VERNEOMBUDETS ROLLE I OMSTILLINGER



HVA SKJER MED OSS UNDER OMSTILLINGER OG ENDRINGER?

HVA MED MEDVIRKNINGA?

Hanne Rovik

seniorkonsulent Arbeidsmiljøsenteret

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Hva er forskjellen på endring og omstilling?

Endring er en generell betegnelse på en overgang fra en tilstand til en annen. Det kan være alt fra små justeringer i arbeidsrutiner til store strukturelle endringer i en organisasjon. Endring skjer hele tiden, både planlagt og spontant.

Endring er et bredt begrep som kan være små eller store tilpasninger.

Omstilling er en mer spesifikk type endring som ofte innebærer større organisatoriske tilpasninger, som nedbemanning, fusjoner, nye arbeidsprosesser eller teknologiske skifter. Omstilling krever ofte tilpasning av arbeidsmiljø, ledelse og kultur.

Omstilling er en mer omfattende og ofte krevende prosess som krever aktiv håndtering for å lykkes.

I arbeidslivet brukes begrepene ofte om hverandre, men omstilling signaliserer ofte noe mer dyptgripende enn en vanlig endring.

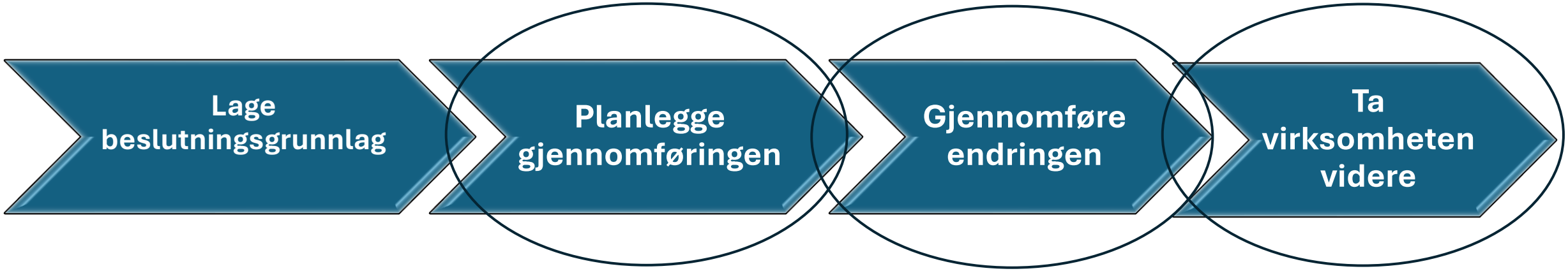
Medvirkning i vernetjenesten

- Den enkelte arbeidstaker skal ha mulighet til å medvirke i prosesser og beslutninger AML § 4-2
- Verneombudets påse- og pådriverrolle, AML § 6-2
- Vernetjenesten har formelle roller for å sikre medvirkning
  - Verneombud
  - HVO
  - AMU
- AMU er øverste organ i HMS-relaterte spørsmål AML § 7-2



Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

STRUKTURENE I OMSTILLING OG ENDRING



Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Omstilling og endringer er ofte kjennetegnet ved:

- Mangel på struktur
- Uvisshet
- Lav egenkontroll
- Nye rollekrav samtidig med kravet om « buisness as usual»



Fra stressforskning er dette definert som høyrisiko-situasjoner

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Innhold i et beslutningsgrunnlag



1. Oppsummering
2. Oppdrag
3. **Forventede gevinster**
4. **Beskrivelse av nåsituasjon**
5. **Tiltak for å realisere ønsket endring**
6. Arbeidsgruppens innstilling

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Planlegge gjennomføringen

- Detaljert handlings- og tidsplan.
- Partene må drøfte handlingsplanen
- Opplæringsbehov og kompetanse.
- Lik og riktig informasjon
- Fortløpende informasjon
- Kommunikasjonskanaler
- Risikovurdering
- Beslutningsgrunnlaget må vurderes

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Sum sammen 2 og 2



Lederen har informert verneombudet om at det nå er bestemt at avdelingen skal få et nytt datasystem. Det skal installeres over helga, og skal være i gang fra mandag.

