

# PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG FORANDRINGER

TEMADAG OM SAMSPILLET MELLEM PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG  
FORANDRINGER PÅ ARBEJDSPLADSEN, OG HVORDAN MAN SKABER  
GODE FORANDRINGER

## Johan Simonsen Abildgaard

Cand. Psych, Ph.d.

Lektor i arbeds- og organisationspsykologi CBS,

Seniorforsker på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

- kl. 11.30 – 12.00 SANDWICH
- kl. 12.00 – 12.15 **Velkommen og introduktion til temadagen**
- kl. 12.15 – 12.30 Kort om forandringer på arbejdspladsen
- kl. 12.30 – 12.45 **Hvordan påvirker forandringer det psykiske arbejdsmiljø**
- kl. 12.45 – 13.30 **Hvad er vores erfaringer med forandringer: Gruppeøvelser ud fra værktøjerne**
- kl. 13.30 – 13.45 PAUSE
- kl. 13.45 – 14.15 **Hvad er forandringsreaktioner**
- kl. 14.15 – 15.00 **kortlægning af forandringsreaktioner: Gruppearbejde ud fra værktøjerne**
- kl. 15.00 – 15.15 PAUSE
- kl. 15.15 – 15.45 **Hvordan kan man håndtere forandringer – erfaringer fra forskningen og praksis**
- kl. 15.45 – 16.00 **Afrunding og opsamling**

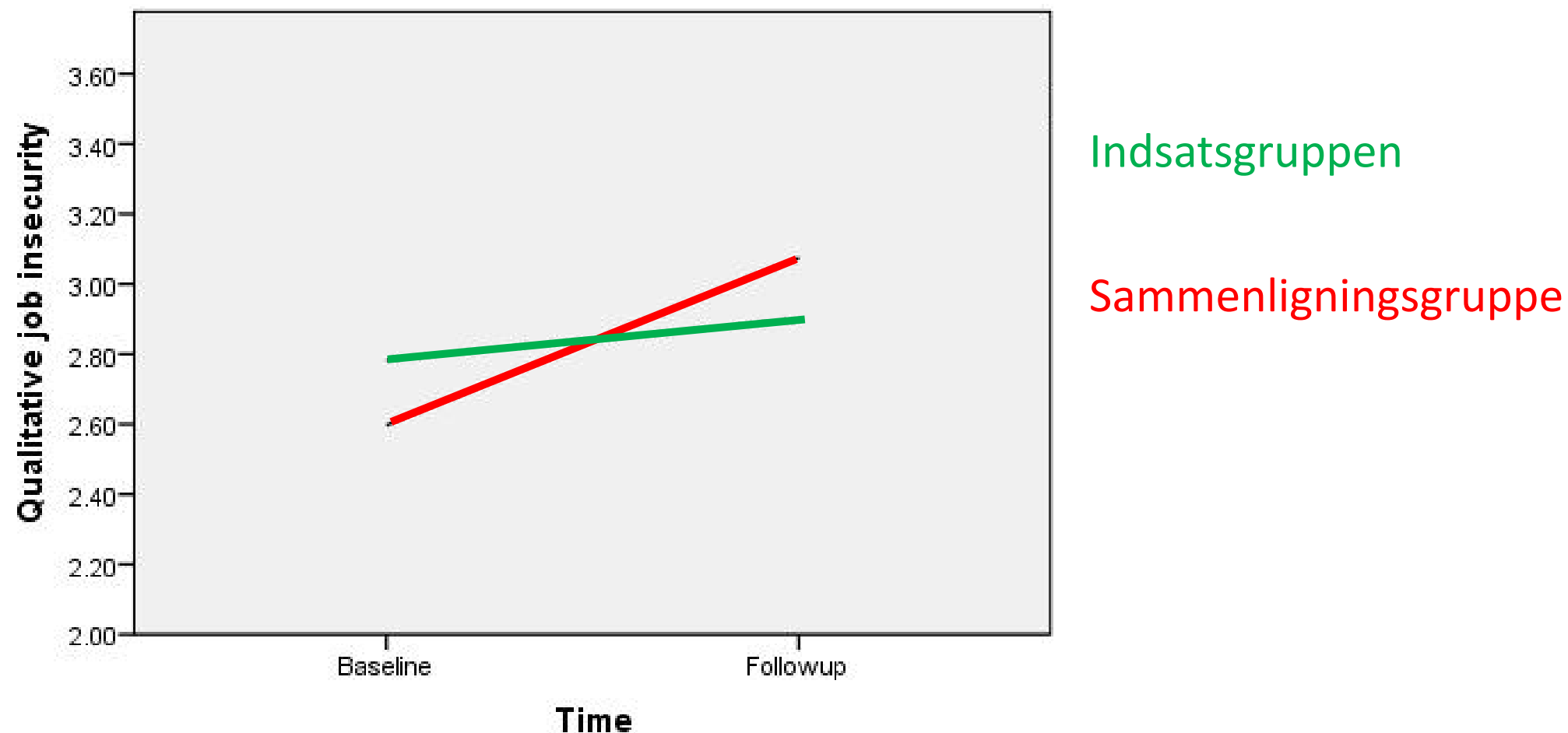
## Dagens hovedpointer

- Forandringer er meget forskellige
- Forandringer påvirker det psykiske arbejdsmiljø
- → forandringer kan påvirke virksomhedens performance
- Folk reagerer forskelligt på forandringer
- ... af mange forskellige årsager.
- Der er ting man kan gøre for at skabe bedre forandringer

# Forandringer og håndtering af forandringer i Post Danmark



# Vi har set en målrettet indsats påvirke impact af forandringer



# HVAD ER FORANDRINGER?

# Hvilke forandringer snakker vi om?

Fyringer

Outsourcing

Konkurs

Fusioner

Intern  
omstrukturering

Forretningsudvidelse

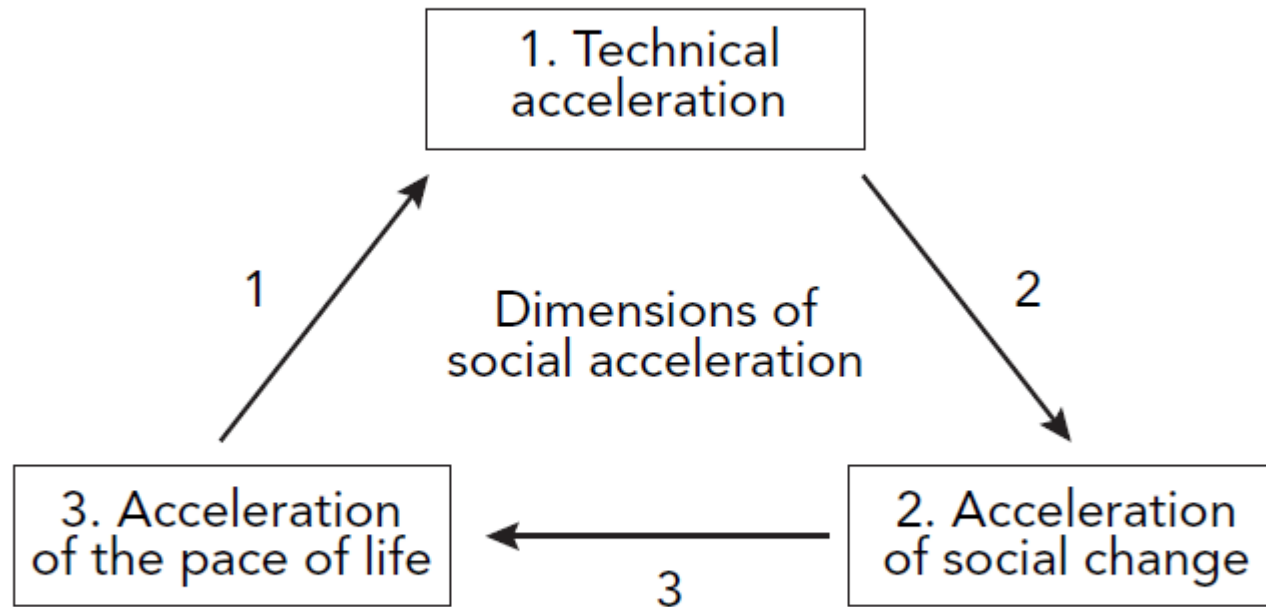
# Der er flere årsager til forandringer

- Interne behov i virksomheden
- Ydre krav
- Konkurrenceevne/effektivitet
- Globalisering
- Nye teknologiske muligheder
- Demografiske/kundemæssige forandringer
- Pandemier
- Krige og sanktioner

