

# Forandringer



Bliv bedre til at lede  
forandringer  
– en guide til ledere på Rigshospitalet

# Fra store fusioner til små ændringer i hverdagen

Denne guide har til formål at støtte dig i, hvordan du som leder kan agere i de forandringer, som hverdagen på Rigshospitalet er præget af.

Forandringer er et vidt begreb, der dækker lige fra Sundhedsplatformen og fusionen mellem Blegdamsvej og Glostrup til lokale ændringer i procedurer og arbejdsgange. Trods forskellighederne er der nogle fælles træk, som kendetegner den gode forandringsproces. Det handler ikke mindst om, hvordan du involverer dine medarbejdere undervejs.

Der er også forskellige udfordringer alt efter hvilken type forandringsproces, vi taler om. Derfor er der sidst i guiden en oversigt over typiske forandringsprocesser og nogle vigtige opmærksomhedspunkter i forhold til dem.

## Indhold

Hvad er på spil i forandringsprocessen? .....	3
Lav en plan – men vær klar til at revidere den.....	4
Sådan kan du kommunikere om forandringer .....	6
Tre kommunikationsudfordringer .....	8
Involvering: En retfærdig proces .....	9
Typiske forandringsprocesser .....	10
Læs mere om emnet .....	14
Rådgivning fra Forbedringsafdelingen .....	16

### Forandringer og psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed er ofte nøglen til at forstå, hvorfor nogle af vores forandringstiltag lykkes, mens andre slår fejl. Læs mere i *Psykologisk tryghed i arbejdsfællesskaber*.

Intranet:

*Personale > Arbejds miljø og trivsel > Værktøjer, guides og vejledninger*

## Hvad er på spil i forandringsprocessen?

Medarbejdere møder ikke altid udsigten til forandringer med armene i vejret. Det kan der være mange grunde til: måske har de været igennem rigtig mange af dem, og oplever at det tærer på kræfterne og flytter fokus fra behandling og pleje af patienten, eller hvad kerneopgaven består af hos jer. Måske skaber forandringen en usikkerhed om deres egen stilling eller deres fremtidige arbejdsopgaver.

### De forandringsparate og fodslæberne

Uanset årsagen er det vigtigt, at du som leder overvejer, hvordan du bedst møder medarbejdernes potentielle skepsis. Du kan måske føle det berettiget at dele medarbejderne op i de forandringsparate og fodslæberne, og lukke lidt af for kritikken fra de sidstnævnte. Men den sort/hvide forestilling vil være med til at grave grøfter og gøre det svært for den enkelte medarbejder at skabe sig en nuanceret holdning til forandringen.

### Arbejd på at få nuancer på kritikken

Hvis du vil undgå det, kan du i stedet prøve at lokke nuancerne frem i medarbejdernes holdninger. Du kan lytte til dem og spørge, hvad de helt konkret er imod, men også hvilke fordele og muligheder, de kan se. På den måde bliver den enkelte ikke defineret som imod forandringen, men som imod konkrete ændringer og for andre.

### Argumenter mod forandring

Modstand mod en konkret forandring kan bunde i, at den skaber reel usikkerhed om fx den enkelte medarbejders job. Når det handler om fusioner og sammenlægninger, kan det ovenikøbet også være dit eget job som leder, der er i spil.

### Eksempler på grunde til modstand mod en forandring

- Risiko for at miste sit job – det kan også gælde lederen selv, fx i en fusionsproces
- Risiko for at miste spændende og meningsfulde arbejdsopgaver
- En vurdering af, at forandringen svækker kvaliteten i opgaveløsningen
- At mængden af forandringer opleves som en forhindring for at udføre kerneopgaven
- Dårlige erfaringer fra tidligere forandringsprocesser
- At en god kollega kan blive fyret

### Følelser omkring forandringer

Selv om der kan være mange rationelle grunde til medarbejdernes skepsis overfor den konkrete forandring, er der også følelser på spil. På disse områder reagerer vi typisk følelsesmæssigt, når vi udsættes for en forandring:

- **status:** Hvis 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 medarbejderne oplever, at de ikke har indflydelse på eller bliver involveret i forandringer, der berører dem.
- **tillid:** Hvis forandringen udfordrer tillidsforhold mellem leder og medarbejder eller mellem medarbejdere indbyrdes.
- **retfærdighed:** Hvis de ansatte føler sig urimeligt behandlet eller synes, at forandringens byrder og gevinster er uretfærdigt fordelt.

