

Odder Kommune arbejdsmiljødag

Risikostyring i forandringsprocessen

Lene Møller Hvid

Chefkonsulent

Bl@humanhouse.com

Tlf. nr. 31 79 48 45

Brian Foldager Larsen

Chefkonsulent

lh@humanhouse.com

Tlf. nr. 93 20 27 20

Program

Tid	Indhold
13.00-13.15	Velkomst og introduktion til webinarret
13.15-13.30	Mennesker i forandring – forventelige reaktioner
13.30-14.00	Forandringsprocessen med særligt fokus på risikostyring- og analyse
14.00-14.15	Pause
14.15-15.00	Afprøvning gennem case
15.00-15.15	Værktøjskassen
15.15 - 15.30	Afrunding og tak for i dag

De virtuelle ”spilleregler”



Ha’ jeres kamera tændt under oplægget



Mute jeres mikrofon når I ikke har ordet



Unmute og brug lyden hvis I har spørgsmål – afbryd os endelig 😊



Minimer forstyrrelser i jeres omgivelser, så I har de bedste forudsætninger for at være tilstede



MENNESKER I FORANDRING

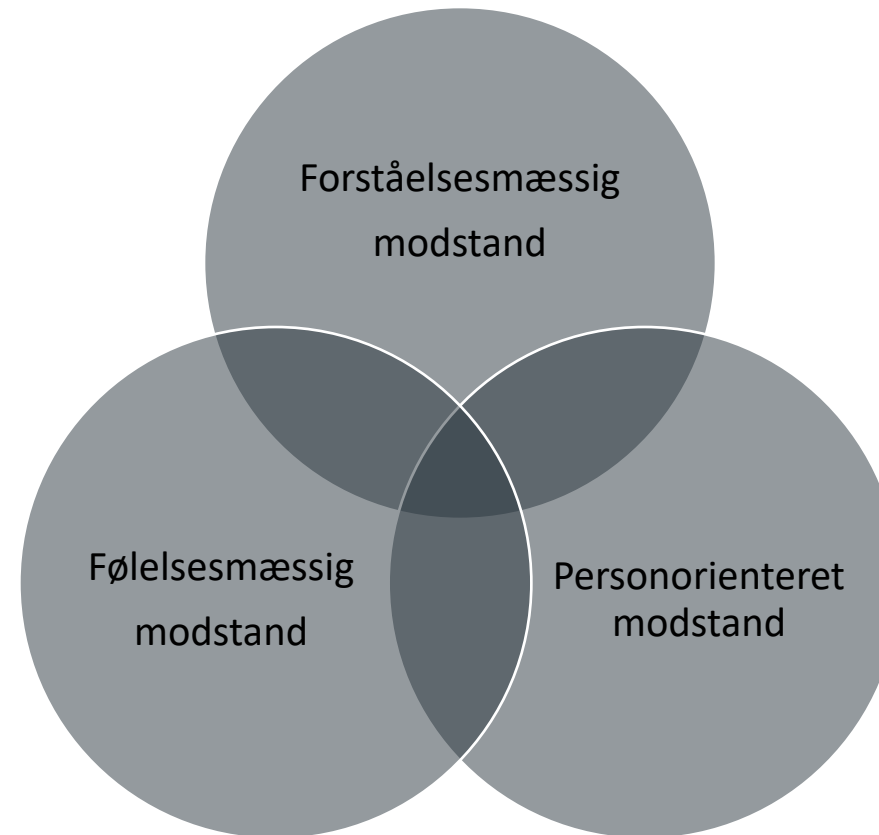


”Når forandringens vinde blæser, bygger nogen læhegn og andre bygger vindmøller”

Forandringsprocessen



Tre former for modstand



Forståelsesmæssig modstand

"Jeg forstår det ikke" – der mangler perspektiv og mening

Der er manglende *forståelse*, for få informationer, forvirring, meningsløshed eller slet og ret uenighed om en beslutning:

- Hvad er baggrunden?
- Hvad er formålet?
- Det giver ingen mening!
- Hvilken betydning får forandringen for mig?
- "Jeg er ikke enig i ideen, timingen, behovet..."



