i den gensidige informationsproces. I virksomheder med samarbejdsudvalg inddrages dette udvalg i informationen om forandringen. Virksomheder omfattet af industriens overenskomst kan få hjælp af TekSam til at håndtere forandringsprocesser. TekSam er et samarbejdsorgan mellem Dansk Industri og CO-industri.

På [www.teksam.dk](http://www.teksam.dk) kan du finde mere information om henholdsvis Samarbejdsaftalen og TekSams ydelser.





# Værktøjer

På hjemmesiden [www.xx.dk](http://www.xx.dk) finder du værktøjerne elektronisk sammen med relevante arbejdspapirer.

På de følgende sider ser du de værktøjer, som Forandrings-GPS indeholder. Der er tre værktøjer under hvert af de fire holdpunkter. Værktøjerne kan anvendes af ledere, mellemledere, TR, AMR, HR-medarbejdere, eller udvalgte medarbejdere. De værktøjer, som involverer, at man samler en gruppe medarbejdere, kan alle gennemføres på 30-60 minutter. Tidsangivelserne ved de enkelte værktøjer er vejledende. Det vigtige er, at I sørger for at have tilstrækkelig tid til jeres drøftelser.

## På forkant med forandringerne

- |  |      |    |
|--|------|----|
| – Guide til det første samarbejds møde   | side | 11 |
| – Den korte præsentation af forandringen | side | 12 |
| – Forandringstavlen                      | side | 15 |

## Inddragelse af medarbejderne

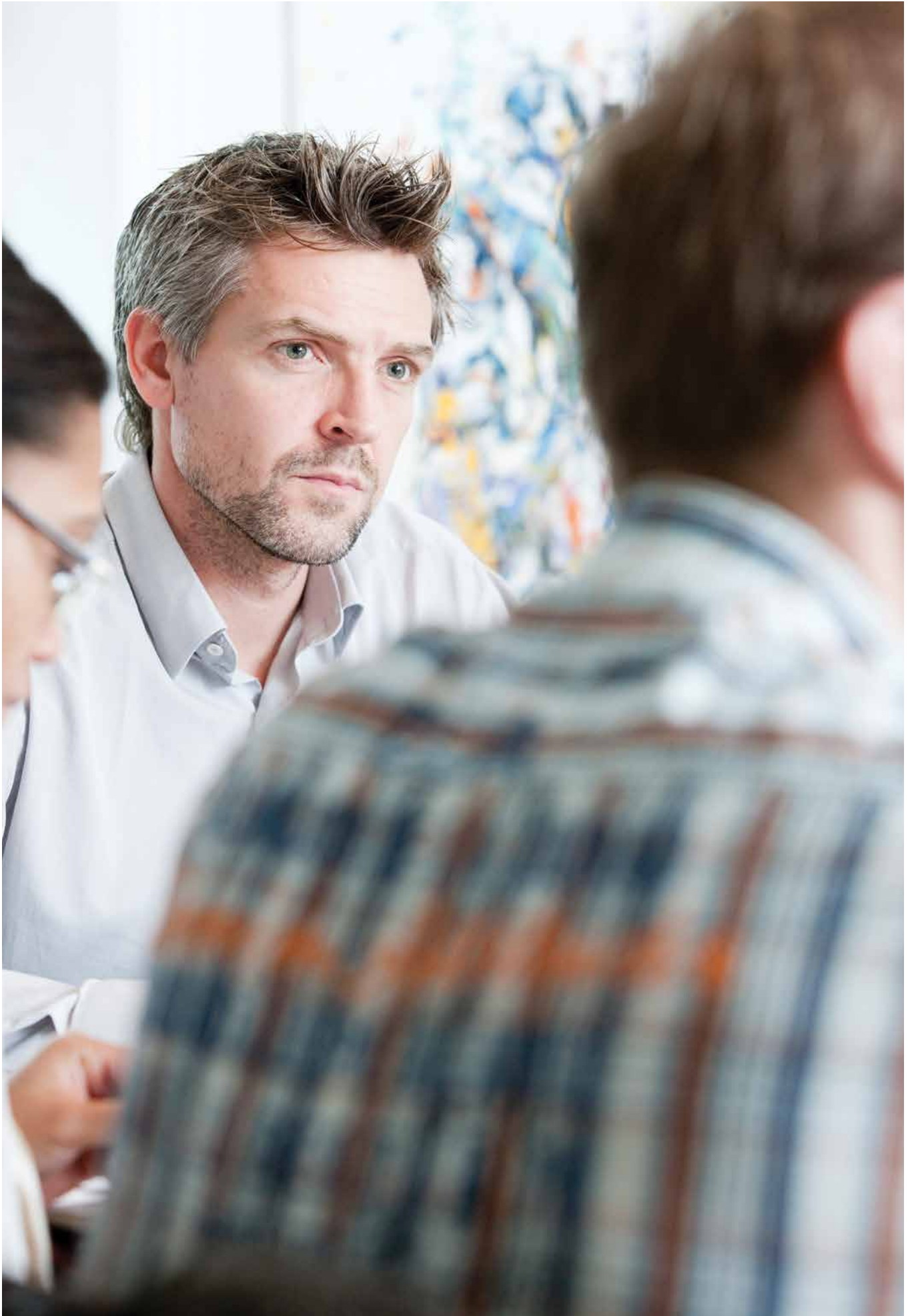
- |   |      |    |
|---|------|----|
| – Tjek på involveringen                 | side | 16 |
| – Forandringstjek – seks gode spørgsmål | side | 18 |
| – Optimering og risikovurdering         | side | 21 |

## Kommunikation i hele forandringsprocessen

- |                                   |      |    |
|-----------------------------------|------|----|
| – Kommunikationsplan              | side | 22 |
| – Spørgerunde – ”Fabriksvandring” | side | 24 |
| – Den regelmæssige nyheds-update  | side | 25 |

## Støtte og kompetencer

- |   |      |    |
|---|------|----|
| – Styrk de sociale bånd                         | side | 27 |
| – Forandringssamtalen                           | side | 28 |
| – Det gode farvel og det vigtige goddag Værktøj | side | 31 |



# På forkant med forandringerne

## VÆRKTØJ 1.

### Guide til det første møde om forandringen

Så snart I ved, at der skal ske en væsentlig forandring, skal medarbejdernes repræsentanter involveres. I virksomheder med AMO og/eller SU skal disse involveres. I mange tilfælde kan det være en god idé at indkalde både SU og AMO til et fælles møde. I en travl hverdag kan man nemt blive optaget af den praktiske side af forandringen og glemme, hvad der skal til for at sikre ejerskab og en god proces. Der vil ofte være forskellige opfattelse af forandringens konsekvenser, som det er vigtigt at tage højde for.