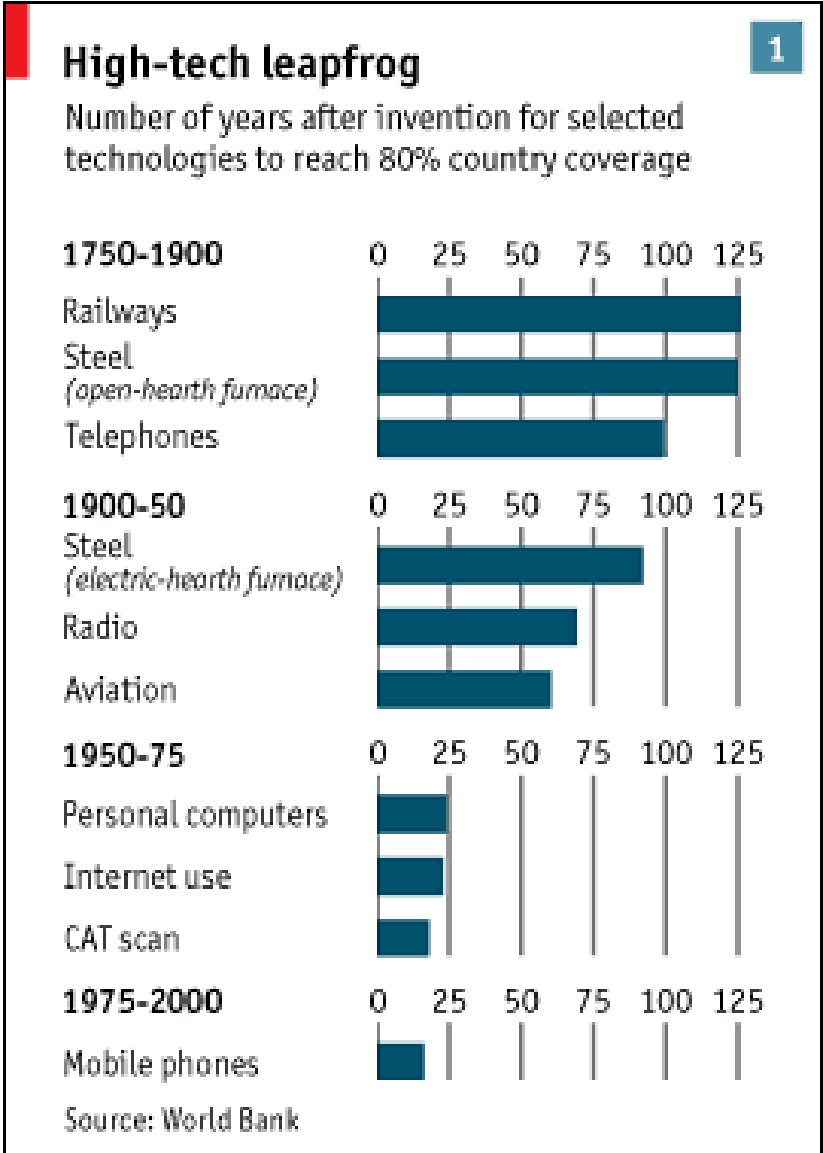


# Rosa (2013) Social acceleration: a new theory of modernity

## Driving Forces of Acceleration I: The Circle of Acceleration



### 6.1. The Circle of Acceleration



The Economist





**David Trads**

2 hours ago near Copenhagen, Denmark 



Fantastisk at gense TV2 Nyhedernes første udsendelse fra 1988 - allermest i virkeligheden fordi de fire tophistorier ligeså godt kunne være bragt i dag:

Første historie: Frygt for en mulig muslimsk terrorcelle i København og Oslo med forbindelse til Mellemøsten!

Anden historie: Lastbilchauffører overholder ikke køre- og hviletidsregler og udgør derfor fare i trafik!

Tredje historie: Dansk design står over for enestående eksportgennembrud i USA - don't they always!

Fjerde historie: Dansk økonomi står over for snarligt sammenbrud, siger dyster ældre erhvervsmand, fordi vi ikke er konkurrencedygtige!

Først ved femte nyhedshistorie, der handler om ændringer i det sovjetiske kommunistparti, kommer en nyhed, der trods alt ikke kunne bringes i aftenens 19 Nyheder.

I virkeligheden står alt stille ;-)

# HVAD ER KONSEKVENSERNE AF FORANDRINGER

# 'DOMMEDAGSOPPLÆGGET'





## The Holmes-Rahe Life Stress Inventory

### The Social Readjustment Rating Scale

INSTRUCTIONS: Mark down the point value of each of these life events that has happened to you during the previous year. Total these associated points.

Life Event	Mean Value
1. Death of spouse	53
2. Divorce	50
3. Marital Separation from mate	50
4. Detention in jail or other institution	47
5. Death of a close family member	47
6. Major personal injury or illness	45
7. Marriage	45
8. Being fired at work	45
9. Marital reconciliation with mate	44
10. Retirement from work	44
11. Major change in the health or behavior of a family member	44
12. Pregnancy	40
13. Sexual Difficulties	39
14. Gaining a new family member (i.e.. birth, adoption, older adult moving in, etc)	39
15. Major business readjustment	39
16. Major change in financial state (i.e.. a lot worse or better off than usual)	38
17. Death of a close friend	38
18. Changing to a different line of work	38
19. Major change in the number of arguments w/spouse (i.e.. either a lot more or a lot less than usual regarding child rearing, personal habits, etc.)	31
20. Taking on a mortgage (for home, business, etc..)	31
21. Foreclosure on a mortgage or loan	30
22. Major changes in responsibilities at work (i.e. promotion, demotion, etc.)	30
23. Son or daughter leaving home (marriage, attending college, joined mil.)	28
24. In-law troubles	28
25. Outstanding personal achievement	28
26. Spouse beginning or ceasing work outside the home	26
27. Beginning or ceasing formal schooling	26
28. Major change in living condition (new home, remodeling, deterioration of neighborhood or home etc.)	25
29. Revision of personal habits (dress manners, associations, quitting smoking)	24
30. Troubles with the boss	23
31. Major changes in working hours or conditions	23
32. Changes in residence	23
33. Changing to a new school	23
34. Major change in usual type and/or amount of recreation	19
35. Major change in church activity (i.e.. a lot more or less than usual)	19
36. Major change in social activities (clubs, movies,visiting, etc.)	18
37. Taking on a loan (car, tv,freezer,etc)	17
38. Major change in sleeping habits (a lot more or a lot less than usual)	16
39. Major change in number of family get-togethers ("")	15
40. Major change in eating habits (a lot more or less food intake, or very different meal hours or surroundings)	15
41. Vacation	13
42. Major holidays	12
43. Minor violations of the law (traffic tickets, jaywalking, disturbing the peace, etc)	11