Følelsesmæssig modstand

"Jeg kan ikke lide dét" - tab eller trussel om tab

Forandringen opfattes som en trussel, der *indbefatter et tab* eller *risiko for tab* – derfor må jeg forsvare mig

Forandringen kan virke angstprovokerende, som aktiveres af:

- *Tab* af indflydelse og kontrol, status og anseelse, ansigt eller respekt, privilegier og goder, kollegialt samvær, personlige kontakter, jobsikkerhed, løn, rutiner eller handlefrihed m.m.
- *Frygt for* krav om ny viden og kunnen og ikke at kunne slå til i forhold til det nye
- *For massivt*, fordi det kommer pludseligt, er helt nyt eller for overvældende



Personorienteret modstand

"Jeg kan ikke lide dig eller dem" – der mangler tillid

Der er en dybt forankret og grundlæggende modstand mod dem eller det de repræsenterer. Ideen er måske god, men der er fundamental *mistillid*, fordi:

- Vi har dårlige erfaringer med dem (f.eks. ledelsen i organisationen)
- Vi er uenige om værdier (de andre har nogle helt andre værdier)
- Der er mistillid i relationen pga. forskel i køn, alder, uddannelse, etnisk baggrund, politisk overbevisning eller religion
- Det, som de repræsenterer, er negativt (fx "autoritet")



Hvordan viser modstand sig? - forsvar

Forvirring – så (igen) hvorfor gør vi det her?

Øjeblikkelig kritik – hvad end det er – er jeg imod det

Ondsindet efterlevelse – vi smiler og siger ja, men gør kun et minimum...

Sabotage – vi sender det åbne/tydelige signal

Afledning – vigtigt emne! Lad os tale om noget andet

Tavshed – der er helt stille, og man aner ikke, hvad de andre tænker

I-dit-ansigt kritik – nu skal jeg kr..... fortælle dig noget

Og på mange andre måder...

Følelsesmæssige reaktioner



Frygt

for firing, ikke at kunne følge med, ikke at være kompetent til opgaven, omplaceringer og nye ledere og kolleger



Skyld

over at man ikke selv gør noget, over at man burde være mere initiativrig, over at man burde hjælpe ledere og kolleger, man ser har det skidt



Sorg

over de værdier man mister eller tror man mister
– eller andre tab i forbindelse med forandringen



Glæde

over at der endelig sker noget – men næsten skyldfølelse over at vise det, når andre har det dårligt med forandringer