#### Målet med værktøjet er:

at sikre, at alle berørte medarbejdere, høres og orienteres om forandringerne. Formålet er at sikre at kvalificere beslutningerne, herunder både i forhold til produktivitet, trivsel og arbejdsmiljø.

#### Det skal I overveje:

Hvem ud over de formelle samarbejdsorganer (SU og AMO) skal med til mødet?. Eksempelvis berørte medarbejdere, ledere, HR og andre nøglemedarbejdere samt interne specialister med specialviden og vigtige erfaringer, der er vigtige at inddrage i beslutningsprocessen.

#### Sådan forbereder I jer:

Lav en mødeindkaldelse, der sikrer, at alle prioriterer mødet. Afsæt minimum en time. Beslut hvem der skal lede mødet og hvem der er referant. I virksomheder med SU vil det typisk være formanden for dette, som leder mødet.

Forslag til dagsorden:

#### 1. Forandringen

- i. Hvad vil vi opnå?
- ii. Hvad er baggrunden for forandringen?
- iii. Hvad er planen, at der skal ske og hvornår?

#### 2. Drøftelse

Tag en runde hvor alle får mulighed for at kommentere på udmeldingen om forandringen, herunder både i forhold til mål og midler, og særlige opmærksomhedspunkter. Drøft også, hvordan og hvornår I vil involvere medarbejderne i hele forandringsprocessen, samt hvordan og hvornår I vil kommunikere om forandringen til alle berørte medarbejdere. Drøft også om der er særlige opmærksomhedspunkter der er vigtige i denne sammenhæng

#### 3. Nyt møde

Aftal et nyt møde, hvor I sammen lægger en plan for den videre proces

# På forkant med forandringerne

## VÆRKTØJ 2.

### Den korte præsentation af forandringen

Når beslutningen om en større forandring er taget, er det vigtigt, at den første information om forandringen så vidt muligt gives til alle de berørte medarbejdere på én gang. Dette kan forebygge usikkerhed, rygter og fantasier om, hvad der skal ske. Derfor er det også vigtigt, at den første information er så klar og fyldestgørende som muligt.

#### Målet med værktøjet er:

at sikre, at alle er informeret om den forandring, der skal ske.

#### Det skal I overveje:

Det er vigtigt, at denne information gives af en leder med formelt ansvar - eventuelt suppleret med en repræsentant for medarbejderne. Og det er godt at være velforberedt. Vær også forberedt på, at der kan komme spørgsmål om den konkrete gennemførelse af forandringen, som I endnu ikke har taget stilling til.

#### Sådan forbereder I jer:

Forbered jer på, hvad I vil sige. Forberedelsen kan f.eks. bestå i et møde, hvor ledelsen og medarbejdernes repræsentanter drøfter, hvordan forandringerne

skal præsenteres (se værktøj 1). Præsentationen skal helst kunne give svar på en række spørgsmål, som medarbejderne typisk sidder med. Forbered jer ved at besvare spørgsmålene nedenfor:

- a. Hvorfor er forandringen nødvendig? Hvordan bidrager den positivt til virksomhedens udvikling?
- b. Hvad består forandringen i?
- c. Hvad bliver ikke forandret?
- d. Hvem berører forandringen?
- e. Hvad ved vi på nuværende tidspunkt – og hvad ved vi ikke?
- f. Hvordan bliver processen?
- g. Hvordan og hvornår vil der blive mulighed for at komme med input til forandringen? Fortæl hvordan medarbejdernes repræsentanter har været involveret i processen indtil nu!
- h. Hvordan og hvornår vil der blive mulighed for at stille spørgsmål? Og til hvem?
- i. Hvordan vil der blive taget højde for trivsel og arbejdsmiljø undervejs?

Før svarene ind i arbejdsarket: **Mødeplan: Den korte præsentation af forandringen**

## Afviklingen af selve mødet

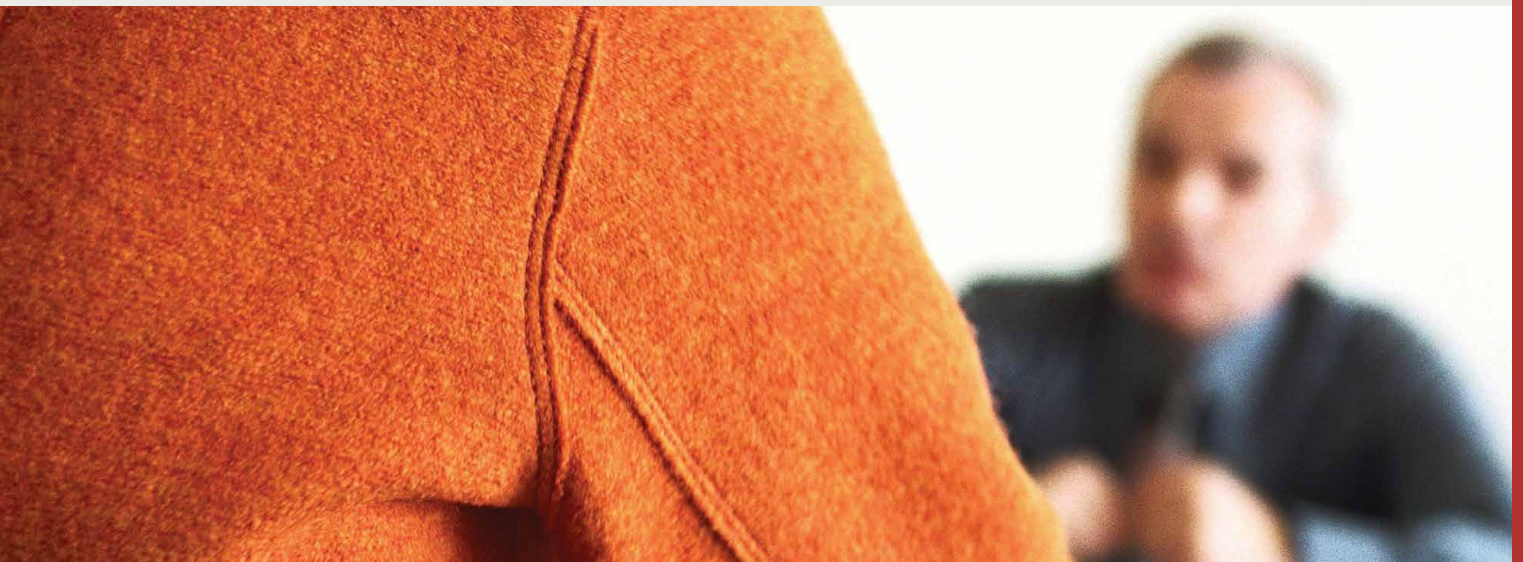
Indkald medarbejderne på et tidspunkt, hvor så mange som muligt kan være med eller benyt et tidspunkt, hvor folk i forvejen er samlet.