Hva ville du rådet lederen til?

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Kommunikasjon som vekker motstand



Det er bestemt at.....



Av økonomiske grunner må vi.....



Som et ledd i den overordnede strategien skal vi.....



Den endrede konkurransesituasjonen gjør det nødvendig å.....

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Formuleringer som stimulerer

- Jeg tror på……
- Vi har mulighet til….
- La oss……
- Vår utfordring……
- Vi kan……

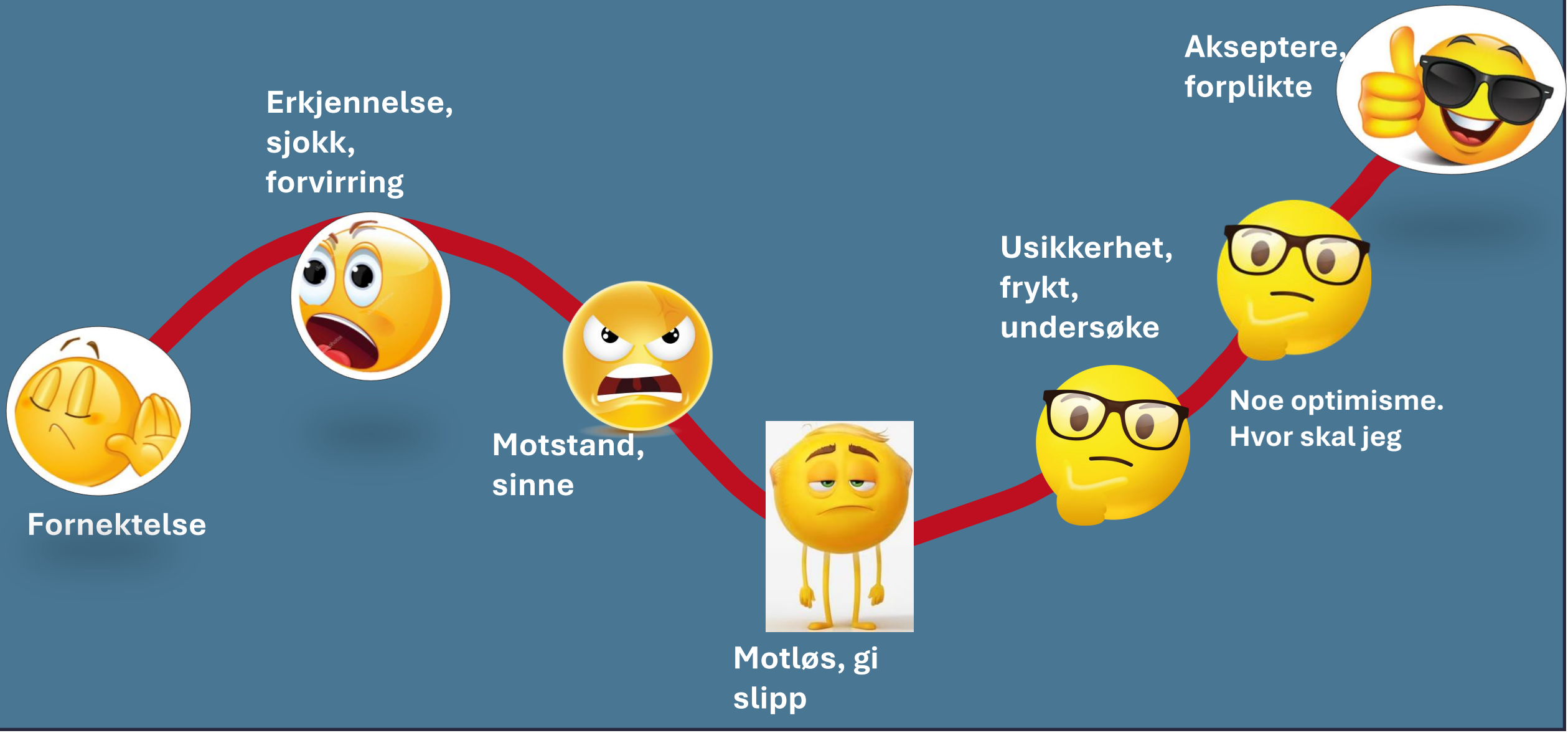
Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Holdninger som vanskeliggjør endringsarbeidet