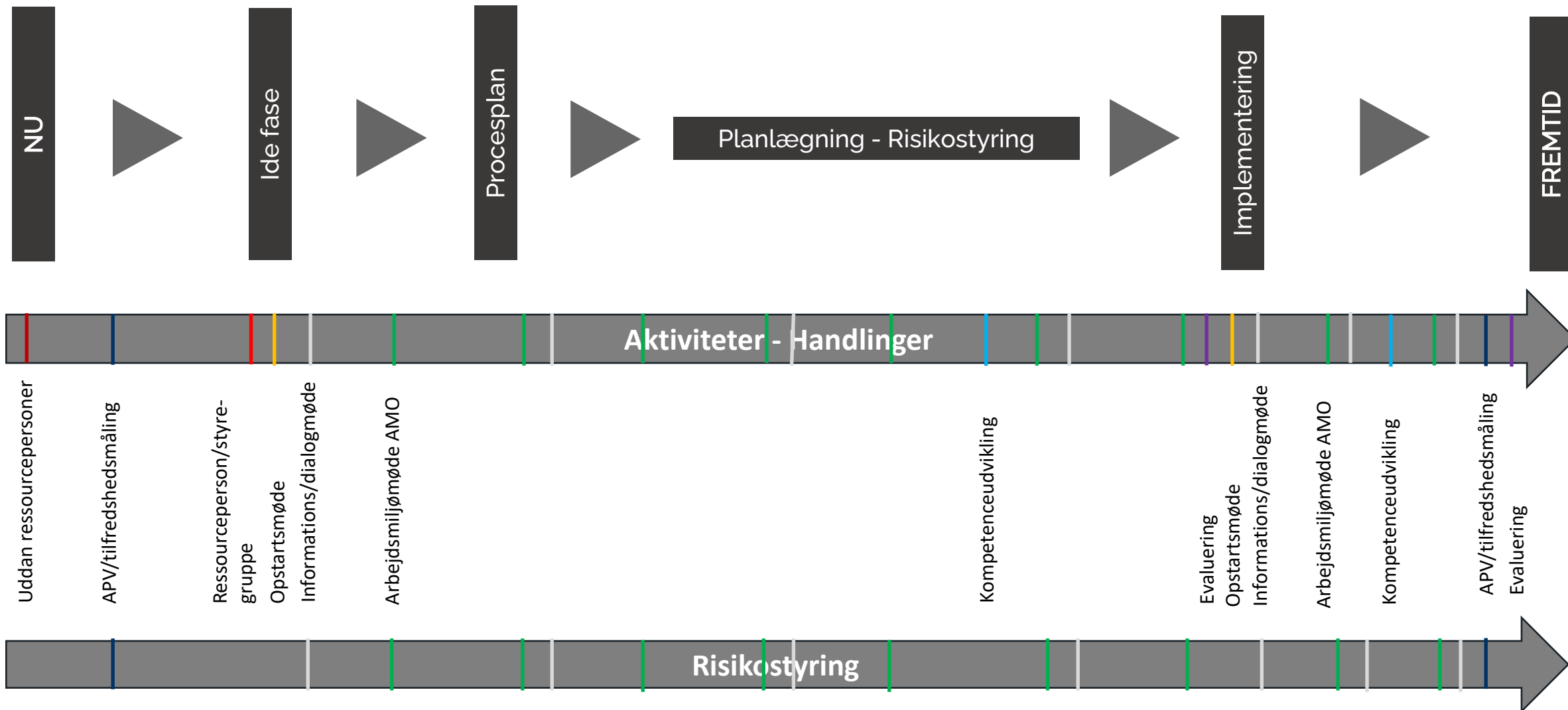
Vrede

”Er det jeg laver ikke godt nok?” ”Nu skal vi effektivisere – er jeg ikke effektiv nok?”
”Nu har jeg været en loyal medarbejder her i 30 år og så byder I mig dét her”



FORANDRINGSPROCESSEN

Forandringsproces



Forslag til systematik og struktur i forandringsprocessen

Opstartsmøde/workshop

- Odder Kommunes politik og forventninger
- Rolle og opgavefordeling
- Aftaler om samarbejde

Deltagere

- Afdelinger – obs hvis flere involverede
- Arbejdsmiljøorganisation
- Ledere og medarbejdere
- Referat

Møder (projekterings-/sikkerhedsmøder)

- Frekvens
- Antal
- Deltagere
- Referat og forberedelse – afsat tid

Kortlægning og risikostyring

- Hvordan
- Ansvarlig
- Værktøjer kortlægningskemaer og Risikolog

Procesplan

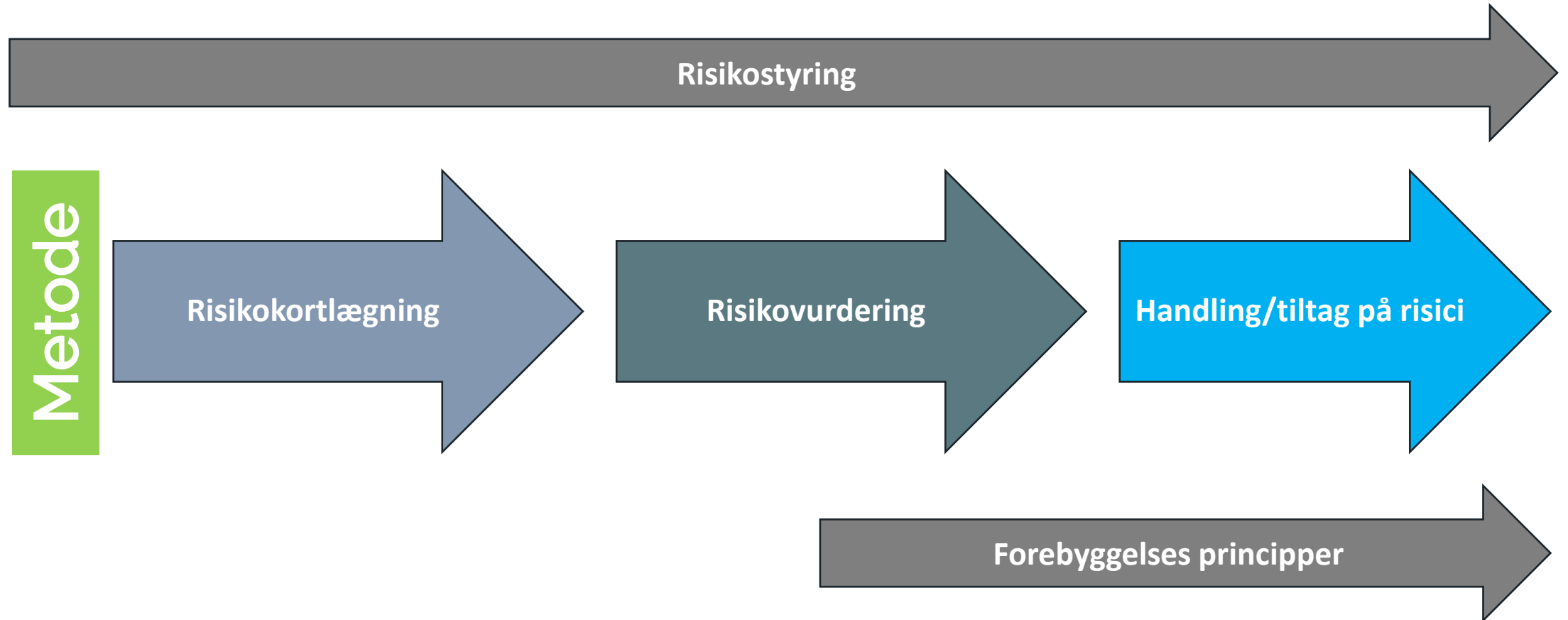
- Værktøj fx. skabelon
- Ansvarlig

Evaluering

Deltagere

- Afdelinger – obs hvis flere involverede
- Arbejdsmiljøorganisation
- Ledere og medarbejdere
- Referat