Blive gift

Blive fyret fra arbejde

Væsentlig ændring i ansvar på arbejdspladsen

Starte eller afslutte uddannelse

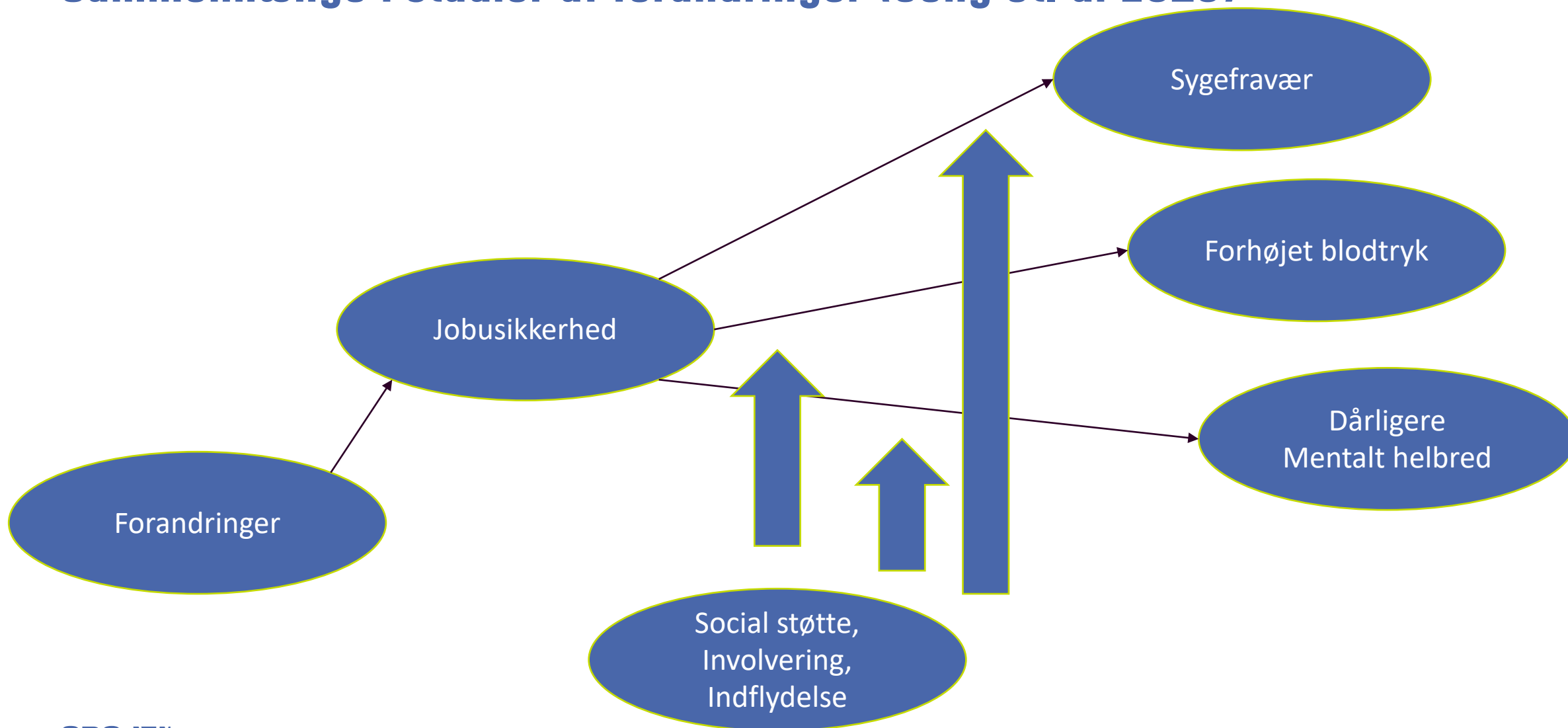
Problemer med chefen

Ferie

# Forandringer kan have mange forskellige konsekvenser

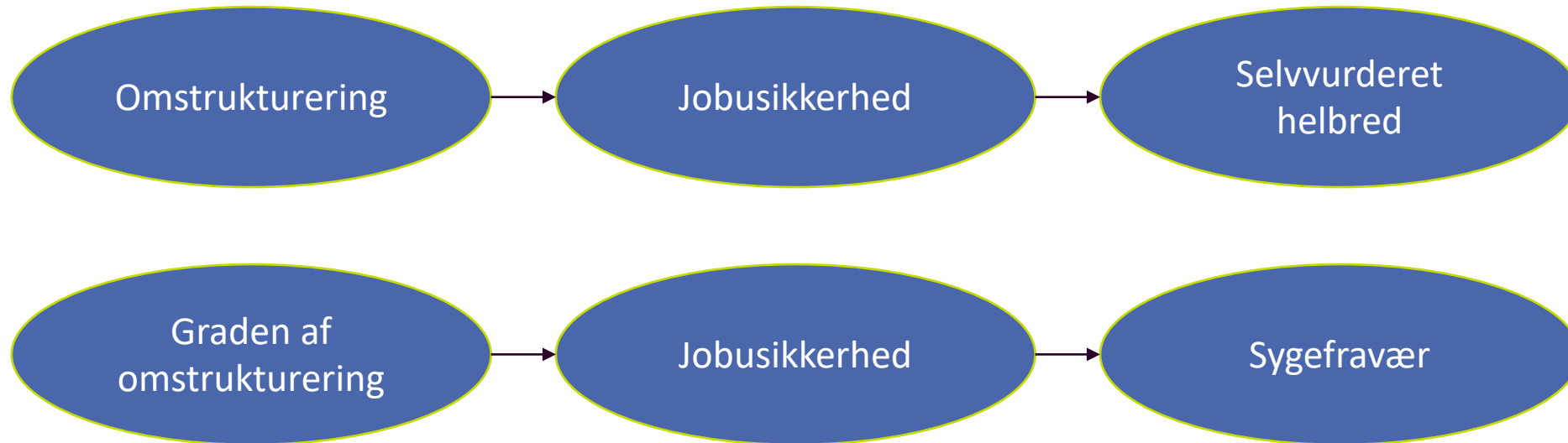


# Sammenhænge i studier af forandringer (Jong et. al 2016)

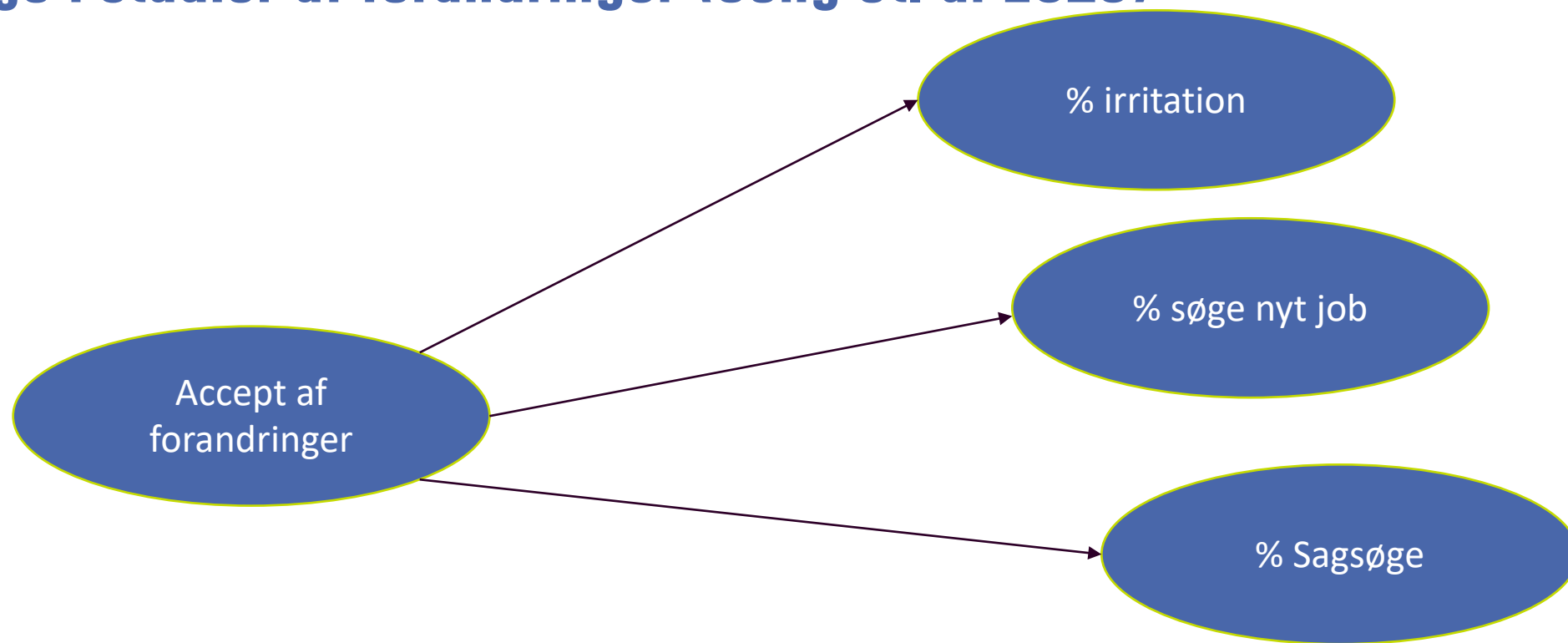




# Job usikkerhed er et mellemled



## Sammenhænge i studier af forandringer (Jong et. al 2016)



# NEGATIVE RYGTER OG STRESS HÆNGER SAMMEN

A photograph of two women in winter attire. The woman on the left is wearing a red sweater and a blue beanie, looking surprised with her hands near her mouth. The woman on the right is wearing a white puffer jacket with a fur collar and is whispering into the first woman's ear. The background consists of dark green, out-of-focus evergreen trees.

