



## TAG HENSYN TIL MEDARBEJDERNES TRIVSEL UNDER EN OMSTRUKTURERING

God kommunikation, involvering af medarbejderne og medarbejderstøtte. Tre initiativer, som er afgørende for medarbejdernes trivsel under en omstrukturering. Initiativerne skal gennemføres på individ-, gruppe-, ledelses- og organisationsniveau. Det viser erfaringer indsamlet i PSYRES-projektet.

### Fakta om PSYRES-projektet

- PSYRES-projektet står for Psykisk helbred og trivsel i forbindelse med omstruktureringer: konsekvenser og mekanismer.
- Forskere fra fire forskningsinstitutioner i henholdsvis Danmark, Finland, Holland og Polen deltog i projektet.
- Den indsamlede viden, som i hovedpunkter formidles på dette faktaark, stammer fra fire workshops, som blev afholdt i de fire deltagende lande. Deltagerne var medarbejdere, ledere og HR-personale i offentlige og private virksomheder, som videregav egne erfaringer med omstruktureringer.

Kommunikation + involvering + støtte = Succesfuld implementering af en omstrukturering

## KOMMUNIKATION – NOGLE HOVEDPUNKTER

Under en omstrukturering har medarbejderne først og fremmest brug for klare svar på to vigtige spørgsmål:

- Hvorfor skal vi omstrukturere?
- Hvor er vi på vej hen?

Disse spørgsmål skal ledelsen kunne besvare med få sætninger.

### Sådan sikres god kommunikation

1. Vær gennemskuelig, åben og ærlig.
2. Undgå skjulte dagsordener.
3. Præsenter aldrig vedtagne beslutninger som forslag, der kan diskuteres.
4. Forsøg ikke at gøre fremtiden lysere, end den er.
5. Vær konsekvent med at kommunikere på alle niveauer i virksomheden.
6. Gentag om nødvendigt informationerne.

### Individniveau

Giv den enkelte medarbejder klare svar på følgende spørgsmål:

- Hvad betyder omstruktureringen for mig?
- Får jeg andre kolleger end dem, jeg plejer at samarbejde med?
- Skal jeg bruge andre kvalifikationer end dem, jeg allerede har?

### Gruppeniveau

- Hold fx dialogmøder med medarbejdergrupper/teams, hvor de kan give udtryk for deres følelser, bekymringer og forbehold og diskutere dem.

### Ledelsesniveau

- Skab en god kommunikation mellem topledelsen og mellemlederne.
- Inddrag mellemlederne i styregrupper, og sæt omstruktureringen på som et fast punkt på dagsordenen ved ledermøderne.

### Organisationsniveau

- Ledelsen bør udarbejde en samlet, holdbar kommunikationsplan. Start i god tid og afklar, hvem der er ansvarlig for at implementere den. Ledelsen bør også lave en plan for kommunikationen i overgangsperioden mellem den gamle og den nye struktur.

## MEDARBEJDERINVOLVERING – NOGLE HOVEDPUNKTER

### Individniveau

- Involver medarbejderne, så de får mulighed for at påvirke deres fremtidige rolle i organisationen.
- Giv medarbejderne indflydelse på, hvilke opgaver, de skal have ansvar for fremover, og i hvilken retning deres karriere skal gå.

### Gruppeniveau

- Giv grupper/teams mulighed for at deltage i beslutninger om, hvilke aktiviteter de kan tage del i fremover og hvilket ansvar, de skal have.
- Undersøg, hvordan gruppen som helhed opnår de nødvendige kompetencer til at udføre opgaven.

### Ledelsesniveau

- Giv mellemlederne bemyndigelse til at træffe beslutninger og sørg for, at forandringerne gennemføres på den mest hensigtsmæssige måde for deres medarbejdere og den lokale organisation.
- Giv mellemlederne mulighed for at påvirke beslutninger på de øverste niveauer i virksomheden.

### Organisationsniveau

- Kortlæg medarbejdernes oplevelse af belastninger i det psykosociale arbejdsmiljø, så medarbejderne føler, at de bliver hørt. Udfør kortlægningen, inden omstruktureringen sættes i gang.

## MEDARBEJDERSTØTTE – NOGLE HOVEDPUNKTER

### Individniveau

- Anvend coaching: Kan hjælpe den enkelte medarbejder, så han/hun undgår at føle sig som offer, men i stedet tager aktivt del i at definere sin fremtidige rolle inden for virksomhedens nye rammer.
- Kortlæg medarbejdernes kompetencer. Kan afsløre mangler i den enkelte medarbejders nuværende kompetencer i forhold til de nye krav i jobbet. Find ud af, om de nødvendige kurser findes eller bør udvikles.

### Gruppeniveau

- Brug overgangsritualer: Fx ved overgangen fra et stadie til et andet eller ved at fejre gode resultater.
- Lav sociale arrangementer: Kan medvirke til at medarbej-

derne i nyetablerede arbejdsgrupper føler sig som en del af helheden.

- Hold møder med gensidig udveksling af information: Det er vigtigt for at sikre samarbejdet indbyrdes og imellem de nye arbejdsgrupper efter, at deres ansvarsområder er forandret.
- Kortlæg gruppens samlede kompetencer: Det er med til at sikre, at arbejdsgruppen har de nødvendige kompetencer til at udføre deres opgaver efter omstruktureringen.
- Sørg for uddannelse: Kan gives til gruppens medlemmer til fx udvikling af de nødvendige kvalifikationer efter omstruktureringen.
- Udnævn trivselskoordinatorer: Udvalgte medarbejdere, som er opmærksomme på kollegernes trivsel, og som kan henvende sig til tillidsrepræsentanter eller ledere, hvis der er behov for det.

### Ledelsesniveau

Hjælp mellemlederne med at klare de mange forskellige roller, som er en realitet under en omstrukturering. De skal lede det daglige arbejde, lede selve omstrukturingsprocessen og sørg for, at overgangen bliver så god som mulig for medarbejderne. Flere ting kan lette deres arbejdsbyrde:

- Uddelegér opgaver i forbindelse med omstruktureringen til en erfaren medarbejder eller en forandringsleder.
- Iværksæt coaching og mentorordninger hvor mere erfarne mellemledere vejleder mindre erfarne.
- Giv mellemlederne et kursus i at kommunikere om og håndtere følsomme og konfliktfyldte emner, og tilbyd dem et kursus i forandringsledelse.

### Organisationsniveau

- Fokuser personalepolitikken på at styrke medarbejdernes kompetencer og evne til at håndtere forandringsprocesser.
- Formulér en klar vision for virksomheden, så medarbejderne kan fastsætte mål, der passer med virksomhedens mål.
- Rekrutter mellemlederne der er gode til at styre forandringsprocesser, gode til personlig kontakt og kontakt mellem mennesker og er fleksible.

#### Læs mere

- 'Omstrukturering i virksomheden – guide til initiativer, der tager hensyn til medarbejdernes trivsel og helbred'. 28 sider. PSYRES-konsortiet, 2012.
- 'Omstrukturering har betydning for medarbejdernes trivsel'. Faktaark 1. PSYRES-konsortiet.
- PSYRES' hjemmeside: [www.psyres.pl](http://www.psyres.pl)

Pjece og faktaark kan downloades gratis på [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)