Risikostyring





Logbog

Log over risici i forandringsprocesser

Status:

Grøn: Acceptabel løsning
 Gul: Løsning skal forbedres
 Rød: Løsning kan ikke accepteres

Fokus:

God trivsel
 Lav risiko for ulykker
 Lav risiko for arbejdsbetingede lidelser

Koordinator:		AMO:			Dato:		
Id nr.	Risici	Ansvarlig	Planlagte handling/tiltag	Status	Valgte handling/tiltag	Status	Overføres til APV handlingsplan
				Grøn Gul Rød		Grøn Gul Rød	
001							
002							
003							



Risikovurderings værktøj / logbog

Log over risici i forandringsprocesser

Status: Grøn: Acceptabel løsning Gul: Løsning skal forbedres Rød: Løsning kan ikke accepteres			Fokus: God trivsel Lav risiko for ulykker Lav risiko for arbejdsbetingede lidelser				
Koordinator:		AMO:			Dato:		
Id nr.	Risici	Ansvarlig	Planlagte handling/tiltag	Status Grøn Gul Rød	Valgte handling/tiltag	Status Grøn Gul Rød	Overføres til APV handlingsplan
001							
002							
003							

Risikovurdering - et værktøj

Konsekvens/ Sandsynlighed	Lav	Mellem	Høj
Lille	Lav	Lav	Middel
Nogen	Lav	Middel	Høj
Stor	Middel	Høj	Høj

Risikoen fastlægges ud fra en vurdering af sandsynlighed og konsekvens

Sandsynlighed

Hvordan er situationen håndteret med nuværende ressourcer?

Den er håndteret (risikoen er styret)	Lille sandsynlighed
Den er delvist håndteret (risiko delvist tilstede)	Nogen sandsynlighed
Den er ikke håndteret (tydelig risiko tilstede)	Stor sandsynlighed

Konsekvens

Vurder hvad der er den mest sandsynlige konsekvens under nuværende forhold

Høj	<ul style="list-style-type: none"> Massivt og langvarigt pres Udbrændthed Markant nedsat arbejdsevne Langtidssygemelding
Mellem	<ul style="list-style-type: none"> Vedvarende pres Ineffektivitet Brandslukning Lav trivsel og sygefravær Belastningssymptomer
Lav	<ul style="list-style-type: none"> Begyndende pres Kvaliteten reduceres en smule Begyndende belastningssymptomer

Risikovurdering

Konsekvens/ Sandsynlighed	Lav	Mellem	Høj
Lille	Lav	Lav	Middel
Nogen	Lav	Middel	Høj X
Stor	Middel	Høj	Høj

Så hvad kalder det på?

Høj	Der skal laves en handleplan straks, så risikoniveauet nedsættes. Love og bekendtgørelser er ikke overholdt, og lever ikke op til politikken
Middel	Der skal laves en handleplan, men der er tid til at lave gode løsninger, når det er teknisk og økonomisk muligt
Lav	Nuværende håndtering af situationen er god, og ingen ændringer er påkrævet



Logbog

Log over risici i forandringsprocesser

Status:

Grøn: Acceptabel løsning
Gul: Løsning skal forbedres
Rød: Løsning kan ikke accepteres

Fokus:

God trivsel
Lav risiko for ulykker
Lav risiko for arbejdsbetingede lidelser

Koordinator:		AMO:			Dato:		
Id nr.	Risici	Ansvarlig	Planlagte handling/tiltag	Status Grøn Gul Rød	Valgte handling/tiltag	Status Grøn Gul Rød	Overføres til APV handlingsplan
001							
002							
003							

Risikovurdering

Konsekvens/ Sandsynlighed	Lav	Mellem	Høj
Lille	Lav ✓	Lav	Middel
Nogen	Lav	Middel	Høj
Stor	Middel	Høj	Høj