# Forandringer kan belaste medarbejdere

- **Job usikkerhed**
- **Øget arbejdstempo**
- **Øget rolleklarhed**
- Nye relationer
- Risiko for **mistrivsel**
- **Langtidssygefravær**
- Både berørte og øvrige ansatte mærker forandringer

Se eksempelvis:

Jong, T. de, Wiezer, N., Weerd, M. de, Nielsen, K., Mattila-Holappa, P., & Mockařo, Z. (2016). The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 30(1), 91–114. <http://doi.org/10.1080/02678373.2015.1136710>





**FORANDRINGER KAN PÅVIRKE...**

**...SAMMENHOLDET**

**...LOYALITETEN**

**...MOTIVATIONEN**

**ISÆR HVIS DER ER  
FYRINGER**



# **"BRAIN DRAIN" NYANSÆTTELSER & KOMPETENCEUDVIKLING**

# KONFLIKTER, OG BELASTEDE LINJELEDERE



# Forandringer belaster organisationer

- Potentielt **tab af kompetente** medarbejdere
- Behov for **nyansættelser** og/eller kompetenceudvikling
- **Lavere engagement** og tillid
- **Højere sygefravær** og sygenærvær
- **Tab af produktivitet**
- **Konflikter**
- **Det tager tid at få nye arbejdsgange til at fungere**
- **Belastede linjeledere**



**FORANDRINGER ER UNIKKE**

# Forandringstrekanten

Forandringstrekanten viser 3 typiske forhold, der har betydning for, **hvordan vi reagerer** på en konkret forandring, og dermed også for, **hvilket udfald forandringen får**.

## Typen af forandring

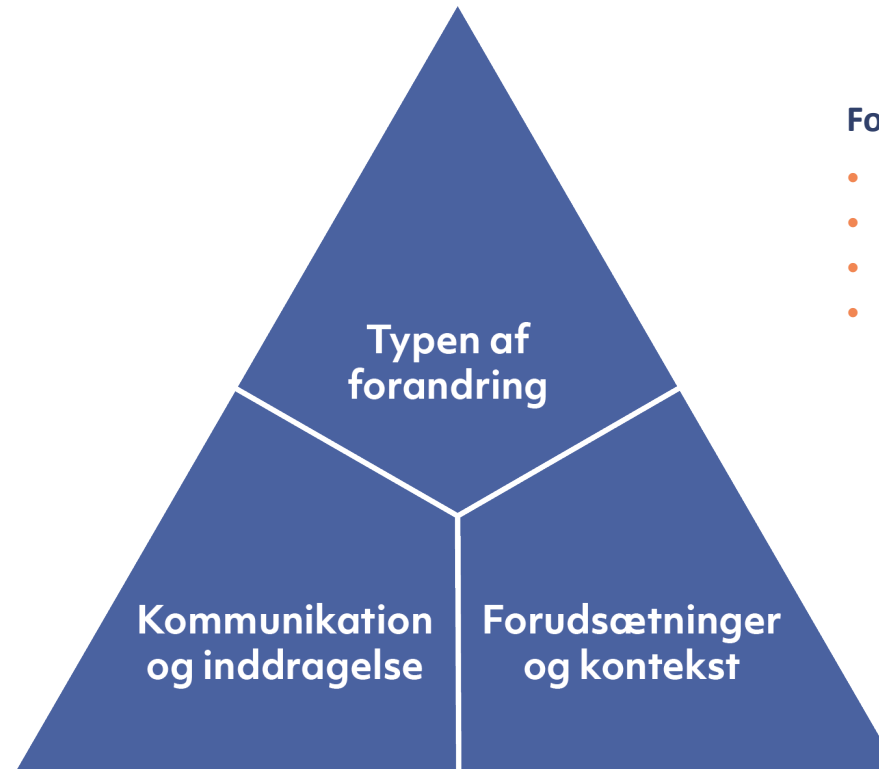
- Fyringer, outsourcing, konkurser
- Sammenlægninger og fusioner
- Ny teknologi
- Interne omstruktureringer.

## Kommunikation og inddragelse

- Oplevelse af forandringsprocessen
- Klarhed i kommunikationen
- Informering om og involvering i planlægningsprocessen.

## Forudsætninger og kontekst

- Kultur og samarbejdsklima
- Tidligere erfaringer med forandringer
- Budgetforhold
- Andre interne og eksterne forhold, der påvirker forandringen.



# Øvelse - Forandringstrekanten

IDEAS

PROFIT

LEADER

SEO

DEVELOP  
MARKETING

# Kortlæg – forstå forandringen

Kortlæg forandringen med udgangspunkt i forandringstrekantens 3 felter.

Skriv de vigtigste pointer på arket.

Tal ved bordene om jeres erfaringer med forandringer, kan i genkende hinandens erfaringer?

**Forstå forandringen**

**Hvilken type af forandring står I med?**

Udvælg et område

- Hvem bliver påvirket af forandringen? Og hvordan?
- I hvilken omfang tilbyder forandringen tekniske løsninger på væsentlige problemer?
- I hvilken grad medfører den et egentligt arbejde eller et behov for at lære nyt?
- Kan forandringen få negative konsekvenser for medarbejterne såsom fyringer eller nedskæringer?

**Hvilke forudsætninger og kontekst er der omkring forandringen?**

Hvilke forudsætninger og kontekst

- I hvilken omfang starter eller truer tekniske og samarbejdsrelaterede forandringer?
- I hvilken omfang starter eller udfordrer organisationens resourcer, systemer og arbejdsgange forandringen?
- Kanske erfaringer fra tidligere forandringer påvirke denne forandring?

**Hvordan har kommunikation og inddragelse været i forbindelse med forandringen indtil videre?**

Kommunikation og inddragelse

- I hvilken grad har baggrunden for forandringen været kommunikation klar?
- I hvilken grad er forandringsforløbet blevet kommunikation klar?
- I hvilken grad er ansatte og medarbejdere informeret og involveret i planlægningsprocessen?