- Polarisering: – Fokus på ulikheter
- Evaluering: – Fokus på egen fortreffelighet– Stereotypier
- Etnosentrisme: – Ser kun sitt eget perspektiv

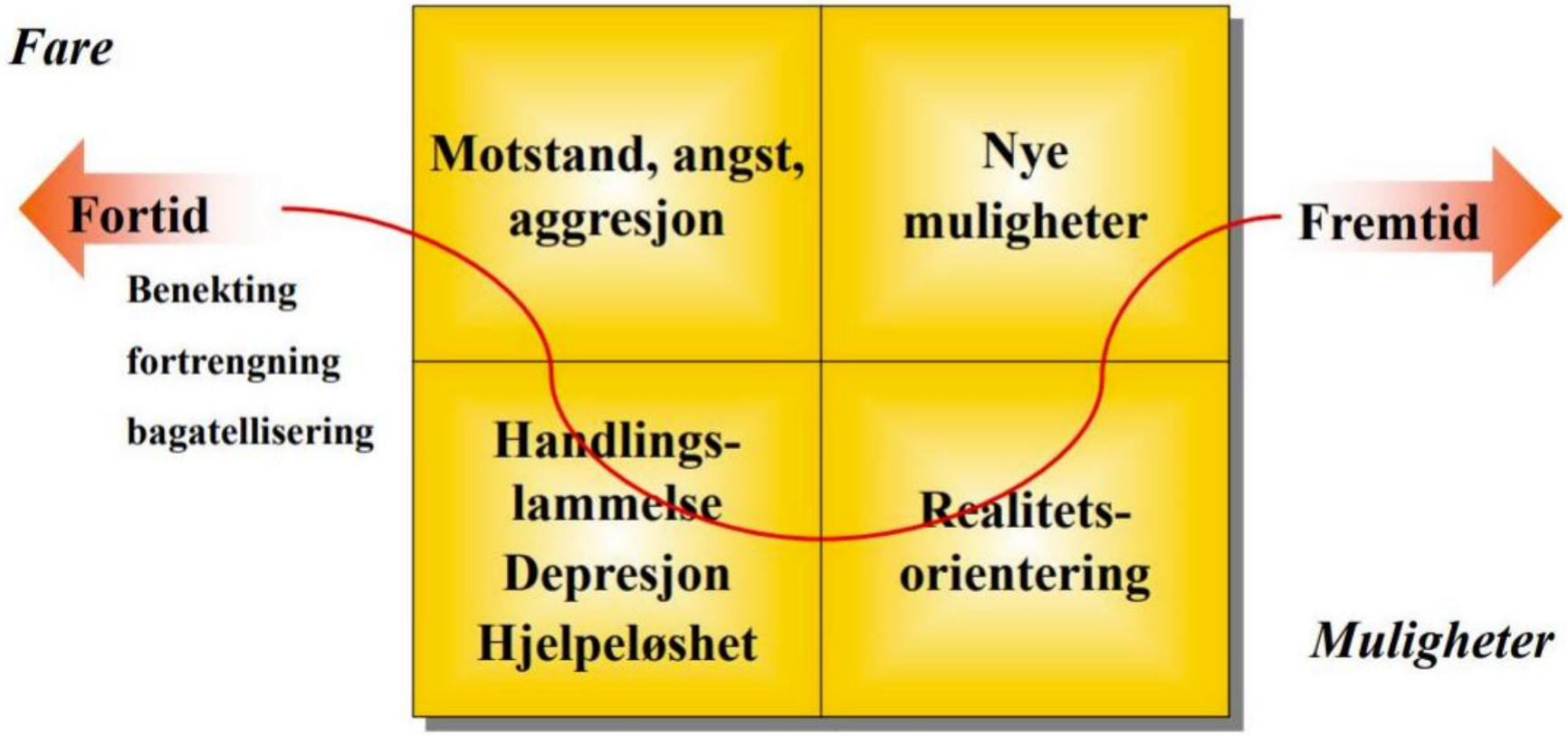


Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE



Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Psykologiske reaksjoner ved omstilling



«Krisekurven»; Lars Glasø, professor BI

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Benekting, fortregning eller bagatellisering

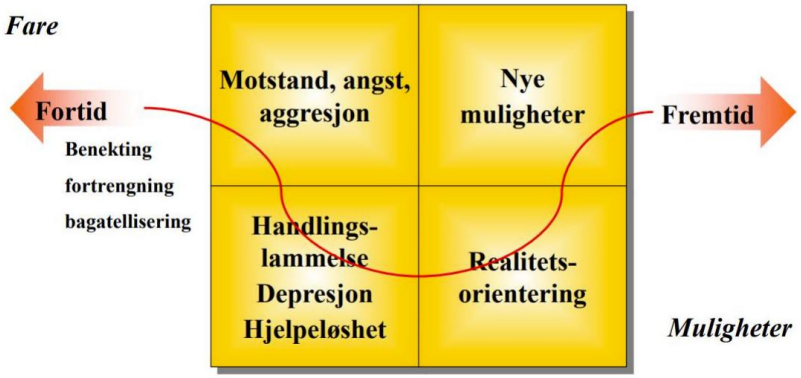
«Lederne har fått en ny fikse idé etter et seminar, men om tre måneder har de glemt det og alt blir som før.»

«Når de oppdager hvor komplisert dette er, kommer de til å avlyse hele omstillingen.»

«Noen kommer til å stoppe dette før det går så langt.»

Endring er vanskelig og planer eller nye tiltak blir ikke implementert ei heller oversett.

Medisin: Trygghet og repeterende kommunikasjon



«Krisekurven»; Lars Glasø, professor BI

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Motstand, angst og aggresjon

«Det nye systemet har masse feil, det kommer til å ødelegge for pasientene våre! Hvorfor skal vi fikse noe som ikke er ødelagt?»



Sykefraværet kan øke, motivasjonen synker, og det oppstår en "oss mot dem"-mentalitet mellom de ansatte og ledelsen. Mange bruker mye energi på å argumentere for hvorfor alt var bedre før.