1. Følg stikordene som er lavet på baggrund af spørgsmålene ovenfor
2. Overvej om TR eller arbejdsmiljørepræsentant skal supplere ledelsens præsentation
3. Afslut med at spørge om der er afklarende spørgsmål og gentag, hvornår der bliver mulighed for at stille yderligere spørgsmål

## Arbejdsark:

### Mødeplan: Den korte præsentation af forandringen

a.	Hvorfor er forandringen nødvendig? Hvordan bidrager den positivt til virksomhedens udvikling?	
b.	Hvad består forandringen i?	
c.	Hvad bliver ikke forandret?	
d.	Hvem berører forandringen?	
e.	Hvad ved vi på nuværende tidspunkt – og hvad ved vi ikke?	
f.	Hvordan bliver processen?	
g.	Hvordan og hvornår vil der blive mulighed for at stille spørgsmål? Og til hvem?	
h.	Hvordan og hvornår vil der blive mulighed for at komme med input til forandringen? Hvis TR og arbejdsmiljørepræsentanter allerede har været involveret, er det vigtigt at beskrive, hvordan dette er foregået.	
i.	Hvordan vil der blive taget højde for trivsel og arbejdsmiljø undervejs?	



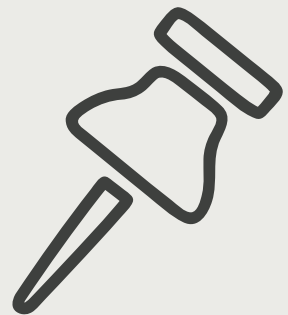


SÅDAN GJORDE DE HOS

## PFP A/S

Hos PFP A/S, der producerer bordplader, gennemførte man en større omlægning i produktionen. PFP A/S fik nye maskiner og flyttede fysisk rundt i produktionen. TR Dan Petersen fortæller:

*"Allerede fra de tidlige faser, mens vi fandt frem til, hvilket mål vi skulle have med forandringen, og vi undersøgte, hvilke maskiner vi skulle købe, blev vi involveret i processen. Fra start af hang der en stor plan i vores kantine. På den stod de delmål vi satte op for forandringen, så vi hele tiden kunne fokusere på hvor langt vi var, og hvad der var i fokus. Samtidig kom planen også op at hænge på tavler ude i produktionen, så alle medarbejdere kunne følge med i, hvor langt vi var i processen. Planen blev løbende justeret, når deadlines blev rykket, og det gjorde de naturligvis flere gange. Det fungerede godt!"*



# På forkant med forandringerne

## VÆRKTØJ 3.

### Forandringstavlen

Så snart beslutningen om forandringen er truffet, kan det være nyttigt at prøve at danne sig et overblik over processen – både som leder og som medarbejder. Generelt er det sådan, at jo mere vi ved, om hvad der skal ske hvornår, jo tryggere bliver vi som mennesker. Oplevelsen af tryk har stor betydning for, hvordan vi engagerer os i den forestående forandring. Det er umuligt at forudsæ alt, hvad der vil ske i en forandringsproces. Men en foreløbig og fleksibel plan er bedre end ingen plan.

#### Målet med værktøjet er:

at skabe et overblik over vigtige milepæle og aktiviteter undervejs i forandringsforløbet. Det visuelle overblik kan gøre det lettere at huske at gøre status på processen og fejre milepæle og succeser undervejs.

#### Det skal I overveje:

Hvordan skal forandringstavlen udformes for at kunne formidles til alle? Skal den laves på en whiteboard eller tavle? Skal den være elektronisk, fordi det er sjældent folk på arbejdspladsen mødes? Hvor skal tavlen hænge – eller hvordan skal den formidles – for at være tilgængelig for dem, der er berørt af forandringen? Hvilke milepæle er vigtige at få på tavlen? Er der milepæle,

som ikke kan meldes ud endnu? Husk at gøre opmærksom på, at tavlen hele tiden er under forandring. Det er en foreløbig plan, som vil blive justeret.

#### Sådan forbereder I jer:

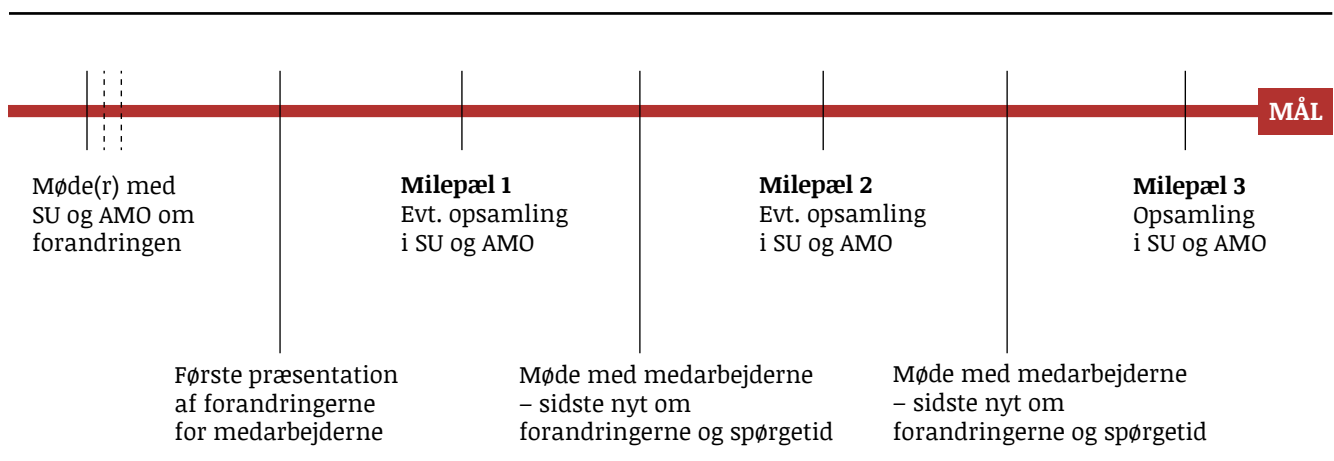
Beslut jer for, hvordan forandringstavlen skal formidles hos jer. Informer gerne på mange måder om tavlen, så den bliver en aktiv del af forandringsprocessen. Præsenter den f.eks. på et personalemøde og husk at vende tilbage til den, når I laver justeringer i planen undervejs i processen.

#### Sådan laver I jeres egen tavle:

Lav en tidslinje, hvor I markerer de aktiviteter, I har planlagt frem mod målet. Eksempelvis:

- Møder i SU og AMO
- Møder med medarbejderne
- Milepæle for de konkrete forandringer

Sørg for at opdatere tavlen så den altid er aktuel. Møderne kan give anledning til justeringer undervejs. Brug eventuelt denne til inspiration.