**Handlingsplan**

**Hvad er de væsentligste udfordringer?**

**Hvad skal gøres?**

© 2014 Danmarks Erhvervsudviklingscenter

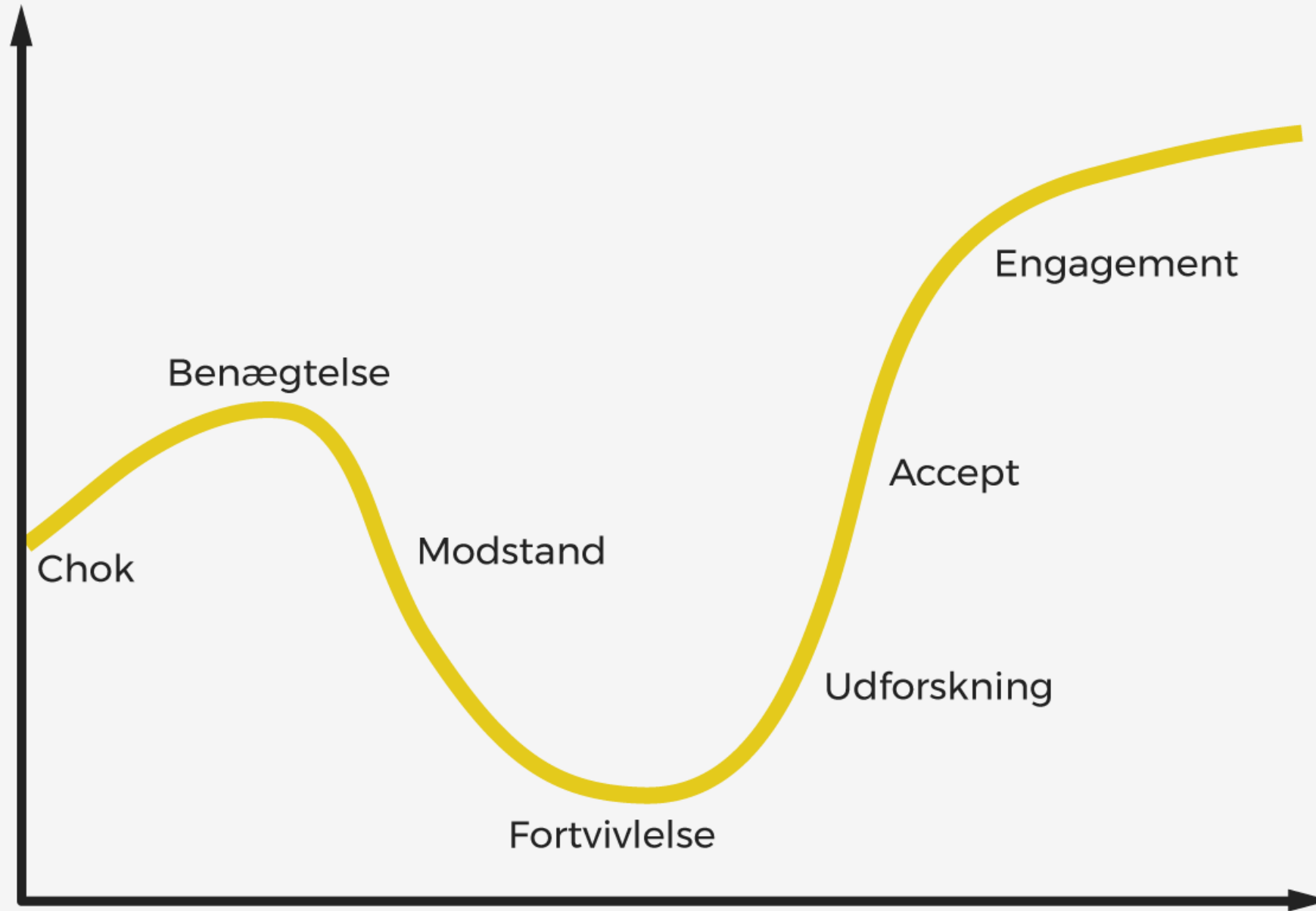
Wolter

# HVAD ER FORANDRINGSREAKTIONER?

# Omstrukturering på Helsinki Universitetshospital



**MOTIVATION**



**TID**



# Omstrukturering på Helsinki Universitetshospital







Irma

# Farvel til en institution

# MODSTAND & PARATHED



A close-up photograph of a brick wall. The bricks are mostly reddish-brown and show signs of wear, with some mortar missing. A single brick in the middle-right section is painted a bright yellow, standing out from the rest of the wall. The text is overlaid on the left side of the image.