- Medisin: Lytt aktivt og tål følelser
  (skap en møtearena)

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Handlingslammelse og hjelpeløshet



"Hvorfor skjer dette meg?", "Det er urettferdig!", "Jeg kommer aldri til å klare dette."

Effektiviteten på arbeidsplassen faller umiddelbart fordi folk mister fokus. Det oppstår en følelse av lammelse, og informasjonen som blir gitt etterpå blir ofte ikke oppfattet

Medisin:Gi omsorg og struktur

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Realitetsorientering

«Ok, det gamle systemet er dødt. Jeg skjønner fortsatt ikke helt hvordan vi skal løse de vanskeligste sakene i det nye verktøyet, men kan noen vise meg hvordan jeg oppretter en ny klientprofil her?



Dette er en fase preget av læring og prøving/feiling. Det kan være slitsomt fordi rutiner ikke sitter ennå, men energien flyttes i det minste fra motstand til problemløsning.

Medisin: Involver og se fremover

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Nye muligheter

«Det var noen jævlige måneder i fjor høst med mye kaos og dårlig stemning, og jeg var skikkelig usikker på om jeg i det hele tatt ville jobbe her mer. Men når jeg ser tilbake på det nå, var det helt nødvendig. Vi jobber mye mer effektivt i dag, og jeg har faktisk fått morsommere arbeidsoppgaver.