# Inddragelse af medarbejderne

## VÆRKTØJ 1.

### Tjek på involveringen

Hvis man som medarbejder involveres i forandringsprocessen, får man ejerskab for det, der skal ske. Desuden kan potentielle frustrationer fanges i opløbet. Medarbejderne får mulighed for at bidrage med produktive ideer og engagement i forandringen. Det er en fordel, hvis disse overvejelser gøres tidligt. Selv hvis man ikke har gjort det, betaler det sig næsten altid at standse op og gå listen igennem – ligegyldigt hvor langt man er i processen.



Foto: DI/Hans Søndergård

### Målet med værktøjet er:

at skabe **overblik** over, **hvem** der skal involveres **hvornår** i forandringsprocessen.

### Det skal I overveje:

Det er hensigtsmæssigt at følgende deltager i mødet:

- Den ansvarlige ledelse
- Mellemledere med direkte kontakt til medarbejdergruppen berørt af forandringen
- Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter
- Eventuelt HR

### Sådan forbereder I jer:

Aftal hvem der er mødeleder.

1. Gennemgå tjeklisten punkt for punkt og udfyld så meget af den som I har mulighed for på nuværende tidspunkt
2. Aftal hvilke initiativer der skal tages på baggrund af jeres drøftelser, og hvem der er ansvarlig for hvad
3. Aftal hvornår I mødes for at gennemgå listen igen. Den kanforandre sig meget i løbet af forandringsprocessen
4. Afsæt 30-60 minutter til mødet

## Arbejdsark til værktøjet Tjek på involveringen

	OK	Ikke relevant lige nu	Kræver handling
<b>Involvering af medarbejdere – forventningsafstemning</b>			
Har I afstemt forventninger med medarbejderne om, hvad de har indflydelse på, og hvad de ikke har indflydelse på i processen?			
Kræver spørgsmålet handling, kan I med fordel drøfte følgende:			
<ul style="list-style-type: none"><li>Hvem er det vigtigt at afstemme forventninger med? Hele medarbejdergruppen eller blot de mest berørte?</li><li>Hvad har medarbejderne indflydelse på? Hvad har medarbejderne ikke indflydelse på?</li><li>Hvem er ansvarlig for det videre arbejde med at involvere medarbejderne og afstemme forventninger?</li></ul>			
<b>Kommunikation til medarbejdere</b>			
Har I aftalt, hvornår og hvordan I vil kommunikere om nyt til medarbejderne undervejs i processen?			
Kræver spørgsmålet handling, kan I med fordel drøfte følgende:			
<ul style="list-style-type: none"><li>Hvor ofte skal der informeres?</li><li>Ad hvilke kanaler (møder, mail mv.)?</li><li>Er der nogle, som skal informeres særligt ofte?</li><li>Hvem er ansvarlig for det videre arbejde med kommunikation til medarbejderne?</li></ul>			
<b>Involvering af medarbejderrepræsentanter</b>			
Har I drøftet, hvordan og hvornår henholdsvis AMO og SU skal involveres i forandringsprocessen?			
Kræver spørgsmålet handling, kan I med fordel drøfte følgende:			
<ul style="list-style-type: none"><li>Hvad er de tillidsvalgte særlige rolle i denne proces?</li><li>Hvor ofte skal I mødes?</li><li>Hvem er ansvarlig for det videre arbejde med involvering af medarbejderrepræsentanter?</li></ul>			
<b>Bekymring og usikkerhed</b>			
Har I overvejet, hvordan I kan give plads for medarbejdernes potentielle frustrationer og bekymringer undervejs i processen?			
Kræver spørgsmålet handling, kan I med fordel drøfte følgende:			
<ul style="list-style-type: none"><li>Kan AMO og SU involveres i dette?</li><li>Har I overvejet at spørge til medarbejdernes trivsel eller bekymringer? (Se eventuelt værktøjet: "spørgerunde" eller "forandringssamtalen")</li><li>Har I spurgt medarbejderne om risici, input og gode ideer i forhold til det nye? (Se eventuelt værktøjet "optimering og risikovurdering")</li><li>Hvem er ansvarlig for det videre arbejde med at give plads for bekymringer og usikkerhed?</li></ul>			

# Forandringstjek – 6 gode spørgsmål

## VÆRKTØJ 2.

(Inspireret af ”At tackle nye udfordringer på nye måder” – FOA og KL)

Mange synes, at det kan være svært at spørge direkte til, hvordan medarbejderne oplever en forandringsproces. Måske er der tavshed, når man spørger gruppen om, hvordan det går – måske er man i tvivl om, hvordan man overhovedet får taget hul på snakken. Under alle omstændigheder kan det være vigtigt at gøre status for, hvordan forandringen opleves lige nu for at kunne justere på processen.

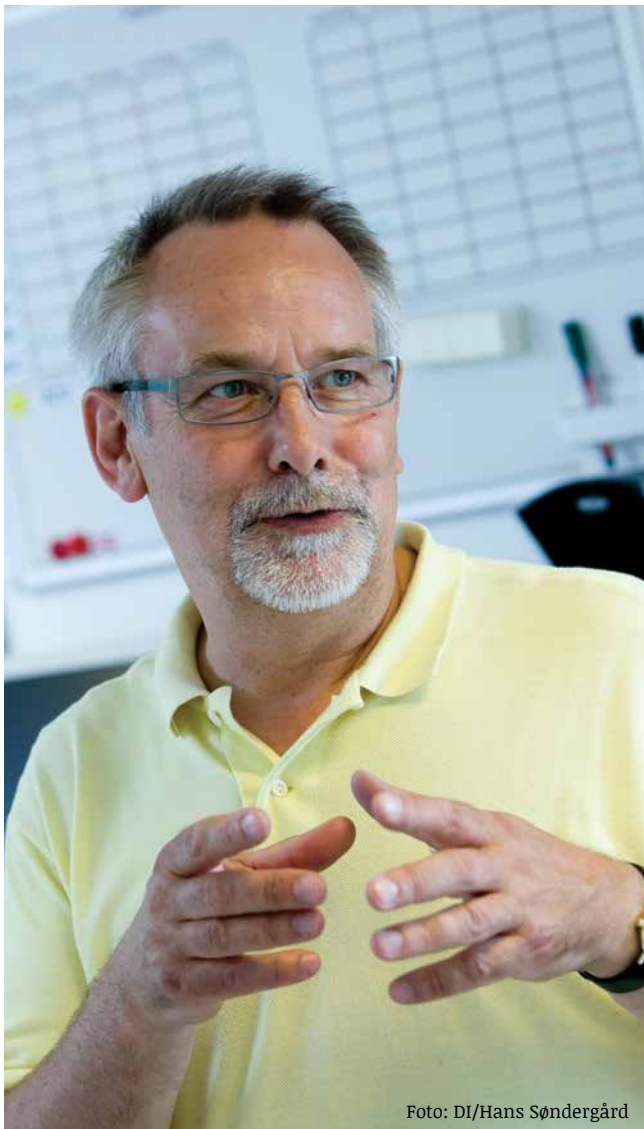


Foto: DI/Hans Søndergård

### Mål med værktøjet

At gøre status for, hvordan medarbejderne oplever forandringsprocessen og gøre dialogen om forandringen nemmere og mere konkret.