# MODSTAND SOM MUREN FORANDRINGEN SKAL NEDBRYDE

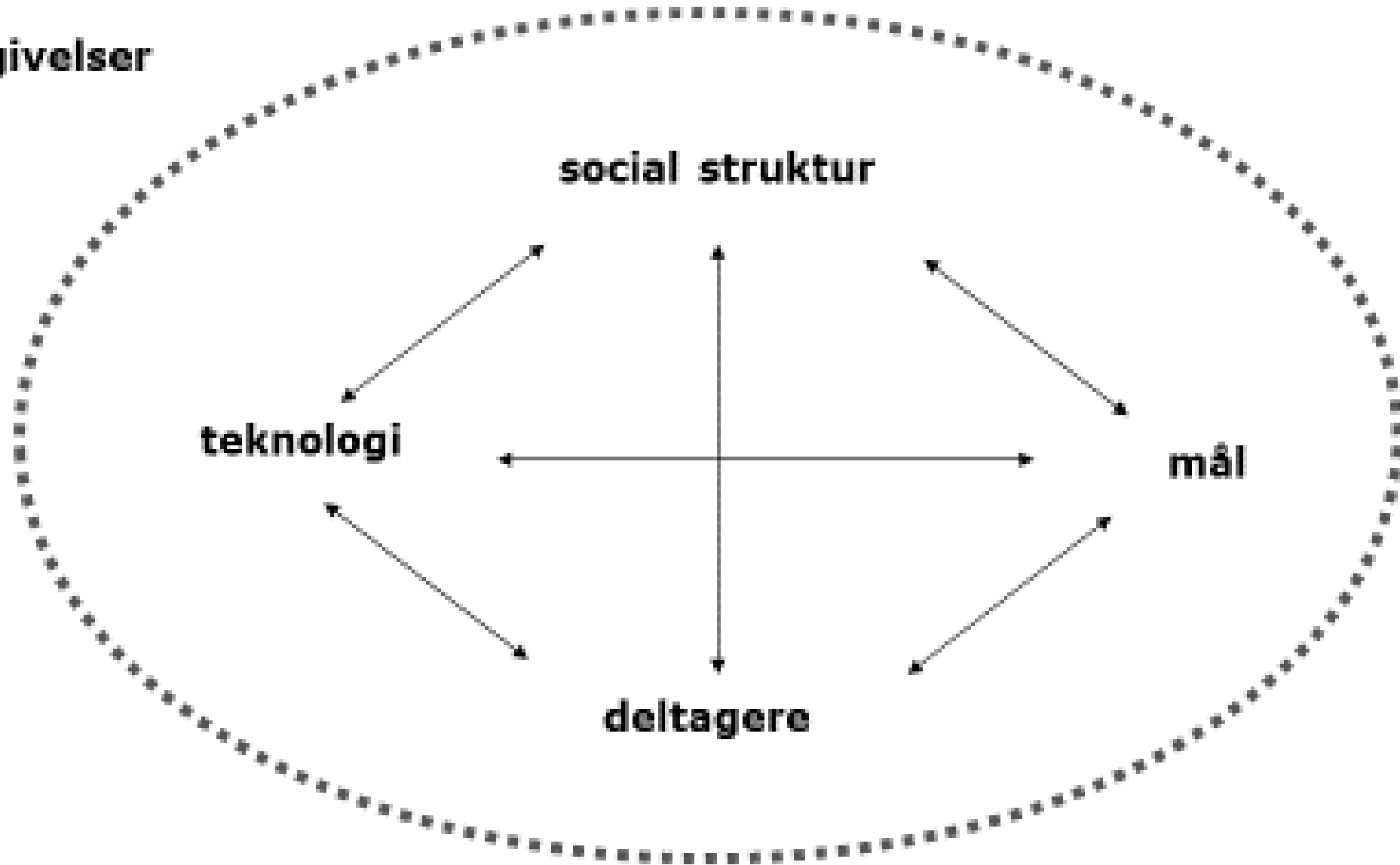


# Forandringsreaktioner - modstand mod forandring

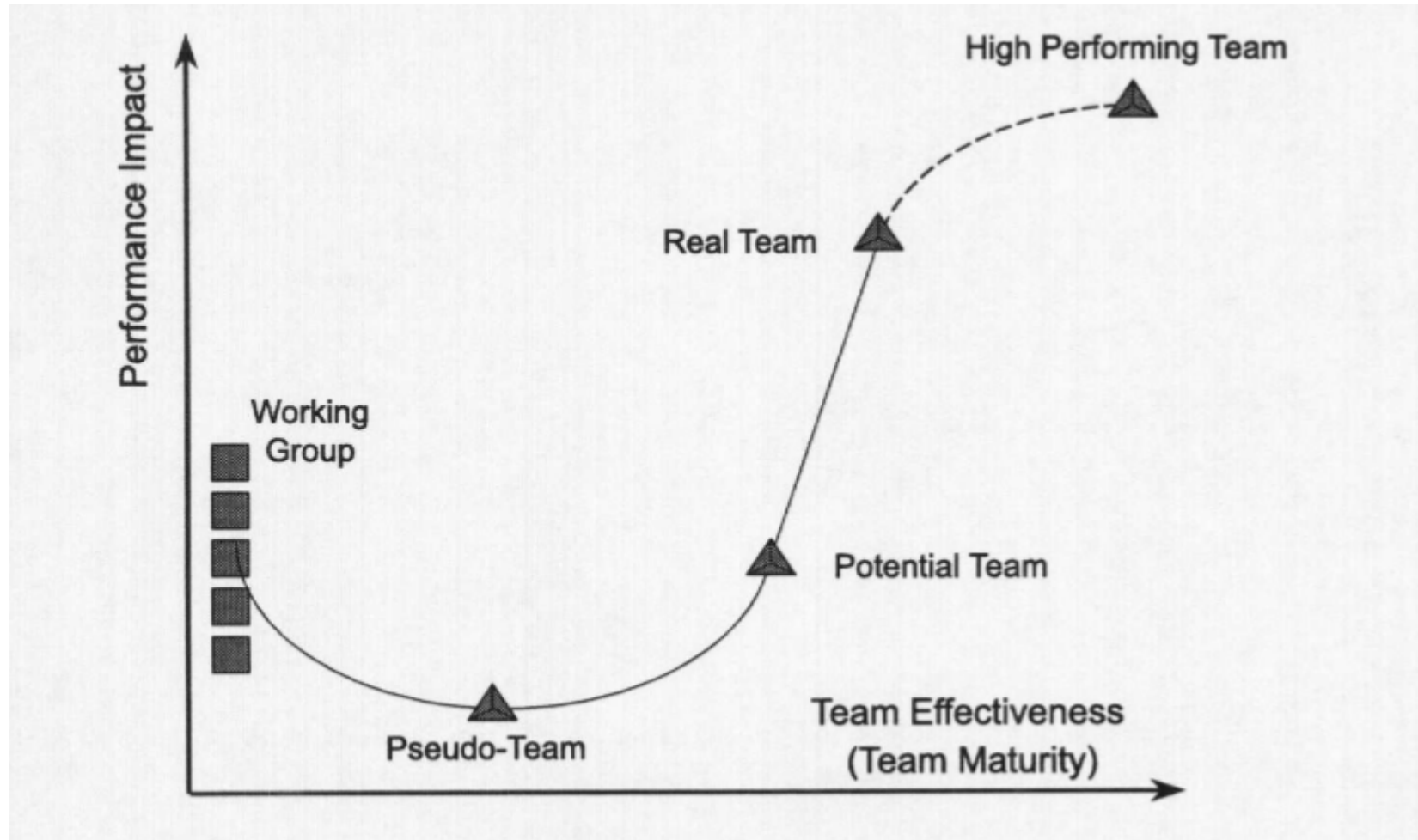
- Er en almindelig **mental, følelses- og adfærdsmæssig** reaktion på faktiske eller forestillede konsekvenser af en forandring.
- Anses ofte som **den største forhindring** i forandringsprojekter.
- Kan forstås som en **forsvarsmekanisme**, der beskytter **grupper eller individer** imod udefrakommende trusler.
- Er **altid begrundet** - nogle gange rationelt, andre gange irrationelt.
- **Opstår ikke altid**, da nogle forandringer opleves som **kærkomne**.
- Kan være tydelig og italesat, men **kommer ofte til udtryk ved stilhed og fravær af handling** og kan derfor være svær at få øje på og håndtere.
- Håndteres bedst gennem en **fælles indsats** fra både ledere og medarbejdere.

# Leavitt's diamantmodel

omgivelser



# The "Death Valley" of Change



IDEAS

PROFIT

# Øvelse - kortlæg forandringsreaktioner

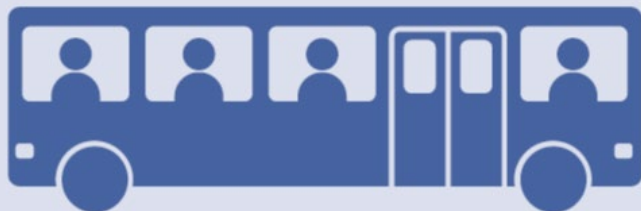
LEADER

SEO

DEVELOP  
MARKETING

### **På bussen**

"Jeg er helt med"



### **Sakket bagud**

"Jeg prøver, men har brug for støtte"



### **Modstandsniveau 1**

"Jeg forstår det ikke"



### **Modstandsniveau 2**

"Jeg kan ikke lide det"



### **Modstandsniveau 3**

"Jeg har ikke tillid til ledelsen eller forandringen"





# Identificér nøglepersoner

Identificér **relevante nøglepersoner** i forandringsprocessen, dvs. de personer, som er eller bliver direkte berørt af forandringen eller andre, som er nødvendige at få aktivt med på forandringen for, at den kan gennemføres bedst muligt.

(brug god tid på denne fase hvis i bruger værktøjet derhjemme)

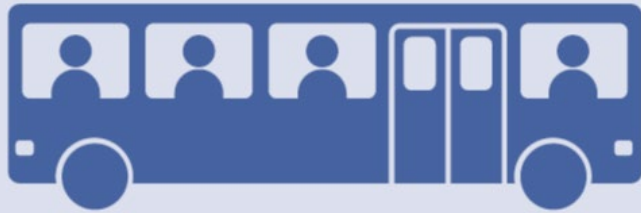
## Man skal tænke over...

- hvem, der bliver berørt af forandringen.
- hvem, der har mulighed for at påvirke beslutninger om forandringen.
- hvem, der er i særlig grad er med til at påvirke kultur og normer på arbejdspladsen.
- hvem, der koordinerer og kommunikerer med andre enheder.



### **På bussen**

"Jeg er helt med"



### **Sakket bagud**

"Jeg prøver, men har brug for støtte"



### **Modstandsniveau 1**

"Jeg forstår det ikke"



### **Modstandsniveau 2**

"Jeg kan ikke lide det"



### **Modstandsniveau 3**

"Jeg har ikke tillid til ledelsen eller forandringen"



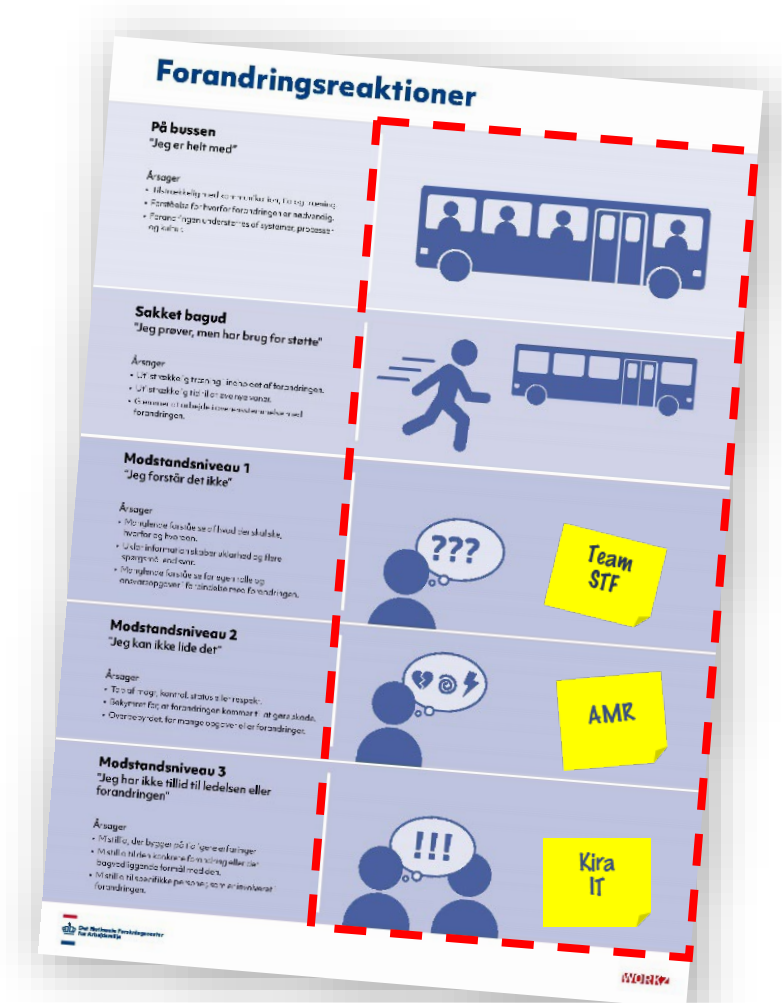
# Kortlægning af forandringsreaktioner

Kortlæg, hvilke **reaktioner** I har set for at få en forståelse med forandringer.

Skriv noter, personer og grupper ind på felterne i 'Forandringsreaktioner'.