*Kilde: Robuste forandringer. Branchearbejdsmiljørådet Finans/Offentlig Kontor og Administration*

## Lav en plan – men vær klar til at revidere den

Det skaber tryghed blandt dine medarbejdere, at du har en plan for forandringsprocessen. Samtidig er det vigtigt, at du er åben overfor, at planen kan ændre sig undervejs. Det er nemlig langt fra alene op til dig, om processen forløber som planlagt. Så vær åben om usikkerheden og vær klar til at revidere planen løbende.

### **Du kan ikke styre processen i detaljer**

Du kan udstikke retning og mål, men som du sikkert har erfaret, er medarbejdere og samarbejdspartnere ikke passive aktører, som bare følger planen. De er aktive medvirkende, som har en stor indflydelse på, om forandringsprocessen lykkes.

Samtidig er der et virvar af andre aspekter, som kan påvirke forandringsprocessen. Det kan være ekstraordinært arbejdspress, sygefravær, påvirkninger oppefra eller udefra og sideløbende forandringsprocesser – bare for at nævne nogle få.

### **Håndtering af paradokser**

Endelig er det ofte på ledelsesniveauet et godt stykke over dig, at beslutningerne bliver truffet. I de tilfælde er det begrænset hvilken indflydelse, du har på dem, og ofte vil det stille dig i en vanskelig situation, når du skal forklare og informere medarbejderne. På den måde er ledelse af forandringsprocesser fuld af paradokser og modsatrettede krav. Du skal fx både sikre stabilitet og forandring, du skal spare penge, men samtidig sikre innovation og udvikling, og du skal træde frem og vise vejen, men samtidig lade medarbejderne tage ansvar. Det er ikke den øverste ledelses skyld, men et vilkår når man arbejder i en kompleks organisation som Rigshospitalet.

Så begynd med at erkende, at du ikke kan styre forandringsprocessen i detaljer. Og lav så en plan, men vær klar til at revidere den.

### **Din plan er en hypotese, der skal testes**

En plan er en hypotese, der skal testes af virkeligheden, og det er en god idé at gøre det klart for medarbejderne, at det forholder sig sådan. Man udarbejder tit planen på et tidspunkt, hvor man ved mindst, og derfor skal man være klar til at revidere den løbende. Hvis du som leder håndhæver den som en lov, skaber du samtidig et idealiseret billede, der er dømt til at krakelere. Du kommunikerer, at du (og de andre ledere) har styr på det, og når planen så ikke holder, river den tilliden til dig og dine lederkolleger med sig. Medarbejderne spørger sig selv og hinanden, om der overhovedet er nogen, der har styr på noget.

Det handler derfor om at kombinere en overordnet plan, som sætter rammerne for processen, med at give plads til refleksion – og justering, når det viser sig nødvendigt. Lav eventuelt en fysisk plan og hæng den op i afdelingen, hvor de vigtigste milepæle er markeret. Gør det samtidig tydeligt, at planen og milepælene kan justeres undervejs.

Markér også, når I er kommet i mål med en milepæl, og tal om, hvilke erfaringer I skal tage med i processen mod næste milepæl. Det kan fx ske på ugentlige eller månedlige møder.

### **Tænk forandringen ind i hverdagen**

Det er en fordel at knytte forandringsprocessen til igangværende opgaver eller projekter, så den giver mere mening og hænger mere sammen med de kendte arbejdsgange. Det skal være tydeligt, at den er tænkt ind i den reelle hverdag, som medarbejderne oplever og kan relatere sig til. Fx implementering af et nyt IT-system sammen med opbygning af en ny tværfaglig samarbejdskultur, kompetenceudvikling eller et lean-projekt eller indflytning til en ny bygning, samtidig med at arbejdsgange optimeres.

Samtidig bør du også overveje, om nogle indsatses skal på pause i en periode eller helt afsluttes, så der er energi og overskud til den aktuelle forandringsproces.

**Inddrag medarbejderrepræsentanterne**

Det kan være en fordel at inddrage arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanterne, både før du annoncerer forandringen og under selve processen. De er nøglepersoner, når det handler om at hjælpe dig med at skabe en konstruktiv proces og give dig en bedre forståelse for, hvad der rører sig i medarbejdergruppen i forhold til forandringen.

**Planlæg støtte til medarbejderne – og hele afdelingen**

Forud for forandringsprocessen er det en god idé at overveje, hvilke typer støtte til medarbejderne, du kan planlægge. Det kan fx være kompetenceudvikling, coaching, statusamtaler eller et fast punkt på personalemødet.