### Det skal I overveje

Afklar om I vil holde et møde, hvor I drøfter udsagnene, eller om I blot vil indsamle folks besvarelser og efterfølgende lave individuelle samtaler med hver enkelt. Det vil ofte være en god idé at holde et fælles møde, hvis det kan lade sig gøre.

Hvis forandringstjek giver anledning til en god dialog, kan I overveje, om I vil bruge det flere gange i løbet af jeres forandringsproces.

### Sådan forbereder I jer

Overvej om medarbejderne skal have ”Forandringstjek” udleveret på forhånd eller blot skal besvare udsagnene, mens I sidder sammen.

Print det nødvendige antal ark med udsagn til forandringstjek og indkald eventuelt til et møde.

Forklar medarbejderne at formålet med forandringstjek er at gøre status på medarbejdernes oplevelse af forandringen for sammen at drøfte, hvad der med fordel kan justeres.

Bed medarbejderne sætte ring om det tal, som bedst svarer til deres oplevelse af hvert enkelt udsagn.

Drøft herefter udsagnene ét for ét. Sørg for at alle får mulighed for at komme til orde.



## Arbejdsark til værktøjet

### Forandringstjek...

**Sæt ring om det tal, der bedst beskriver din oplevelse:**

1. Jeg ved, hvorfor vi er gået i gang med forandringen



UENIG

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



ENIG

2. Jeg ved, hvem jeg skal gå til hvis jeg har spørgsmål eller forslag til justeringer



UENIG

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



ENIG

3. Jeg kan i mit daglige arbejde mærke, at der er sket en forandring



UENIG

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



ENIG

4. Jeg har selv bidraget til forandringsprocessen (f.eks. ved at arbejde på en ny måde)



UENIG

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



ENIG

5. Jeg synes at vi når de mål vi har sat



UENIG

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



ENIG

6. Jeg har styr på den videre forandringsproces



UENIG

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



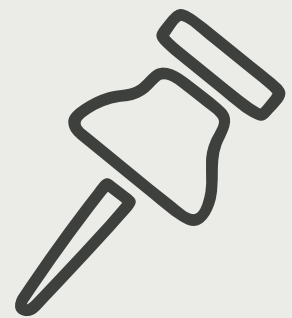
ENIG

SÅDAN GJORDE DE HOS

# Hamlet Protein A/S

Hos Hamlet Protein A/S har man i produktionen gennemført store forandringer. I den forbindelse har man gjort sig nogle gode erfaringer med at holde nogle såkaldte "Fandenedeme-møder". Produktionschef Stig Petersen fortæller:

*"Forandringer skaber jo nogle gange frustrationer og spørgsmål om, hvorfor der nu lige sker det, der sker, og nogle medarbejdere reagerer meget personligt og følelsesladet. For at kunne tage disse reaktioner alvorligt og tage konflikter i opløbet, har vi gode erfaringer med at holde disse møder. Dagsordenen har typisk været: Frit løb for frustrationerne hvor ordet har været frit, dog underlagt nogle spilleregler. Man udtaler sig 'jeg synes', 'jeg føler', 'jeg oplever', og der må ikke være anklager. Det har været vigtigt, at vi som ledere har lyttet anerkendende til det, der bliver sagt og taget det alvorligt. Samtidig er det altid en balancegang at lytte og høre på gode forslag og finde ud af, hvad der kan arbejdes videre med, og hvad der må parkeres".*



# Inddragelse af medarbejderne

## VÆRKTØJ 3.

### - Optimering og risikovurdering

De medarbejdere, der er direkte berørt af en forandring, vil ofte have værdifulde input til, hvordan forandringen bedst gennemføres. Inviteres medarbejderne til at komme med deres ideer og forslag, skabes der samtidig større ejerskab for det der skal ske.

#### Målet med værktøjet er:

at involvere medarbejderne i en realistisk vurdering af forandringens betydning for opgaveløsning, samarbejde og arbejdsmiljø.

#### Det skal I overveje:

Det kan være en fordel, at ledelse og medarbejderrepræsentanter planlægger mødet i fællesskab, således at medarbejderne oplever, at det er et fælles projekt for både ledelse og medarbejdere.

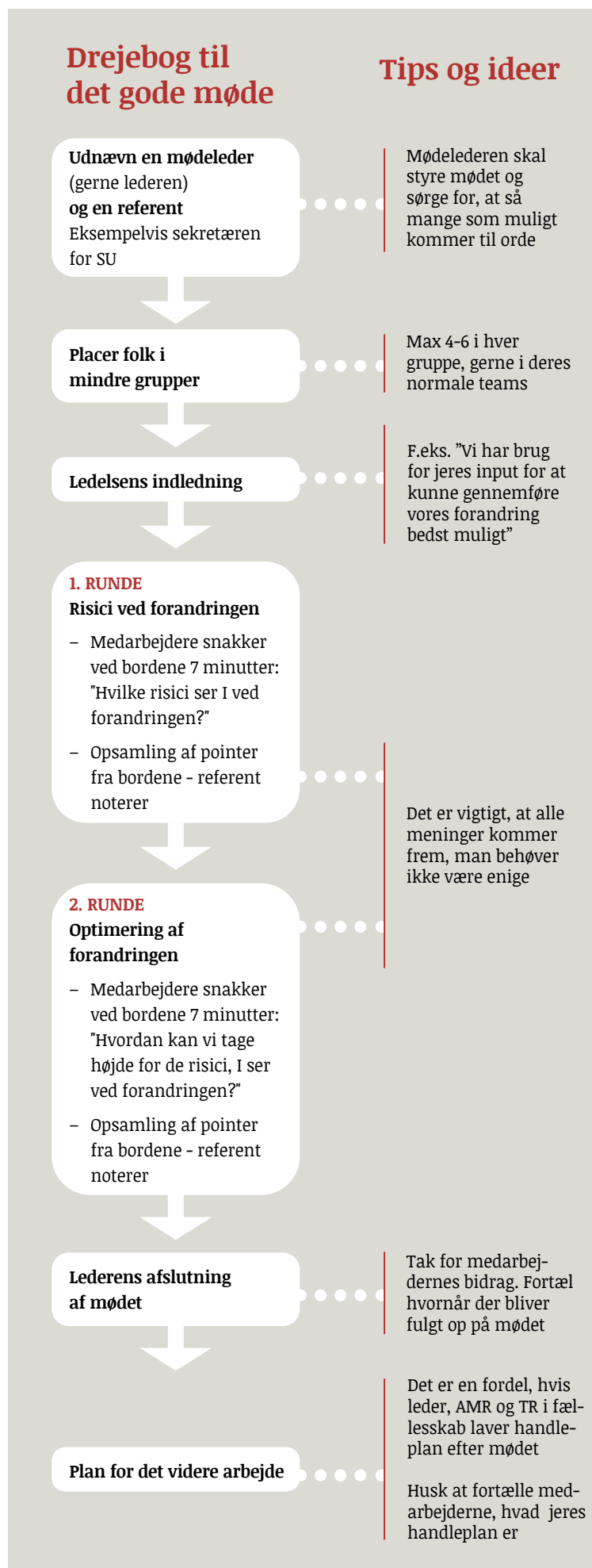
Hvis I bliver mødt af tavshed, og folk ikke siger noget på mødet, kan det være en god idé at bede deltagerne drøfte spørgsmålet to og to i første omgang. Dernæst kan man som mødeleder spørge til, hvad der har været snakket om.