Effektiviteten og arbeidsgleden stiger igjen. Ofte ser man i ettertid at omstillingen førte med seg positive elementer, som bedre samarbeid på tvers eller mer effektive verktøy, selv om prosessen underveis var tøff.



Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Sum sammen 2 og 2



Dersom du legger merke til, eller hører om negative reaksjoner på jobben. Hva gjør du da?

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE



For at vi skal klare endringer, må vi reflektere over:

- **Hvordan forklarer vi motstand?**
- Egenskapsforklarer?
- Tillegger intensjoner og meninger?

- **Syretesten på psykologisk trygghet**
- Å føle seg fri til å si det en mener det er rom for og trygt å si ifra om
- Komme med motforestillinger
- Mene noe annet
- Bringe inn sitt perspektiv

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Tre nivåer av motstand

- ✓ «Jeg forstår det ikke» - informasjon-/enighetsnivå
- ✓ «Jeg liker det ikke» - emosjonelt nivå
- ✓ «Jeg stoler ikke på deg» - tillit- og trygghetsnivå

Tiltak for god prosess

For å unngå ryktebørs, mistenksomhet, misunnelse og konflikter er god dialog i formaliserte møter viktig.

Alle opp i voice!! (runder, summing, gruppearbeid, hente frem, spørrende og søkende stil)

Mest mulig fakta på bordet

Avkreft rykter du får greie på

Etterspør hva det snakkes om for tiden?

Ubehageligheter gjør seg bedre på agendaen enn i kriker og kroker

Hva er du/dere opptatt av?

Info om det vi ikke vet er også info og må sies høyt

Leder må være tydelig på hva som bringes videre (eventuelt ikke og da hvorfor)

Lokal leders jobb er å sikre tilbakemelding på det som behandles andre steder i organisasjonen og egne avgjørelser