Det er samtidig vigtigt at have øje for, at større forandringer ikke kun påvirker den enkelte, men også afdelingen som helhed. Ofte handler forandringsprocesser om ændringer i strukturen omkring arbejdsgange eller måden at organisere sig på (fx i store eller små teams, i generaliserende eller specialiserende), eller kulturen (hvordan vi omgås hinanden, herunder vores vaner og rutiner på arbejdspladsen).

**Tag mobning og stress i opløbet**

Forandringsprocesser har det med at øge risikoen for mobning og stress. Hvis I har problemer i den retning i forvejen, vil forandringsprocessen typisk forstærke dem. Det kan du forebygge ved at bruge Rigshospitalets værktøjer om stress og mobning. Du kan også kontakte Forbedringsafdelingen for at få rådgivning (se side 16).

**Eksempel:****Brug forandringen til at ændre praksis**

Ortopædkirurgisk Klinik har brugt flytningen til Nordfløjen i 2020 som anledning til at ændre praksis og arbejdsgange. Blandt andet har klinikken indført en ny struktur med sektionsansvarlige overlæger, og flytningen har givet anledning til at se på mulighederne for at forbedre det tværfaglige samarbejde. Ifølge ledende overlæge Claus Munk Jensen er det en god anledning til at se på, hvad der kunne fungere bedre, når nu alle alligevel er ude af deres komfortzone.

## Sådan kan du kommunikere om forandringer

Dine medarbejdere vil sandsynligvis helst have informationer om forandringsprocessen fra dig, fx på et personalemøde, hvor der er mulighed for at stille spørgsmål. Du kan også overveje at få din egen leder til at deltage i mødet, hvis der er tale om en fusion eller en anden forandringsproces, som er besluttet højere oppe i systemet.

### Kommunikér løbende – også selv om der ikke er nyt

Vær opmærksom på at kommunikere om forandringen, selv om der ikke er nyt. Fortæl, at der ikke er noget nyt nu, men at du forventer at vide mere den og den dato. Kommunikér også om processen og gentag informationerne. Den løbende information af mere opfølgende karakter kan du til en vis grad give i mails eller nyhedsbreve, men fordelene ved at informere mundtligt er, at medarbejderne kan stille spørgsmål og at du får en bedre fornemmelse af medarbejdernes reaktion. Den løbende kommunikation kan være med til at forhindre, at nogle medarbejdere oplever, at de ikke involveres eller at ledelsen decideret holder noget skjult for dem.

### Vær åben om usikkerheden

Forandringer er kendetegnet ved usikkerhed, og det er det vigtigt at være ærlig omkring. Sig åbent, når der er noget, du ikke ved. Sig også, at du forventer, at der vil opstå rod, for det gør der, når man laver forandringer. Fortæl om målene og hensigterne, men erkend, at det først senere i forløbet vil vise sig, hvor realistiske de er.

Usikkerhed og rod rimer imidlertid ikke godt på forudsigelighed og klare krav, som er to vigtige forudsætninger for et godt psykisk arbejdsmiljø. Derfor er det vigtigt, at du prøver at skabe så meget klarhed og forudsigelighed som muligt. Det kan fx være omkring selve processen, milepælene og mulighederne for indflydelse.

### Oversælg ikke fordele ved forandringen

Måske kan de fleste medarbejdere i starten ikke se gevinsten ved forandringen, og så hjælper det ikke hele tiden at lægge vægt på alt, hvad medarbejdere vinder ved den. Hvis du som leder prøver at undertrykke de skeptiske tilgange – og måske holder fast ved en entydig positiv fortælling om forandringen, opstår der blot modfortællinger blandt medarbejderne, som du måske ikke engang får kendskab til. Og så kan du ikke gå i dialog med kritikkerne og få nuancerne frem, og du kan i værste tilfælde miste troværdighed som leder.

### Overvej hvornår du skal melde ud

Forandringsprocessen begynder, så snart den er annonceret. Derfor er det en god idé at overveje, hvor tidligt du skal informere om den. Tidlig annoncering giver bedre mulighed for at involvere medarbejderne, mens det på den anden side også øger tidsrummet med usikkerhed. En usikkerhed, som både kan skade det psykiske arbejdsmiljø og løsningen af opgaverne.

### Skab mening i det meningsløse

Nogle forandringer – eller dele af dem – kan forekomme meningsløse for medarbejderne og måske også for dig som leder. Her er det din udfordrende opgave at være ansvarlig for, at der skabes så meget mening som muligt i meningsløsheden. Det betyder ikke, at du skal hykle stor entusiasme for beslutninger, du ikke er enig i, men du skal sikre, at I får det bedst mulige ud af den. En måde at gøre dette på er at prøve at integrere forandringen i andre tiltag som kunne være attraktive for dine medarbejdere, som nævnt på side 4.