#### Sådan forbereder I jer:

Det er en fordel, at man afvikler mødet i de naturlige arbejdsgrupper, dvs. grupper, hvor man i forvejen har fælles opgave eller refererer til den samme leder. Er gruppen af medarbejdere for stor, er det godt at lave grupper på forhånd. Det er en fordel, at grupperne ikke er større end fire til seks medarbejdere for at sikre, at alle kommer til orde. Afsæt 30-60 min. til mødet.

#### Hvordan gør man konkret?

Se næste side for et overblik over processens forløb, inklusive tips og gode råd.



# Kommunikation gennem hele forandringsprocessen

## VÆRKTØJ 1.

### Kommunikationsplan

En god forandringsproces kræver løbende kommunikation om, hvad der sker – og ikke sker! Derfor er det vigtigt at skabe tid til, at denne kommunikation kan finde sted. På den måde forebygges misforståelser om, hvad der vil ske, og de værste bekymringer kan tages i opløbet.

#### Målet med værktøjet er:

at hjælpe jer til at lave en plan, der sikrer, at I husker at kommunikere ofte nok undervejs i processen.

#### Det skal I overveje:

Afsæt 30-60 minutter til et første møde, hvor I planlægger, hvordan I vil kommunikere løbende nyt om forandringerne med medarbejderne. Husk at afsætte tid løbende til at justere og tilpasse jeres kommunikationsplan.

#### Sådan forbereder I jer:

Inviter til et møde i SU og AMO. På mødet skal I lave en foreløbig plan for, hvordan I løbende vil kommunikere med medarbejderne i forandringsprocessen.

#### Sådan gør I:

Tag udgangspunkt i følgende guide, når I skal planlægge jeres regelmæssige kommunikation:

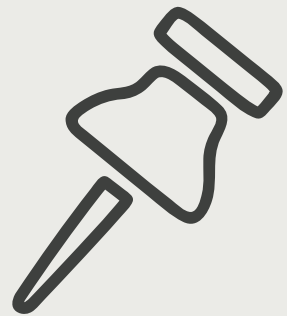
Hvor ofte vil det give mening at kommunikere noget om forandringen?	
Hvordan kan information eventuelt passes sammen med allerede eksisterende møder/skriftlige informationer?	
Hvor ofte skal der være møder med plads til medarbejdernes spørgsmål?	
Hvordan skal medarbejderne kunne spørge på anden måde, end ved et møde. Kan man f.eks. sende spørgsmål på mail, eller gå til leder, HR, AMR eller TR?	
Hvem skal være ansvarlig for kommunikationen?	
På hvilke møder skal TR/AMR have en aktiv rolle?	

SÅDAN GJORDE DE HOS

## PFP A/S

På PFP A/S, der producerer bordplader, gennemførte man en større omlægning i produktionen. PFP A/S fik nye maskiner og flyttede fysisk rundt i produktionen. Undervejs i forløbet gik fabrikschef Claus Christiansen jævnligt en tur rundt til hver enkelt medarbejder i produktionen for at høre, hvordan de oplevede forandringerne. Han spurgte både til, hvordan de oplevede forandringen i hverdagen, og til hvilke tanker og ideer de havde til forbedringerne.

*”Det er vigtigt på et sted som vores, at det ikke bliver for højtideligt at tale sammen. Derfor var det rigtig vigtigt, at jeg kom ud til maskinerne og medarbejderne i modsætning til, hvis vi skulle sætte os ind på et kontor eller holde et møde. Havde det ikke været for disse fabriksvandring, var der en masse information, der var gået tabt, og vi havde ikke kunnet skabe den samme trivsel og effektivitet, som vi gjorde undervejs i forandringerne” fortæller Claus. Fabriksvandringerne blev også brugt til at forklare og demonstrere, hvordan de nye ændringer var tænkt. Her tog vi hele den berørte afdeling med rundt i produktionshallerne og fortalte og diskuterede, hvad der skulle ske de enkelte steder i stedet for at sidde på et møde og kigge på tegninger.*





# Kommunikation gennem hele forandringsprocessen

## VÆRKTØJ 2. Spørgerunde

I en forandringsproces kan der dukke mange spørgsmål op hos den enkelte: Hvad sker der med mine arbejdsopgaver? Skal jeg til at lære noget nyt? Skal jeg til at arbejde sammen med nogle andre, end jeg plejer?

For at skabe trivsel under forandring er det vigtigt, at disse spørgsmål kommer frem, så man som leder eller tillidsvalgt har mulighed for at besvare og berolige – det er med til at skabe bedre trivsel. Samtidig kan det være svært at være den, der stiller spørgsmål til et stort informationsmøde med 30, 50 eller flere deltagere.

### Målet med værktøjet er:

løbende at kunne opfange de spørgsmål, som medarbejderne måtte have i en forandringsproces.

### Det skal I overveje:

Det har en stor betydning, hvis lederen selv går rundt og viser sin interesse for medarbejdernes overvejelser i en forandringsproces. Samtidig kan det virke mindre højtideligt end at kalde medarbejderne sammen til et møde. Det er vigtigt at vælge det, der virker mest naturligt hos jer. Er det mere naturligt, at det er TR eller AMR, der går rundt og spørger, er dette naturligvis også en mulighed. Under alle omstændigheder er det vigtigt, hvordan I introducerer "vandringerne". Oplever en medarbejder pludselig, at chefen kontakter ham uden at være vant til dette, kan kontakten give anledning til usikkerhed om, hvad formålet er, f.eks.: "Har jeg gjort noget galt; skal jeg mon fyres?" eller lignende.