EVALUER



Evaluer

Feire

Juster

Oppfølging



Ta virksomheten videre

- STATENS ARBEIDSMILJØINSTITUTT FORSKER PÅ ARBEIDSMILJØ



Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

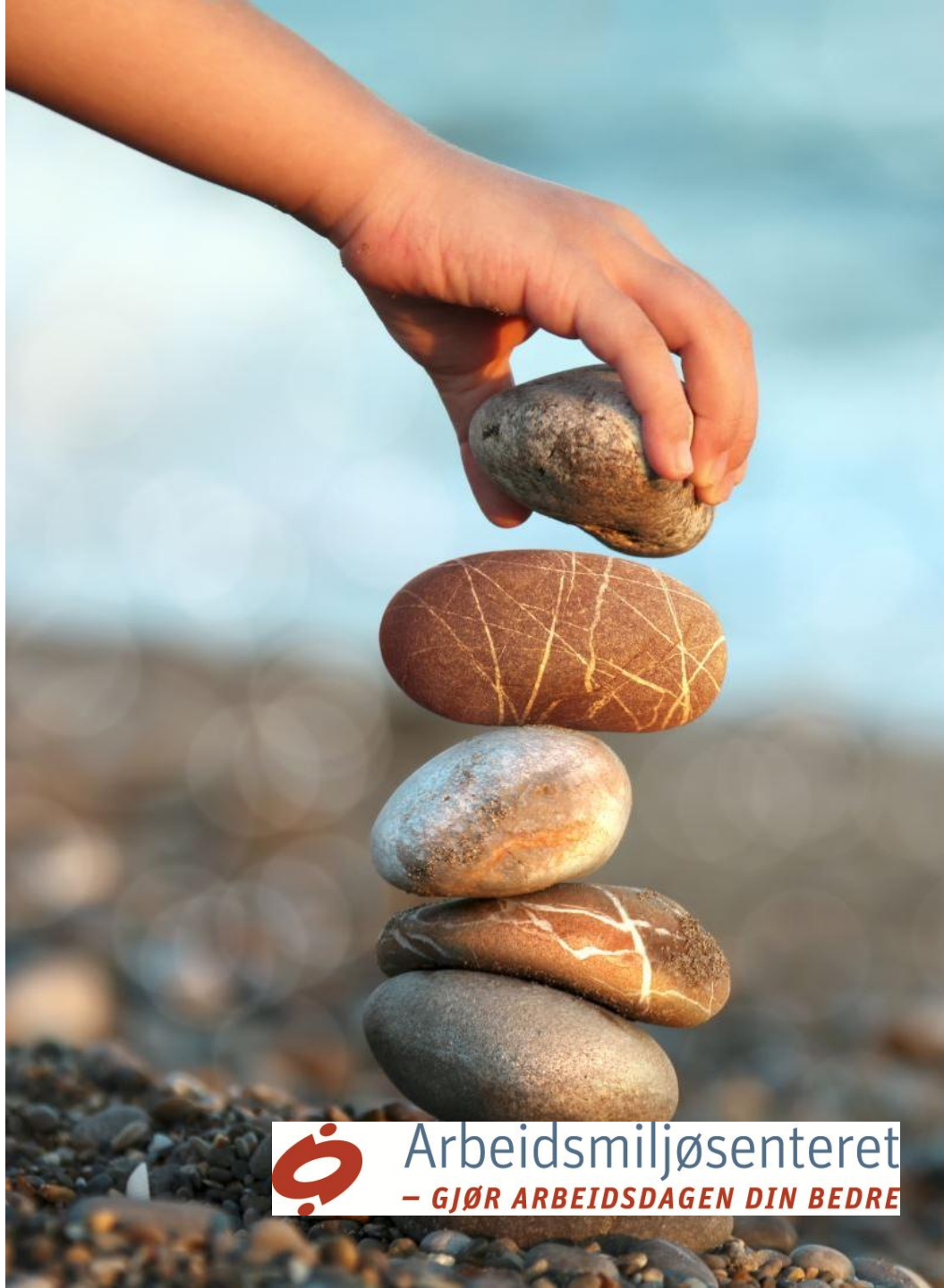




Risikoer

Hvordan bevare motivasjonen under krevende endringsprosesser

- Ha tro på endringen og del kunnskap om hvorfor
- Ha oppslutning om endringen
- Ha mestringsfølelse – hva vinner vi?
- Ha kunnskap om endringsprosesser