Måske er det nødvendigt at gøre det klart for medarbejderne, at vedtagne beslutninger selvfølgelig loyalt skal føres ud i livet. Det kan også være en god idé at slå fast, hvad der er legitim modstand mod en forandring, og hvad der ikke er det. Til det første hører at påvirke ledelsessystemet, MED-systemet og eventuelt det politiske system fx via udtalelser til pressen. Til det sidste hører obstruktion af beslutningen fx ved at modvirke, at forandringen bliver en succes.



### Fokusér på det, I har indflydelse på

Modstand mod en konkret forandring kan godt være rationel uden at være konstruktiv. Det kan fx være at obstruere en beslutning, som man ikke har indflydelse på, fordi den er taget i regionsrådet eller Folketinget. I den situation er det vigtigt som mellemleder at få medarbejdernes fokus flyttet over på de områder, hvor I faktisk har indflydelse. Det kan være måden, I implementerer forandringen, jeres lokale planlægning eller støtten til medarbejderne.

### Sæt fokus på læring i forandringen

Når medarbejderne har haft mulighed for at give udtryk for deres tanker og følelser, kan du med fordel bringe nogle af de nedenstående spørgsmål på banen. De kan være med til at holde fast i en konstruktiv og læringsorienteret dialog om forandringen. Det kan være på en morgenkonference, et personalemøde, en temadag eller noget andet. Det kan også være et emne, du tager op over flere møder for at sikre, at flest muligt medarbejdere er til stede. Det vigtigste er, at du er nysgerrig efter at forstå medarbejdernes perspektiv, og at du giver flest muligt medarbejdere mulighed for at deltage i dialogen.

- Hvad bidrager du med i dag, som du er stolt af og holder af at gøre?
- Hvilket af dette kan du bidrage med på samme måde, når nu vi skal [indsæt forandringen]?
- Hvilket af dette kan du fremover bidrage med i en lidt ændret form?
- Hvad vil forandringen give dig mulighed for, at du kan spille ind med, som ikke før har været relevant?

### Spørgsmål til refleksion

- Hvilken form for modstand forestiller du dig at møde?
- Hvad betyder det for den forandringsproces, du står overfor nu?
- Hvilke redskaber har du til at håndtere de forskellige typer af modstand?
- Hvad er din egen modstand mod processen? Er du afklaret på, hvordan du selv har det?

### Hold fokus på kerneopgaven

Større forandringsprocesser kan være så overvældende, at man risikerer at miste fokus på kerneopgaven. Derfor er det vigtigt, at du sætter opgaverne i centrum for jeres dialog om forandringen, og at I taler om, hvordan forandringen kan være med til at styrke løsningen af de daglige opgaver.

#### Eksempel:

#### Velfungerende ledergruppe skaber ro

Ortopædkirurgisk Klinik etablerede en tværfaglig ledergruppe i forbindelse med forberedelserne til indflytningen i Rigshospitalets Nordfløj i 2020. Ifølge ledende overlæge Claus Munk Jensen har det haft stor betydning for flytteprocessen, at ledergruppen har truffet en række beslutninger på et tværfagligt grundlag, der har givet ro blandt medarbejderne i tiden op til flytningen. Det har blandt andet drejet sig om fordeling af operationslejer, ambulatorier, patienter og storrumskontorer, fortæller han.

Gruppen består af afdelingssygeplejersker og deres souschefer, den ledende lægesekretær, de sektionsansvarlige overlæger, professorerne og afdelingsledelsen. I etableringsfasen har deltagerne blandt andet været på 12-12 seminar.

Etableringen af ledergruppen har ikke været uden udfordringer, da den for overlægernes vedkommende indebærer en ny struktur, hvor seks sektionsansvarlige overlæger som noget helt nyt fik ledelsesansvar overfor deres kolleger.

## Tre kommunikationsudfordringer

Ifølge den amerikanske forandringseksperter Rick Maurer er der groft sagt tre grundlæggende reaktionsmønstre hos medarbejdere i en forandringsproces. De tre reaktionsmønstre repræsenterer hver sin kommunikationsudfordring for dig som leder og kræver forskellige typer af respons.

En typisk fejl at begå er, at imødekomme alle typer af udfordringer med at give mere information. Den strategi hjælper på den første type reaktioner, men ikke type 2 og 3. Det er derfor vigtigt at have blik for hvilken type modstand, du står overfor, før du vælger, hvordan du vil reagere på den.