### Sådan forbereder I jer:

Overvej følgende, før du går din runde:

- Skal der informeres på forhånd, om at du/I vil komme rundt og spørge til medarbejdernes oplevelse af forandringerne
- Har du tid til at lytte med interesse på, hvad der bliver sagt
- Svar på det du kan – lov ikke mere, end du kan holde
- Er der noget af det, du får viden om, som skal bringes med til arbejdsmiljøgruppen.

Er du ansat et sted, hvor man ikke naturligt kan mødes, kan samme proces måske gennemføres gennem telefonen. Det er vigtigt, at det foregår som dialog med mulighed for at uddybe og forklare.

# Kommunikation i hele forandringsprocessen

## VÆRKTØJ 3.

### Den regelmæssige ”nyhedsupdate”

Det er vigtigt, at I gennem hele forandringsprocessen fortæller medarbejderne, hvad der skal ske hvornår – det er med til at sikre forandringens succes.

Den fælles information er med til at sikre, at alle holder sig det fælles mål med forandringen for øje. Glemmer man at informere, er der risiko for, at fællesskabet på arbejdspladsen sættes under pres, og der opstår konflikter og myter. Selv når der ikke sker noget nyt, når man f.eks. venter på andre aktører i processen, er det vigtigt at informere. Under forandring kan tavshed nemt blive tolket som tegn på ”dårlige tider” eller skjult dagsorden. Derfor vil det være vigtigt at gentage både det man faktisk ved, og det man ikke ved. Som leder kan det ofte føles som om, man gentager sig selv – og ja gentagelse er vigtig, når man arbejder med mennesker i forandring.

#### Målet med værktøjet er:

at sikre, at medarbejderne informeres regelmæssigt. Hvor ofte der skal informeres afhænger af den konkrete forandring og af behovet for information. Det skal I overveje: Hvis man på arbejdspladsen benytter e-mails, intranet, informations-skærme eller anden skriftlig kommunikation, er det oplagt at lave update her. Man kan naturligvis også lave update på de møder, man i forvejen har.

#### Sådan forbereder I jer på nyhedsupdate:

Update kan være relativt kort, men forsøg at svare på følgende:

- 
- 1 Hvor i forandringsprocessen er vi nu?

---

  - 2 Hvad er der sket af nyt siden sidste update?

---

  - 3 Hvad er næste skridt?

---

  - 4 Hvornår forventer vi at næste skridt sker?

---

  - 5 Er der milepæle eller succeser, som vi kan fejre?

---

  - 6 Hvad gør vi som virksomhed for at bidrage til en fortsat god forandringsproces/god trivsel?

---

SÅDAN GJORDE DE PÅ

# Dechra Veterinary Products A/S

På Dechra Veterinary Products A/S i Uldum har man gode erfaringer med at huske at fejre succeserne, når en forandring har stået på længe og krævet en ekstra indsats af medarbejderne. Det var f.eks. vigtigt at fejre gennemførelsen af en udvidelse af lagret da dette var på plads. Logistikchef Anders Rasmussen fortæller:

*”Da vi havde udvidet vores lager, var det vigtigt for os at anerkende den ekstra indsats, medarbejderne havde ydet over en længere periode som en konsekvens af de store forandringer, firmaet er gået igennem. Undervejs i forløbet havde vi fejret nogle af milepælene, eksempelvis blev der gentagne gange givet morgenbrød, blandt andet da man havde skåret det første hul (port) ind til det nye område. Rejsegildet blev fejret med manér, og byens borgere samt håndværkere og alle familiemedlemmer blev inviteret på pølser, softice, øl og vand, imens Borgmesteren holdt tale. Da vi endelig var i mål, var det vigtigt for os at gøre lidt mere ud af det internt, derfor fejrede vi det med champagne og kransekage.*



# Støtte og kompetencer

## VÆRKTØJ 1.

### Styrk de sociale bånd

I en forandringsproces er der ofte et ekstra pres på at få tilpasset opgaverne til det nye og at få kommunikeret om, hvad der skal ske fremover, samtidig med at driften skal passes. Når man har ekstra mange opgaver, er det vigtigt at prioritere de sociale bånd, der gør, at det hele hænger sammen i hverdagen – også selv om det kan være svært at finde tiden. Netop i en forandringsperiode leverer medarbejdere og ledere ofte en ekstra indsats, og det kan være en udfordring at holde motivationen oppe over en lang periode. Anerkendelse i form af et socialt arrangement kan derfor betyde meget.

#### Mål med værktøjet

Målet med dette værktøj er at anerkende medarbejdernes indsats og styrke de sociale bånd. Både blandt medarbejderne og mellem ledelse og medarbejdere.

Nogle steder har man allerede regelmæssige sociale arrangementer, personaleklubber mv. men i en forandringsproces kan det være særlig vigtigt at styrke det sociale samvær. Dette kan man gøre på flere måder.

- Man kan lave et regulært socialt arrangement, hvor man samles om smørrebrød, kage, bowling, en udflugt eller lignende.
- Man kan lave et socialt arrangement, der sætter fokus på de succeser eller milepæle, man allerede har nået.

#### Det skal I overveje

I kan eventuelt bruge forandringstavlen som udgangspunkt for, hvilke milepæle eller delmål I vil fejre, men en særlig anledning er ikke nødvendig. Et helt regulært socialt arrangement er også relevant.

#### Sådan forbereder I jer

Forbered et socialt arrangement. Sørg for at alle så vidt muligt kan deltage.

Selve markeringen kan tage alt fra 10 minutter til 1 time. Det vigtigste er, at de involverede oplever arrangementet som meningsfuldt, og at der er tid og plads til at få snakket sammen mere uformelt.



Foto: DI

## Støtte og kompetencer

### VÆRKTØJ 2. Forandringsamtalen

Forandringer medfører ofte, at man som medarbejder kan komme i tvivl om, hvorvidt man fremover vil have de rette kompetencer til at udføre sit arbejde. Ofte dukker dette spørgsmål hurtigere op hos medarbejderen end hos lederen, og det kan skabe tvivl og usikkerhed. Forandringer medfører i nogle tilfælde nye samarbejdspartnere og nye arbejdsgange, som også kan påvirke den enkelte medarbejder.

Tvivl og usikkerhed skaber nemt dårlig trivsel og nedsat effektivitet. Derfor er det vigtigt, at man som leder og tillidsvalgt er opmærksom på, hvordan den enkelte medarbejder trives.