## Eksempler på forandringsreaktioner

- Udeblive fra møder
- Ikke overholde aftaler eller forsøge på at undgå at lave aftaler
- Sladre om andre
- Udvide tydelig forvirring, frustration eller mistillid
- Mangle engagement eller undgå at deltage i samtaler om forandringen
- Give klare positive udmeldinger om at deltage i forandringen.





**FORANDRINGS-  
PARATHED OG  
MODSTAND SOM INDIVIDUELLE  
EGENSKABER**

# REAKTIONER ER KOLLEKTIVE







# REAKTIONER PÅ FORÆNDRINGER ER 'FLYDENDE'





# FORANDRINGSREAKTIONER UNDER EN HOSPITALSFLYTNING

**HVIS I BRUGER VÆRKTØJET  
DERHJEMME ER DER ET  
VIGTIGT SIDSTE TRIN -  
HANDLING!**

# Find de væsentligste udfordringer

Find arket med overskriften 'Handlingsplan' frem og udfyld boksen med 'Hvad er de væsentligste udfordringer?'

Tag udgangspunkt i det, I fandt frem til i jeres kortlægningsøvelse (arket 'Forandringsreaktioner')

## Tænk over...

- hvilke forandringsreaktioner udgør den største risiko for forandringen.
- hvilke forandringsreaktioner, I oplever, er til at påvirke.
- at udfordringer kan opstå både i forhold til nøglepersoner, som aktuelt oplever modstand, og de som ikke gør.
- hvordan forandringsreaktionerne hænger sammen med felterne i forandringstrekanten.

**Forstå forandringen**

**Hvilken type af forandring står I med?**

- Hvilken type af forandring? Og hvordan?
- Hvilket omfang? Baser forandringen intuitive løsninger på væsentlige problemer?
- Hvilken grad medfører det nye? Er det et nyt eller et bedre alternativ?
- Kan forandringen få negative konsekvenser for medarbejdere, kunder, leverandører eller andre interessenter?

**Hvilke forudsætninger og kontekst er der omkring forandringen?**

- I hvilket omfang støtter eller truer kulturen og værdierne forandringen?
- I hvilket omfang støtter eller udfordrer organisationens struktur, systemer og arbejdsprocesser forandringen?
- Kanne erfaringer fra tidligere forandringer påvirke den nye forandring?

**Hvordan har kommunikation og inddragelse været i forbindelse med forandringen indtil videre?**

- I hvilken grad har baggrunden for forandringen været klar for alle?
- I hvilken grad er forandringens forløb blevet klart for alle?
- I hvilken grad er medarbejdere og interessenter informeret og involveret i planlægning og gennemførelse?

**Handlingsplan**

**Hvad er de væsentligste udfordringer?**

**Hvad skal gøres?**

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmarkedet

# Planlæg

Planlæg, hvad der skal gøres for at skabe en bedre forståelse for eller håndtering af de udfordringer, I har fået øje på.

Tal om, **hvad** der er nødvendigt at gøre ved de væsentligste udfordringer og beslut **hvem**, der gør **hvad** og **hvornår**.

## Tænk over...

- om næste skridt er at undersøge og lære mere fremfor at forsøge at løse et problem?
- hvem der har en god kontakt til hvilke nøglepersoner? Og hvem har bedst mulighed for at påvirke nøglepersonerne i en positiv retning?
- om der er behov for at tilpasse noget ved selve forandringen?
- at modstand skal håndteres med ydmyghed overfor situationen: Gør jer umage med at forstå, hvad det konkret er, modstanden bunder i.

**Forstå forandringen**

**Hvilken type af forandring står I med?**

- Hvem bliver påvirket af forandringen? Og hvordan?
- I hvilket omfang "ligger forandringen naturligt løs" eller på væsentlige problemer?
- Hvilken grad "medfører" den et eller andet problem eller er behov for at lære nyt?
- Kan forandringen få negative konsekvenser for medarbejdere, samarbejdspartnere eller andre interessenter?

**Hvilke forudsætninger og kontekst er der omkring forandringen?**

- I hvilket omfang støtter eller truer kulturen og værdier/lever forandringen?
- I hvilket omfang støtter eller udfordrer organisationens ressourcer, systemer og arbejdsprocesser forandringen?
- Kanne erfaringer fra tidligere forandringer påvirke den aktuelle forandring?

**Hvordan har kommunikation og inddragelse været i forbindelse med forandringen indtil videre?**

- I hvilken grad har baggrund for forandringen været kommunikation?
- I hvilken grad er forandringens forløb blevet kommunikation?
- I hvilken grad er resultatet og mellemleders information og involvering i planlægning og gennemførelse?

**Handlingsplan**

Hvad er de væsentligste udfordringer?

Hvad skal gøres?

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

## Gode råd til håndtering af modstand og andre reaktioner på forandringer

**Anerkend bekymringer og frustrationer.** Giv udtryk for, at I forstår følelserne, når I møder dem.

**Vær tålmodige.** Nogle gange er det nok for folk at få lidt tid til at vænne sig til tanken om forandringen.

**Tilpas jer behovet.** Hvis nogen ikke kan lide forandringen, så forhold jer til det fremfor at præsentere endnu et rationelt argument.

**Vær varsom med at bruge ordet 'modstand'.** De fleste af jeres kollegaer kan opfatte det provokerende at blive 'diagnosticeret', og det kan gøre ondt værre.

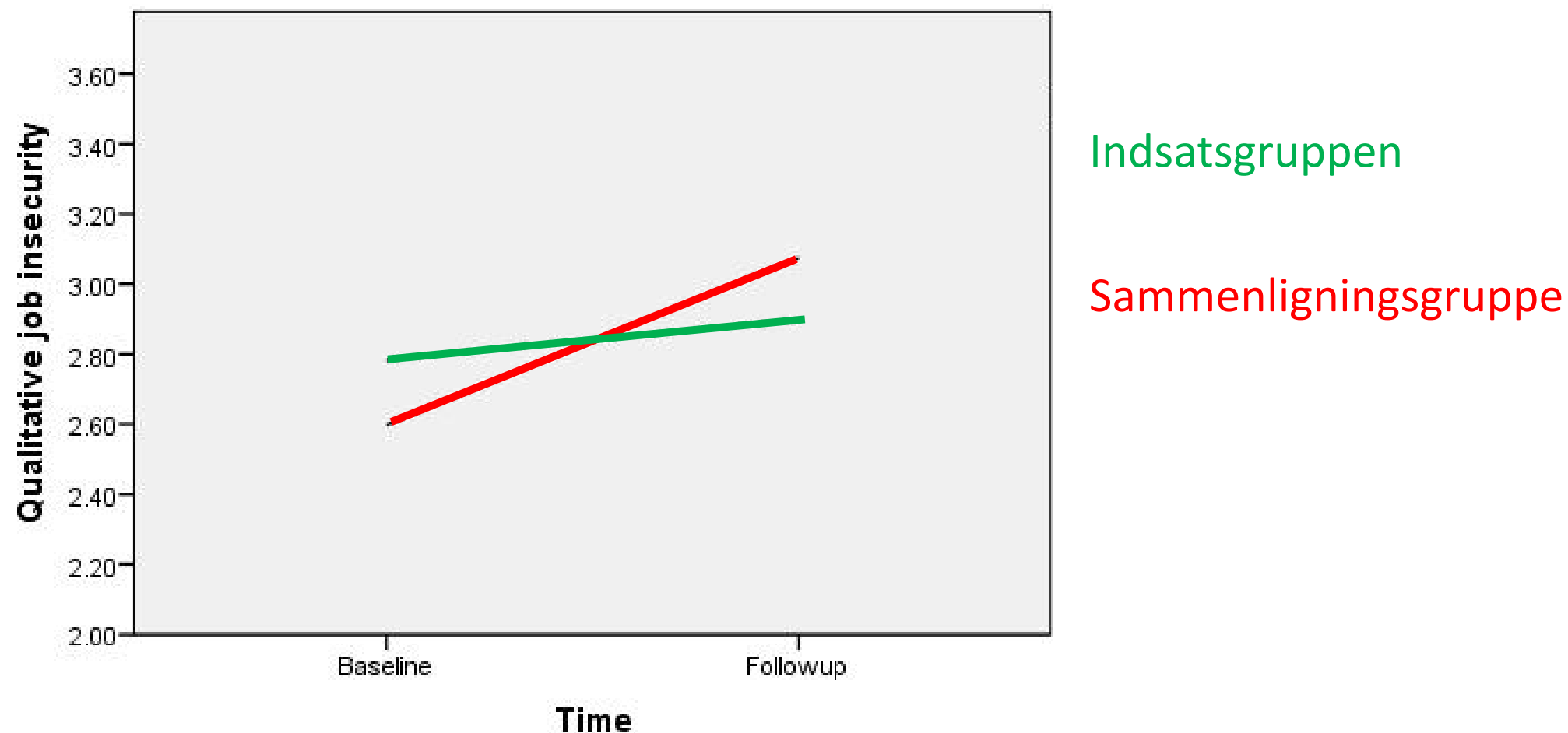
**Vær tydelig.** Forklar, at det ikke er til forhandling, *om* forandringen skal ske, men vær åben og udvis gennemsigtighed om de dele af forandringen, der kan justeres på.