### 1. Medarbejderne forstår ikke forandringsprocessen

Medarbejderne forstår ikke, hvad der skal ske og hvorfor. De føler, at de har for få informationer, og de er forvirrede.

#### Sådan kan du håndtere udfordringen:

- Giv fakta, data, præsenter idéen. Giv medarbejderne informationer på papir, mail og mød dem ansigt til ansigt
- Tal om hvorfor I gør det, og hvordan I skal gøre det
- Arbejd med at skabe fælles mening og retning
- Inddrag interessenter i analyser og planlægning
- Sørg for åbne dialoger om baggrund og hensigt på kort og lang sigt

### 2. Medarbejderne har mistro til resultatet af forandringen

Forandringen opfattes som en trussel fx mod nogle medarbejders status, opgaver eller job. Mistroen kan også skyldes bekymring for den faglige kvalitet i opgaveløsningen efter forandringen.

#### Sådan kan du håndtere udfordringen:

- Skab tid og rum, hvor det er tilladt at udtrykke sig om tvivl, usikkerhed og angst
- Gå i dialog om oplevelser af trussel, tab, frygt, stress
- Lyt løbende til bekymringer med interesse
- Involver de pågældende i planlægning, analyser, processer etc.
- Sæt fokus på, hvad medarbejderne får ud af det – altså hvad du kan kompensere med
- Sæt fokus på, hvad afdelingen og evt. patienterne får ud af det
- Sæt fokus på, hvordan det kan gavne den fælles opgaveløsning

### 3. Medarbejderne har mistro til dig eller den øvrige ledelse

Der er en dybt forankret og fundamental mistillid til lederen eller organisationen, som ofte skyldes dårlige erfaringer fra tidligere, skuffelser eller fundamentalt forskellige værdier.

#### Sådan kan du håndtere udfordringen:

- Lytte, lytte og atter lytte. Er der misforståelser, gamle historier, sårede følelser og vrede?
- Vær nysgerrig på, hvad der "larmer" i relationen og på medarbejdernes perspektiv
- Lad dig blive påvirket / bevæget af dem, der viser mistroen
- Prøv at rumme mistilliden og stå ved tidligere fejl (også selvom det var fejl fra den tidligere ledelse)
- Få andre folk på banen, som er tillidsvækkende fx afsnittets eller klinikkens medarbejderrepræsentanter



## Involvering: En retfærdig proces

Det er en banal konstatering, at pseudoinddragelse er spild af tid og også ødelæggende for din troværdighed som leder. Men hvornår er inddragelsen reel? Det kan der være meget forskellige opfattelser af i en proces. Alligevel er det en fordel, at du allerede fra starten overvejer med dig selv og eventuelt din egen leder, hvilken grad af påvirkningsmuligheder dine medarbejdere reelt har.

### En retfærdig proces skaber tilfredshed

Når det drejer sig om forandringsprocesser – især, hvis de er bestemt ovenfra – er det sjældent muligt at tage beslutninger, som alle er enige i eller komme frem til løsninger, som alle finder retfærdige. Alligevel viser forskning på området, at processen frem mod beslutningen har stor betydning for medarbejdernes tilfredshed. Man taler i den forbindelse om processuel retfærdighed.

Det er nemlig ofte lige så vigtigt for medarbejderne, at processen frem mod løsninger og resultater er retfærdig. Der er endda en tendens til, at mennesker oplever processens resultater som fordelingsmæssigt retfærdige, når de oplever, at processen, der frembringer resultatet, er retfærdig.

### Tre forudsætninger for at medarbejderne oplever en retfærdig proces

1. Vær klar og præcis i dine forventninger til medarbejderne
2. Involver medarbejderne og inddrag dem i afprøvning af løsninger
3. Gør det tydeligt på hvilket grundlag, du har truffet dine beslutninger

Hvis de tre ovenstående forudsætninger er opfyldt, viser forskning, at tilliden til dig som leder og til kvaliteten af dine beslutninger bliver større. Samtidig vil medarbejderne være mere tilbøjelige til at dele ud af deres værdifulde viden om, hvordan tingene kan gøres smartere, og aktivt deltage i gennemførelsen af løsningerne.

Hvis du omvendt ikke opfylder blot én af de tre forudsætninger, viser forskning, at dine medarbejdere vil have en tendens til at få mistillid til dine intentioner og kvaliteten af dine beslutninger. De vil have en tendens til at tilbageholde vigtig viden og være modvillige i implementering af de løsninger, du som leder siger god for eller foreslår.