Det er også vigtigt, at lederen sørger for at få talt med sine medarbejdere om, hvordan de har det med forandringen. Det er ikke nødvendigvis let at fortælle, at



Foto: DI



man er bange for at blive overflødig eller for ikke være dygtig nok til det nye, der kommer. Det er derfor vigtigt at afsætte god tid til dialog med medarbejdere, der føler sig usikre eller måske har brug for nye kompetencer. Den individuelle samtale er særlig vigtig i virksomheder, hvor man sjældent mødes.

### Målet med værktøjet:

er at sikre, at den enkelte medarbejder er klædt på til arbejdet og trives gennem hele forandringen. Det gælder både arbejdet med forandringsprocessen og de ændrede opgaver eller samarbejdsrelationer, som forandringen indebærer.

### Det skal du overveje:

Nærmeste leder bør tilbyde samtalen til den eller de medarbejdere, som i særlig grad berøres af forandringen. Hvis forandringen er omfattende, kan det være en god ide at tilbyde medarbejdersamtalen til alle i afdelingen. Samtalen bør finde sted i et lokale, hvor I kan tale uforstyrret, og der bør afsættes 30-60 minutter. Har man ikke mulighed for at mødes, kan en telefonsamtale være et godt alternativ.

### Sådan forbereder du dig:

Afsæt tid i kalenderen til samtalen og inviter medarbejderen. Forklar at formålet med samtalen er at følge op på, hvordan medarbejderen trives med forandringen. Hvis ikke medarbejderen kender formålet, kan invitationen i sig selv skabe bekymring og usikkerhed.

Overvej følgende forud for samtalen:

- Forbered dig på, at det vigtigste mål med denne samtale er at lytte
- Overvej hvilke muligheder du har for at støtte medarbejderen i forandringsprocessen
- Overvej hvilke muligheder for kompetenceudvikling du eventuelt kan tilbyde
- Er der noget, du har brug for at sige til netop denne medarbejder?

Arbejdsblad til værktøjet  
"Medarbejdersamtalen" findes på  
[www.xx.dk](http://www.xx.dk)



## Sådan gør du konkret – Spørgsmål til gennemførelse af medarbejdersamtalen

- 1 Hvordan har du det med den forandring, som vi er i gang med at gennemføre?
- 2 Hvad synes du, er lykkedes godt indtil videre?
- 3 Hvad kunne du have af bekymringer fremadrettet?
- 4 Er der noget, jeg som leder skal være særlig opmærksom på i forhold til din arbejdssituation?
- 5 Hvad kunne hjælpe dig/gøre en forskel i din hverdag?
  - a. I forhold til opgaveløsningen?
  - b. I forhold til din trivsel?
- 6 Aftal hvordan I følger op på samtalen – aftal f.eks. et kort opfølgningsmøde (10 min.) efter en måned

# Støtte og kompetencer

## VÆRKTØJ 3.

Det gode farvel og det vigtige goddag

En forandring indebærer naturligt nok, at én måde at gøre tingene på afsluttes, og en ny måde at gøre tingene på begynder. Når man er ivrig efter at få det nye til at fungere, kan man godt glemme at få afsluttet det "gamle". Hvis der f.eks. er tale om to teams, der lægges sammen, kan det være, at al opmærksomheden bruges på at arbejde med, hvordan det nye, sammenlagte team skal samarbejde, mens det, der i virkeligheden optager medarbejderne, er spørgsmål som: "Hvad var der egentlig i vejen med den gamle måde at gøre tingene på?" "Skal alt det gode, som vi havde opbygget i vores team, slet ikke bruges i det nye?"

### Mål med værktøjet.

Målet med dette værktøj er at markere overgangen fra det gamle til det nye og give plads til at alle medarbejdere får "sjælen med". Nogle gange vil et regulært "farvel" til det gamle være en forudsætning for et godt "goddag" til det nye.

### Det skal I overveje

Det er vigtigt, at det er ledelsen, der tager initiativ til at markere overgangen fra det gamle til det nye. Tilids- og arbejdsmiljørepræsentanter har også en vigtig rolle, da de ofte har en god fornemmelse af, hvad der optager medarbejderne og kan gøre opmærksom på behovet for at sige goddag og farvel. I nogle situationer er det vigtigt at få markeret et godt farvel. I andre situationer kan det være begyndelsen på det nye, der skal fejres eller markeres. Hvis jeres oplevelse er, at folk ikke rigtigt engagerer sig eller hører efter, når I beskæftiger jer med det nye, kan det være et tegn på, at det er vigtigt at markere afskeden med det gamle.

### Sådan forbereder I jer

Forbered en lille "happening", som markerer afslutningen på det, der siges farvel til. Brug gerne humor, selv om anledningen er alvorlig nok. En sådan happening kan f.eks. indeholde:

1. En **kort tale** om det der siges farvel til (det "gamle" team, det "gamle" IT-system, eller de "gamle" lokaler). Talen har f.eks. overskriften: Hvad husker vi det gamle for?
2. "Gravøl", wienerbrød eller hvad man nu kan lide af **vådt eller tørt**
3. En **symbolsk markering**. Det kan f.eks. være, at man konkret begraver en manual fra det gamle system eller klipper snoren over til den nye maskine. Det kan også være, at man begraver navneskiltet for det gamle team og giver det nogle ord med på vejen. Kun fantasien sætter grænser.

Selve markeringen kan tage alt fra 10 minutter til 1 time. Det vigtigste er, at de involverede oplever markeringen som meningsfuld. Hvis man ønsker at gøre det helt enkelt, kan man nøjes med punkt 1 og 2 og udelade den symbolske markering. Så får arrangementet mere karakter af et regulært socialt arrangement.



# Top 5 over vigtige ting at huske i en forandringsproces

**1**

Informér og involver medarbejderne på et så tidligt tidspunkt, at deres synspunkter, idéer og forslag kan indgå i beslutningsgrundlaget.



**2**

Afsæt de nødvendige ressourcer og den nødvendige tid til gennemførelse af forandringen. Sørg for, at medarbejderne får den kompetenceudvikling som forandringen kræver.



**3**

Indtænk arbejdsmiljøet i alle faser af forandringen. Indrag medarbejdernes repræsentanter i dette arbejde.



**4**

Kommunikér løbende om fremdrift i forandringsprocessen, og afsæt tid til at besvare spørgsmål.



**5**

Støt medarbejderne gennem hele forandringsprocessen og håndtér de forskellige reaktioner med respekt for den enkelte og fællesskabet.





CO-industri  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)  
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri  
[www.di.dk](http://www.di.dk)  
Tlf. 3377 3377



Lederne  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Tlf. 3283 3283



[i-bar.dk](http://i-bar.dk)