Forebyggelsesprincipper

Fjern det farlige

1. Fjernelse af risici

2. Vurdér den fare, som ikke kan fjernes

3. Bekæmpelse af risici der hvor den opstår

Tilpas arbejdet

4. Tilpasning af arbejdet til mennesket: indretning, metoder, hjælpemidler, maskiner og værktøj

5. Udnyt mulighederne i den tekniske udvikling

6. Udskift det som er farligt, med noget som er mindre farligt

7. Kombination af flere tiltag, teknik, organisering

Personfokus

8. Kollektiv beskyttelse fremfor individuel beskyttelse (værnemidler)

9. Hensigtsmæssig instruktion af arbejdstager

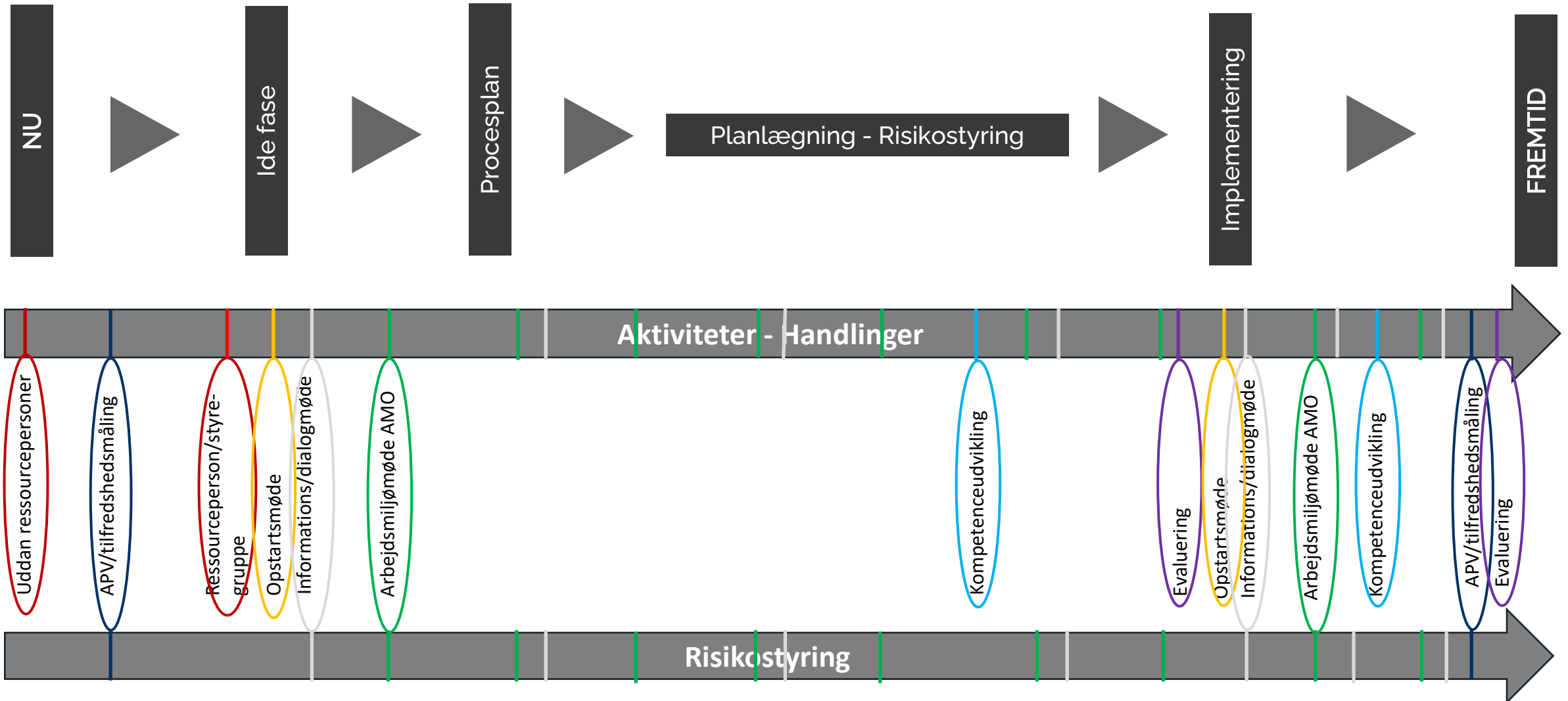


PAUSE



CASE

Afdelingen vokser, vores værdier udfordres





Logbog

Log over risici i forandringsprocesser

Status:

Grøn: Acceptabel løsning
 Gul: Løsning skal forbedres
 Rød: Løsning kan ikke accepteres

Fokus:

God trivsel
 Lav risiko for ulykker
 Lav risiko for arbejdsbetingede lidelser

Koordinator:

AMO:

Dato:

Id nr.	Risici	Ansvarlig	Planlagte handling/tiltag	Status	Valgte handling/tiltag	Status	Overføres til APV handlingsplan
				Grøn Gul Rød		Grøn Gul Rød	
001	Afdelingen vokser, der kommer nye kolleger til og gamle rejser. Der er risiko for at afdelingens værdier bliver påvirket og udfordret med det resultat at. Medarbejderne grupperer sig for at skabe tryghed. Medarbejdere rejser Vi får ikke integreret nye kollegaer.	PV	Der er ikke planlagt nogle tiltag				
002							



Risikovurderings

Log over risici i forandringsprocesser

Status: Grøn: Acceptabel løsning Gul: Løsning skal forbedres Rød: Løsning kan ikke accepteres			Fokus: God trivsel Lav risiko for ulykker Lav risiko for arbejdsbetingede lidelser				
Koordinator:		AMO:			Dato:		
Id nr.	Risici	Ansvarlig	Planlagte handling/tiltag	Status Grøn Gul Rød	Valgte handling/tiltag	Status Grøn Gul Rød	Overføres til APV handlingsplan
001				Rød			
002							
003							