### Hvor meget skal du involvere medarbejderne?

Det er vigtigt, at du er klar i dine udmeldinger om, hvornår medarbejderne har del i beslutninger, og hvornår de ikke har. Til det kan du bruge involveringscirklen, der illustrerer tre grader af involvering. Hvis både du selv og medarbejderne er helt sikre på, hvor i involveringscirklen I befinder jer i en konkret beslutningsproces, kan I undgå mange misforståelser og skuffede forventninger. Læs mere om involveringscirklen i guiden *Realistiske forventninger til din lederrolle* (se side 14)

#### Tegn på at folk begynder at være med:

- De begynder at stille spørgsmål, der afslører deres interesse
- De begynder at udfordre dit syn på forandringen konstruktivt
- De foreslår egne måder at bidrage til løsningen på
- De melder sig frivilligt til at hjælpe
- De tager ejerskab og udviser medarbejderskab
- De omtaler forandringen og teamet i 1. person (jeg og vi)

## Typiske forandringsprocesser

I en organisation som Rigshospitalet gennemgår vi mange og ofte sideløbende forandringsprocesser på én gang. I det følgende kan du se nogle af de mest almindelige forandringsprocesser, hvilke typiske bekymringer, de medfører og hvad du særligt skal være opmærksom på.

### Fusioner og sammenlægninger

#### Typiske bekymringer

- At én part bliver lillebror eller at én part bliver spist af den anden
- Hvor kommer min arbejdsplads til at ligge?
- Skal jeg opgive nogle af mine spændende opgaver?
- Skal jeg nu gå på kompromis med min faglighed?
- Hvem bliver min chef? Og er han eller hun bedre eller værre end min nuværende?
- Usikkerhed om job – både for ledere og medarbejdere
- Usikkerhed om arbejdsgange, procedurer og måden vi skal arbejde på i fremtiden (skal vi til at gøre det på deres måde?)
- Kan de to arbejdspladskulturer og identiteter forenes?
- Mister jeg mine gode kolleger?

#### Det skal du særligt være opmærksom på

- Hvordan du agerer som leder, hvis din egen stilling er usikker
- Øget risiko for stress og mobning i en periode med stor usikkerhed (se henvisning til vejledninger på side 14)
- Vigtigheden af at opløse grøfterne mellem "dem" og "os". Besøg hinanden, lav fælles arrangementer og giv mulighed for udveksling af medarbejdere, hvis I skal blive ved med at arbejde på forskellige adresser
- Kulturforskelle er en af de væsentligste udfordringer ved fusioner. Det kan fx være omgangstonen, forholdet mellem ledere og medarbejdere, tilgangen til opgaveløsningen eller organiseringen af arbejdet

### Nedskæringer/besparelser

#### Typiske bekymringer

- Usikkerhed om ens eget job  
Er jeg den næste til at blive fyret?
- At vi kommer til at løbe meget stærkere, fordi vi har færre ressourcer, men ikke nødvendigvis færre opgaver
- At det faglige niveau falder, og det går ud over patienterne
- At min yndlingskollega bliver fyret
- At arbejdsdagen ikke kan hænge sammen

#### Det skal du særligt være opmærksom på

- At involvere medarbejderne i udviklingen af nye arbejdsgange og løsninger
- Øget risiko for mobning i en periode med stor usikkerhed

### Ny ledelse

#### Typiske bekymringer

- Vil hun/han lave om på det hele?
- Får vi mindre selvbestemmelse?
- Gælder der andre regler end under den tidligere leder?
- Mistro til om lederen er kommet for at blive
- Mon lederen er fagligt dygtig nok?
- Gælder de aftaler, jeg lavede med min tidligere leder stadig?

#### Det skal du særligt være opmærksom på

- Det er godt at lave en forventningsafstemning med medarbejderne, så de ikke skal gætte, hvad du forventer af dem. Omvendt er det lige så vigtigt at lave en forventningsafstemning med dine medarbejdere om, hvad de forventer af dig som leder

## Nye bygninger

### Typiske bekymringer

- Er der plads nok? Vil vi blive mere forstyrret? (fx med storrumskontorer)
- Kan vi fortsætte med at udføre vores arbejde, som vi ønsker det?
- Kommer alle medarbejdere med?
- Skal vi ændre vores arbejdsgange?
- Vil de være lige så gode som de gamle bygninger?
- Kan jeg fortsat være i nærheden af de kolleger, jeg gerne vil arbejde tæt med, eller som jeg er afhængig af at arbejde sammen med i min opgaveløsning?