**Vær opmærksom på, hvordan I selv reagerer.** Tænk på, at andre kan blive påvirket af jeres reaktioner på forandringen.

# OM FORSKNINGEN I GODE FORANDRINGER



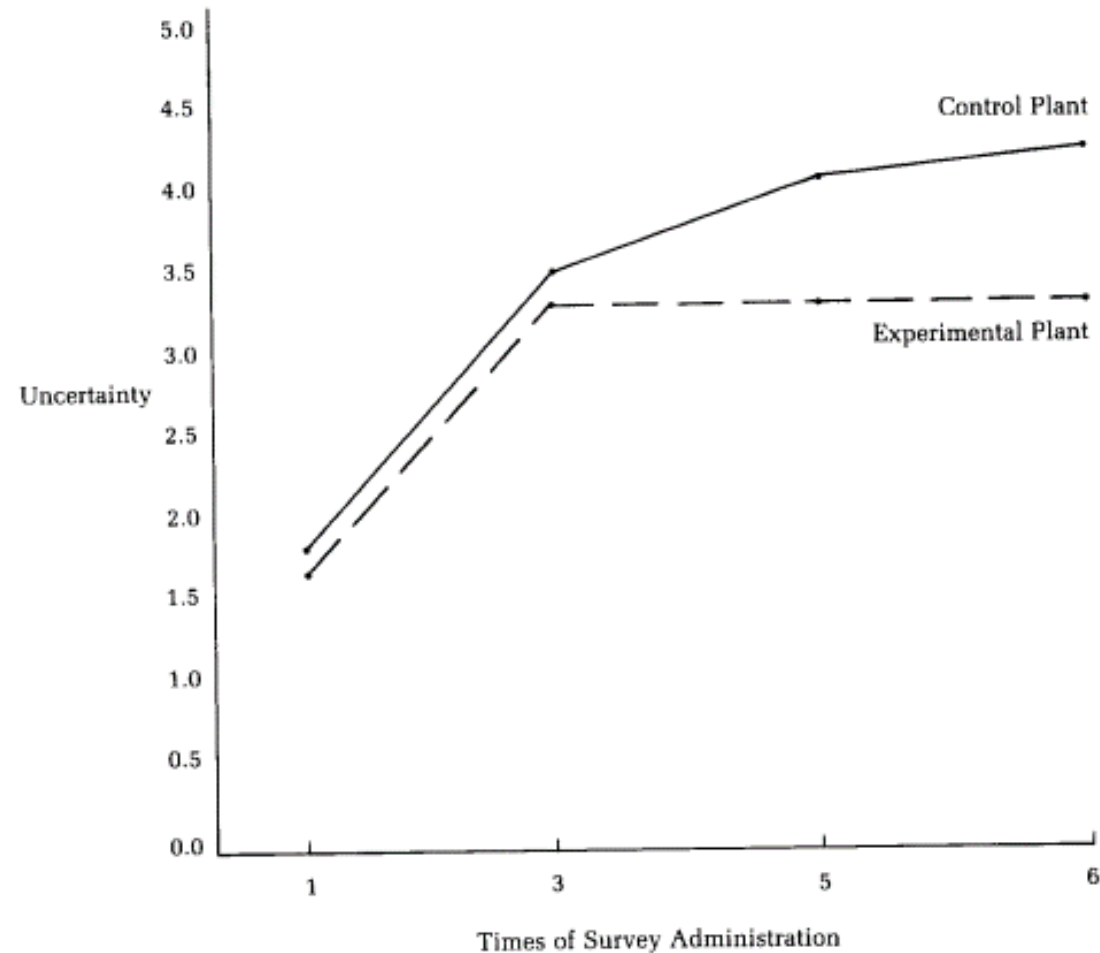
# Vi har set en målrettet indsats påvirke impact af forandringer





# Indsatser kan være væsentlige

**FIGURE 2**  
Longitudinal Effects of Merger and Realistic Merger Preview on  
Uncertainty





# HVAD KAN MAN ELLERS GØRE?



# INDDRAGELSE OG INVOLVERING



# KOMMUNIKATION





# STØTTE OG KOMPETENCEUDVIKLING





**TÆNK PÅ ARBEJDSMILJØET!  
VÆR PÅ FORKANT!**

# Forandringer er unikke

Medarbejdere har forskellige forudsætninger



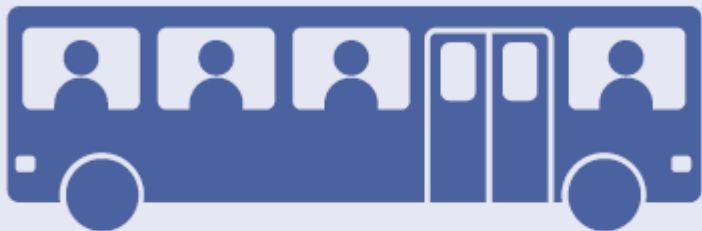
Organisationer har forskellige vilkår og muligheder





## På bussen

"Jeg er helt med"



- *Anerkend bidraget til forandringen.*
- *Undersøg, hvad der fungerer godt, så de positive faktorer kan fastholdes.*
- *Reager, hvis kritik af forandringen bliver til kritik af dem, der er med på bussen.*

## Sakket bagud

"Jeg prøver, men har brug for støtte"



- *Undersøg, hvad der mangler for, at folk kommer helt med.*
- *Afsæt tid og ressourcer til, at folk kan lære deres nye opgaver, redskaber eller kollegaer at kende.*
- *Sæt tempoet ned, så det bliver lettere at følge med.*

## Modstandsniveau 1

"Jeg forstår det ikke"



- Forklar på en forståelig måde, hvorfor forandringen skal ske.
- Brug forskellige kommunikationsformer og -kanaler. Hjælp fx med at skabe overblik gennem visualisering af forandringsforløbet.
- Hold forandringen på dagsordenen.

## Modstandsniveau 2

"Jeg kan ikke lide det"



- Skab rum for, at folk kan lufte deres frustrationer og bekymringer. Invitér til at skabe alternative løsninger, hvor det er muligt.
- Fortæl ærligt om forandringens konsekvenser og om det, der endnu er uklart.
- Find plads til også at tale om de gode ting, forandringen kan medføre.

## Modstandsniveau 3

"Jeg har ikke tillid til ledelsen eller forandringen"



- Anerkend de vanskelige følelser og undersøg årsagerne på en respektfuld måde.
- Opsøg personlige samtaler, hvor folk kan tale fortroligt.
- Overvej behov for støtte eller mediering udefra.



**ER DER NOGET I VIL GØRE  
ANDERLEDES FREMADRETTET?**

Opgaverne i dag er baseret på Forandringsworkshop-materiale som er udviklet i et samarbejde mellem Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, WORKZ A/S og Novozymes A/S

Hent slides og tilhørende instruktion til workshoppen og de 3 handouts på

[nfa.dk/godeforandringer](http://nfa.dk/godeforandringer)



Det Nationale Forskningscenter  
for Arbejdsmiljø



Innovationsfonden



Arbejdsmiljø-  
forskningsfonden



Sheffield  
University  
Management  
School.

CBS COPENHAGEN  
BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN

novozymes® 

WORKZ

# TAK FOR OPMÆRKSOMHEDEN!

[Jsa.ioa@cbs.dk](mailto:Jsa.ioa@cbs.dk)