Logbog

Log over risici i forandringsprocesser

Status:

Grøn: Acceptabel løsning
Gul: Løsning skal forbedres
Rød: Løsning kan ikke accepteres

Fokus:

God trivsel
Lav risiko for ulykker
Lav risiko for arbejdsbetingede lidelser

Koordinator:		AMO:			Dato:		
Id nr.	Risici	Ansvarlig	Planlagte handling/tiltag	Status Grøn Gul Rød	Valgte handling/tiltag	Status Grøn Gul Rød	Overføres til APV handlingsplan
001					Afdelingens værdier indarbejdes i stillingsopslag og i grundlag for ansættelse. Ansættelsesudvalg. Plan for modtagelse af nye kollegaer. Løbende dialog mellem afdelingsleder og nyansat i prøveperioden. 1-1 samtaler med medarbejderne	Grøn	JA - Procedure for ansættelser.

Case

Ud fra nedenstående case skal I nu afprøve følgende i grupper:

- **Udfyld logbogen**
- **Lav risikoanalyserne ud fra sandsynligheds- og konsekvens matrix**

Case:

Der bliver truffet en politisk beslutning i Odder Kommune, som medfører forandringer for jeres arbejdsområde. Forandringen betyder, at der er nogle teams, der skal lægges sammen, og derudover skal I også løse nogle nye typer af arbejdsopgaver. Dette kan medføre risiko for opsigelser.

Hvis I har en aktuel case, må I gerne tage udgangspunkt i den i stedet – start med at afstemme dette i gruppen.

Opsamling i fællesskab

VÆRKTØJSKASSEN

Hvad skal der informeres om?

Klar kommunikation og information om baggrund og formål på kort og lang sigt, der besvarer en række essentielle spørgsmål:

- Hvad er det konkret, der skal være anderledes gennem den forestående ændring - Hvordan ser slutbilledet ud og hvordan er vejen dertil?
- Hvilken helhed indgår det nye tiltag i?
- Hvorfor er det her en rigtig god ide?
- Hvad var det gode ved den hidtidige måde at gøre tingene på - og hvorfor er det ikke godt nok længere?
- Hvordan vil det påvirke den enkelte medarbejders hverdag?
- Hvad vil organisationen og medarbejderne *vinde* ved ændringen?
- Hvad skal *ikke* ændres?

Invitér til dialog for at undersøge, hvad den enkelte medarbejder hører og tænker

Husk din skolematematik

HVORFOR (nu) x HVAD x HVORDAN = GOD KOMMUNIKATION



-gangetegnet betyder, at hvis en af faktorerne er nul, er hele ligningen nul...

Forandringsvenlig information

Hvorfor skal besvare:

- Forbedringen af kerneopgaven
- Forbedringen af fællesskabet (os)
- Forbedringen for den enkelte (mig)



Dialogen er afgørende

Det mest afvæbnende af alt er lydhørhed – gå i dialog med hinanden med ægte interesse

Skab et klima og et reelt forum, hvor det er tilladt at udtrykke tvivl og usikkerhed:

- "What makes you glad?"
- "What makes you mad"?
- "What would you like to add?"

Giv tid til reaktionerne. Lav være med at kræve ny orientering med det samme

Temperaturmålingen



1

10

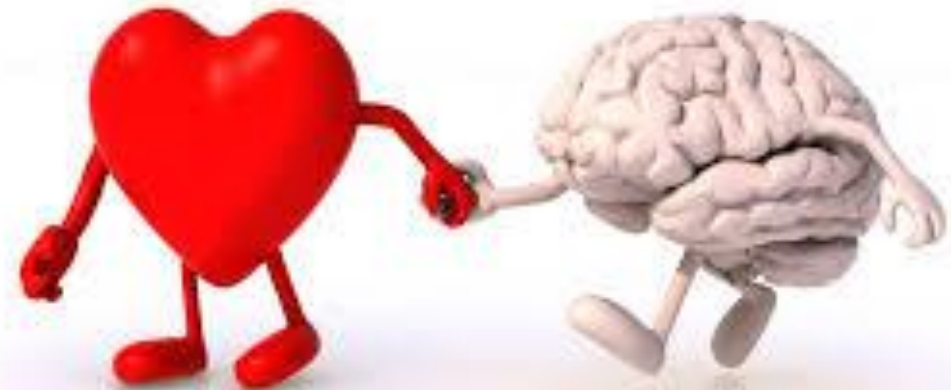
10 = Jeg er tilpas med forandringen

1 = Jeg er ikke tilpas med forandringen

1:1 samtalen

- Hvordan har du det med den forandring, som vi er i gang med at gennemføre?
- Hvad synes du, er lykkedes godt indtil videre?
- Hvad kunne du have af bekymringer fremadrettet?
- Er der noget, jeg som leder/AMR skal være særlig opmærksom på i forhold til din arbejdsituation?
- Hvad kunne hjælpe dig/gøre en forskel i din hverdag?
 - a. I forhold til opgaveløsningen?
 - b. I forhold til din trivsel?