### Det skal du særligt være opmærksom på

- Du kan ikke automatisk regne med, at dine medarbejdere er glade for at flytte til nye bygninger selvom de kan være både nyere og flottere. Der kan også være sorg forbundet med at sige farvel til en bygning
- Hvilke konsekvenser flytningen får for både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø
- At flytning til nye lokaler eller bygninger er en god anledning til at ændre på de ting, der ikke fungerer så godt hos jer

## Nye arbejdsgange (lokalt)

### Typiske bekymringer

- Får jeg flere opgaver – eller mindre spændende opgaver?
- Får jeg mindre selvbestemmelse?
- Vil jeg fortsat kunne udføre mit arbejde med den faglige kvalitet, jeg ønsker?
- Vil det gå ud over kvaliteten af opgaveløsningen?
- Vil det gå ud over patientoplevelsen?

### Det skal du særligt være opmærksom på

- Er der overskud i afdelingen til at gennemføre forandringen lige nu? Eller er der andre, store forandringsprocesser, som skal overstås først?

## Ny mødestruktur

### Typiske bekymringer

- At miste indflydelse, hvis man i fremtiden ikke skal deltage i bestemte møder
- At den nye mødestruktur ikke giver mening
- At miste tid til øvrige arbejdsopgaver – hvis den nye struktur betyder flere møder

### Det skal du særligt være opmærksom på

- At en ny mødestruktur bør give anledning til at kigge på kvaliteten af møderne og det, der kommer ud af dem
- At mange har et ambivalent forhold til møder: de føler måske ikke, at de har tid til dem, men på den anden side vil de nødtigt gå glip af indflydelse og mulighed for at komme til orde

## Nyt IT-system

### Typiske bekymringer

- Kan jeg nogensinde lære systemet så godt, som jeg kender det nuværende?
- Hvad hvis det ikke fungerer?
- Det vil mindske kvaliteten i behandlingen og plejen, fordi jeg spilder tid på systemet
- Det vil forværre patientoplevelsen, fordi jeg er så fokuseret på IT
- Det vil tage tid fra vigtigere arbejdsopgaver, fordi jeg skal bruge tiden på at lære et nyt system
- Vi kunne have fået et bedre system
- Det er spild af tid, det gamle system fungerede fint
- Det er spild af penge, hvorfor bruger vi ikke pengene til noget mere hensigtsmæssigt? (fx at ansætte flere medarbejdere)

### Det skal du særligt være opmærksom på

- Ny teknologi kan være en udfordring for hierarkiet, fordi det ofte er de unge nederst i hierarkiet, der er bedst til at benytte den. Omvendt kan mere erfarne kolleger have oplevelsen af at miste status og magt i gruppen. Overordnet set bunder de fleste bekymringer dog i en frygt for, at det går ud over den faglige kvalitet af opgaveløsningen.

**Eksempel:****Fra papirfusion til samarbejde på tværs**

Da Lisbeth Vester startede i en nyoprettet stabsfunktion i Enhed for mad og drikke i Servicecentret, blev hun leder for en funktion, der på papiret var fusioneret, men som i realiteten fungerede som to adskilte enheder på Blegdamsvej og i Glostrup.

**To kulturer**

De to enheder havde meget forskellige kulturer. Arbejdsgruppen på Blegdamsvej var præget af meget selvstændigt arbejde med opdelt ansvarsområder. Der var ikke så meget samarbejde og socialt fællesskab, og medarbejderne havde ikke et ønske om mere ledelse. Arbejdsgruppen i Glostrup var præget af relationer, og at alle havde en bid af alle ansvarsområder. Den var mere familieagtigt og sammenspist med meget stor anciennitet. Her ønskede medarbejderne en leder, der kunne klare problemerne.

**En fælles ramme**

Det var derfor tydeligt for Lisbeth Vester, at en del af udfordringen var at få organiseret de to dele mere ens, så der var større basis for at arbejde på tværs. Derfor uddelegerede hun arbejdsopgaverne i Glostrup, så alle fik selvstændige ansvarsområder ligesom på Blegdamsvej. Det skete ved, at medarbejderne fik lov til at ønske, hvad de helst ville arbejde med. Derefter blev medarbejderne samlet i mindre grupper på tværs af matriklerne, fx alle der arbejdede med kundeservice eller fødevarerhygiejne.

Samtidig blev der indført driftsmålstavler på Blegdamsvej, hvilket man i forvejen havde gode erfaringer med i Glostrup. På den måde blev der skabt en fælles ramme, som gjorde det muligt for de to enheder at begynde en reel fusion.

**Tilnærmelser mellem kulturerne**

Undervejs i processen har funktionen fået bistand fra en konsulent i Forbedringsafdelingen, som bl.a. har hjulpet med at gennemføre nogle dialogmøder med den samlede gruppe. Det har bl.a. handlet om hvorfor, det er svært at fusionere, at få formuleret den fælles kerneopgave og de har også taget fat på helt konkrete udfordringer.