Aftal hvordan I følger op på samtalen – aftal f.eks. et kort opfølgingsmøde (10 min.) efter en måned



Overvej hvor der er mulighed for involvering?

Skab mening og motivation - brug enhver lejlighed til at involvere medarbejderne i processer og beslutninger, store som små, og giv medarbejderne valgmuligheder



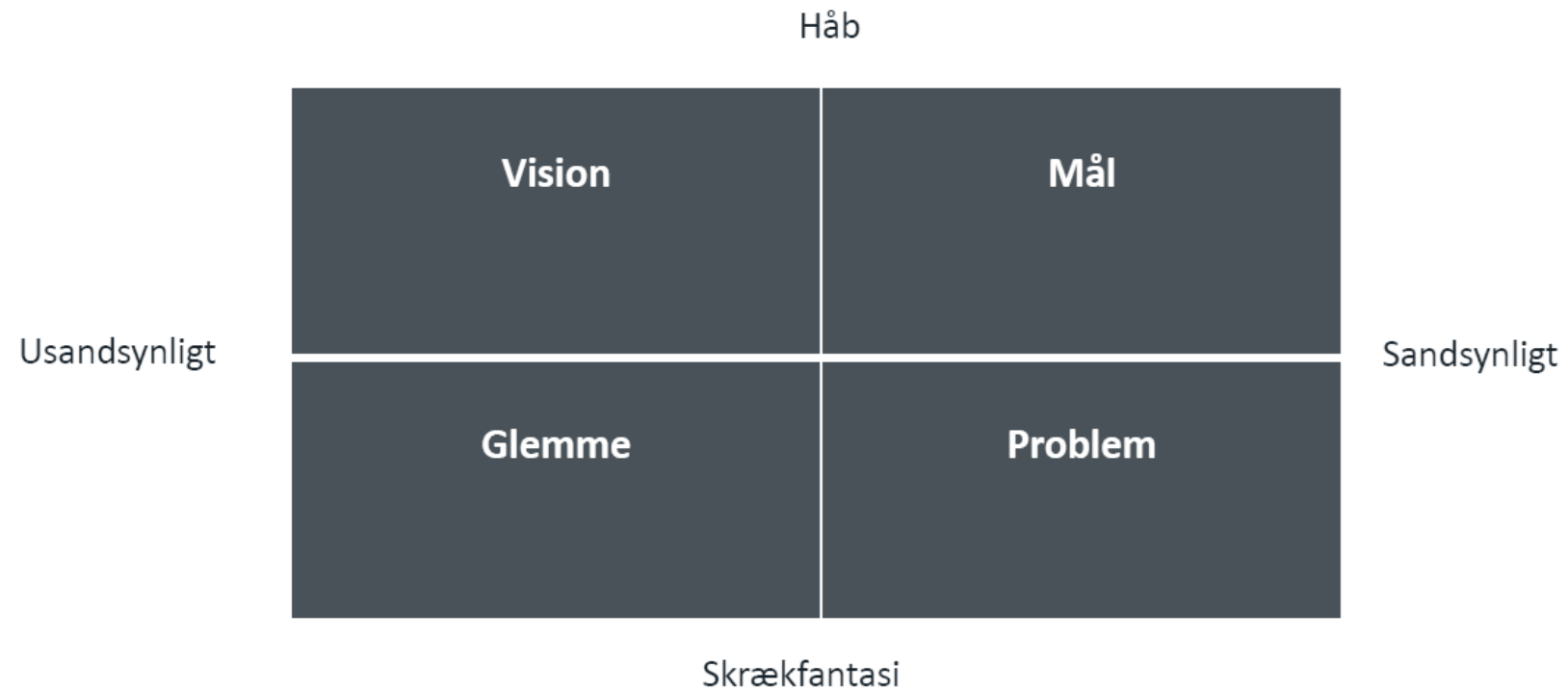
En måde at skabe involvering på...

Spørg medarbejdergruppen om følgende:

- 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?
- Hvad skal vi være særligt opmærksomme på i processen?
- ...



Håb & Skræk



Håb og Skræk

Drejebog:

Alle skriver på post-it-sedler: Hvilke håb for forandringen har jeg? Hvilke skrækfantasier har jeg?

Der tegnes en vandret streg på en tavle –med overskriften Håb foroven og Skrækfantasier for neden (se forrige slide)

Alle går op og placerer deres sedler under hhv. Håb og Skrækfantasi (over eller under strengen)

Derpå tegnes en lodret streg, og der skrives Usandsynligt til højre og sandsynligt til venstre

Alle skal nu flytte deres sedler til højre eller venstre, således at alle post-it's er placeret i en af de 4 kvadranter

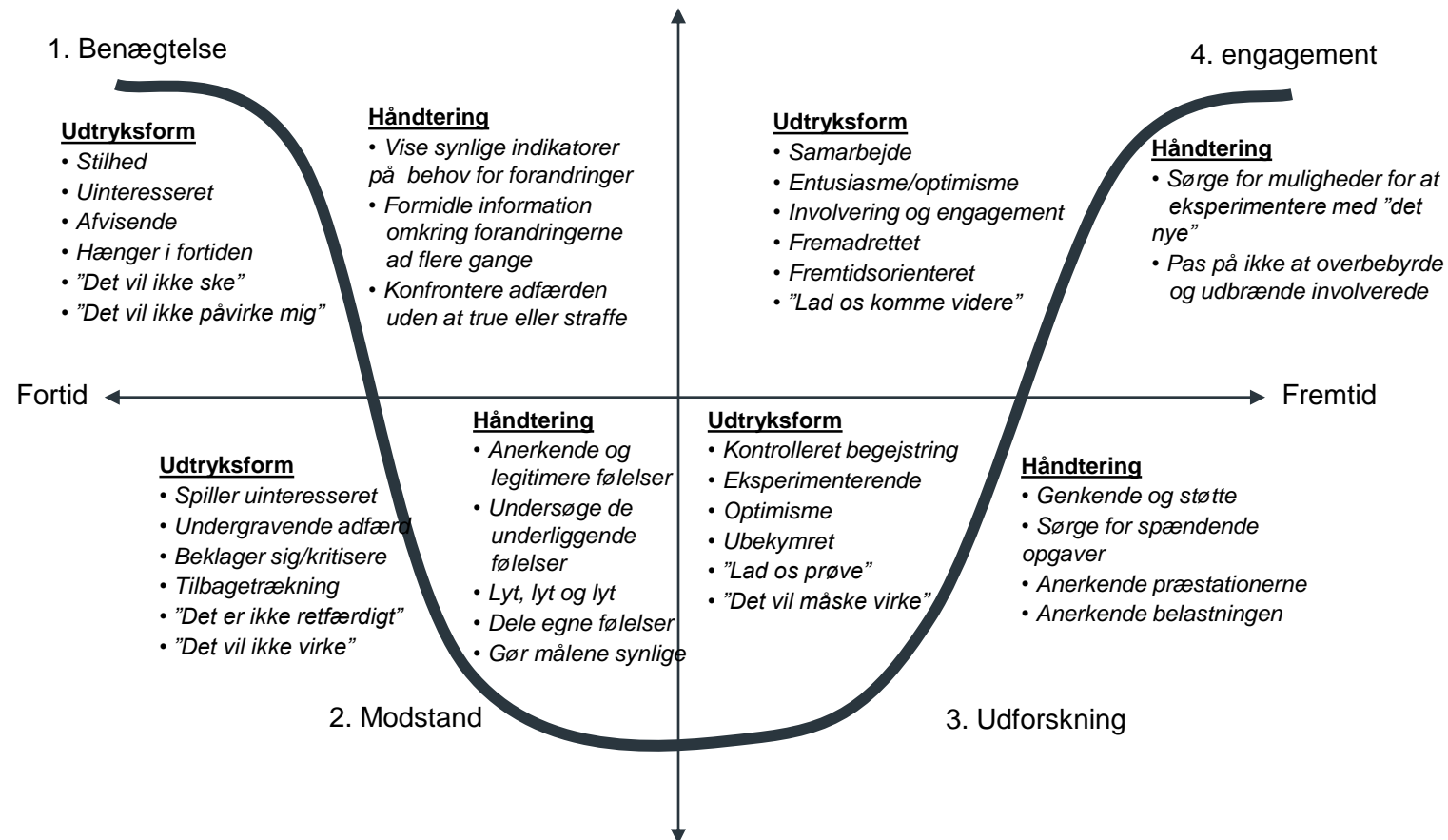
Derpå drøftes kvadranterne:

- Håb+sandsynligt = et mål der skal arbejdes efter
- Skrækfantasi+Sandsynligt = et problem der skal håndteres
- Skrækfantasi+usandsynligt = glemmes, kommer ikke til at ske
- Håb+usandsynligt = vision, den kan vi arbejde på

Sørg for udvikling af nye kompetencer,
hvor og hvis, det er nødvendigt



Reaktionsmønstre og håndteringsmuligheder





AFRUNDING

SPØRGSMÅL...



TAK FOR I DAG