I dag er funktionen ifølge Lisbet Vester stadig præget af de to kulturer, men der er sket nogle tilnærmelser:

- Medarbejderne kender hinandens opgaver.
- Medarbejderne anerkender potentialet for samarbejde mellem matriklerne.
- To sekretærer arbejder på tværs og flekser mellem Blegdamsvej og Glostrup.
- Medarbejderne på Blegdamsvej, som tidligere har arbejdet meget individuelt, har fået større opmærksomhed på hinanden, og er bl.a. begyndt at spise frokost sammen.

## Læs mere om emnet

*Skab robuste forandringer*, BAR FOKA 2015

Indeholder blandt andet en række konkrete metoder til inddragelse i forandringsprocesser.

*Forandringsværktøjet*, Videncenter for Arbejdsmiljø 2015

Et værktøj til dialog, når der sker forandringer på arbejdspladsen.

Morten Münster: *Jytte fra marketing er desværre gået for i dag.*

Gyldendal Business 2017

### Guider og værktøjer fra Rigshospitalet

Du kan finde flere guider og vejledninger på intranettet:

*Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Værktøjer, guides og vejledninger*

Blandt andre disse:



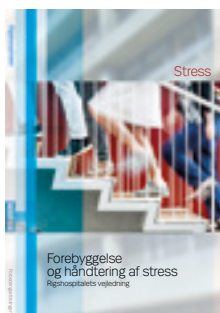
#### **Realistiske forventninger til din lederrolle**

Har dine medarbejdere realistiske forventninger til, hvad du kan udrette som leder? Har du? Og har medarbejderne realistiske forventninger til, hvad de selv skal bidrage med?



#### **Sådan skaber du et vellykket møde**

PLANLÆGNINGSGUIDE TIL LEDEREN – Der skal overraskende lidt til for at gøre møderne bedre, og denne guide er et godt sted at begynde. Den sætter fokus på din planlægning, fordi det er her du lægger grunden til det vellykkede møde.



#### **Forebyggelse og håndtering af stress**

VEJLEDNING: Denne vejledning er primært skrevet til dig, der er leder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant i en klinik eller et afsnit, som har fokus på at forebygge og håndtere stress.

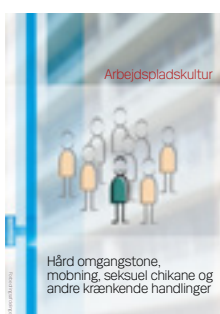
I kan derfor bruge vejledningen, både hvis I har alvorlige problemer med stress-sygemeldinger og hvis I generelt har trivsel i opgaveløsningen, som I ønsker at fastholde.





### **Psykologisk tryghed i arbejdsfællesskaber**

Teams med høj psykologisk tryghed er mere succesfulde, effektive og præget af arbejdsglæde. Denne guide handler om at skabe psykologisk tryghed, så medarbejderne stiller spørgsmål, er åbne omkring fejl og tør komme med idéer og forslag.



### **Hård omgangstone, mobning, seksuel chikane og andre krænkende handlinger**

Vejledningen er en støtte til ledere, medarbejderrepræsentanter og andre ansatte på Rigshospitalet, som har behov for hjælp til at forebygge og håndtere en hård omgangstone, mobning, seksuel chikane og andre krænkende handlinger.

## Rådgivning fra Forbedringsafdelingen

Har I som afdeling brug for rådgivning på emnet, kan I kontakte en konsulent fra Forbedringsafdelingen, Enhed for arbejdsmiljø- og ledelsesudvikling:

- **Morten Westerbjerg Andersen**, chef for Enhed for arbejdsmiljø og ledelsesudvikling  
Morten.westerbjerg.andersen@regionh.dk, 24 42 87 09
- **Caroline Nik Marcussen**, caroline.nik.marcussen@regionh.dk, 21 52 22 64
- **Morten Korshøj Andersen**, morten.korshoej.andersen@regionh.dk, 61 24 71 37
- **Mette Bærntsen**, mette.baerntsen@regionh.dk, 29 74 73 91
- **Lise Korsholm Billund**, lise.korsholm.billund@regionh.dk, 51 81 63 82
- **Morten Gade Jensen**, morten.gade.jensen@regionh.dk, 51 83 16 76



**Rigshospitalet**

Forbedringsafdelingen  
Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelsesudvikling  
Blegdamsvej 9, 2100 Kbh Ø