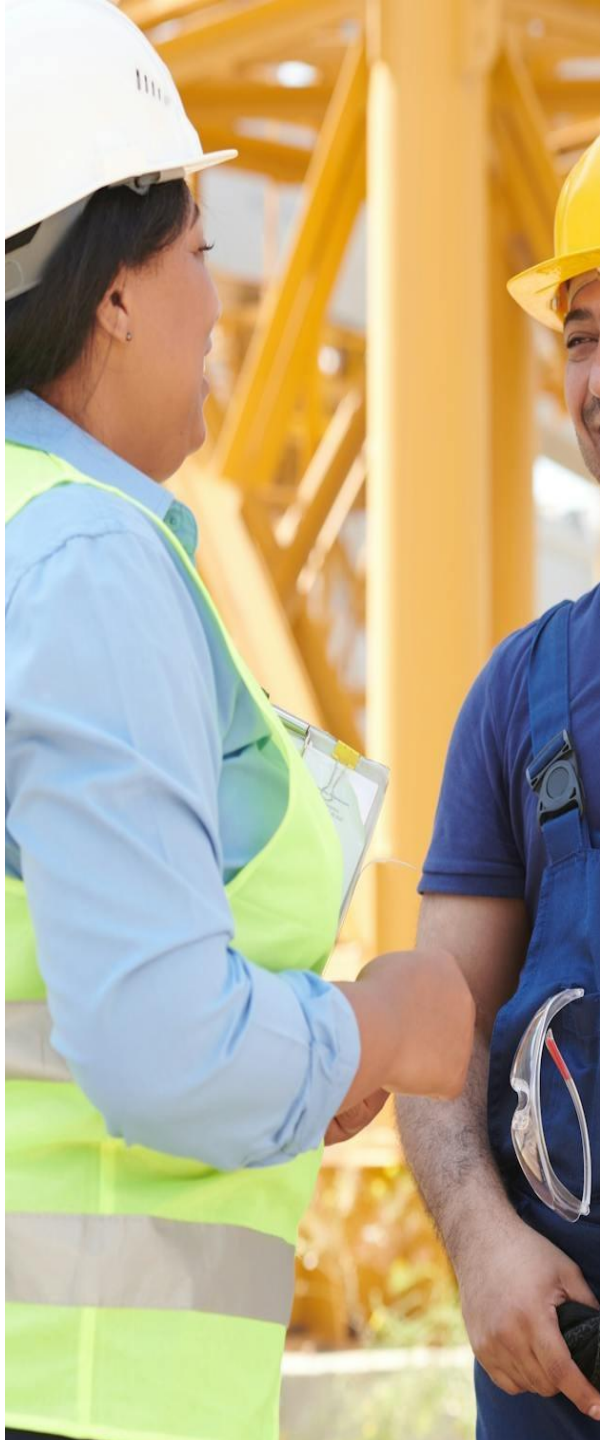
Prinsipper for medvirkning

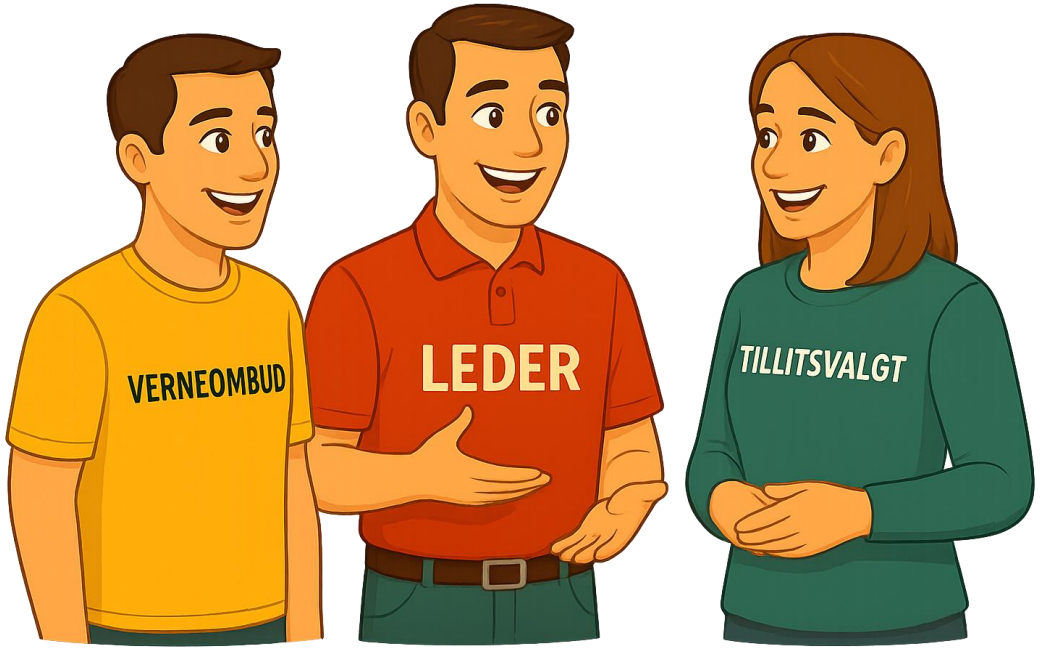
- **Involvering**
  - *Ansatte ser muligheter og handler*
  - *Medarbeidere får bruke sine kunnskaper og bidrar i utvikling*
  - *Øker eierskap og kvalitet på beslutninger*

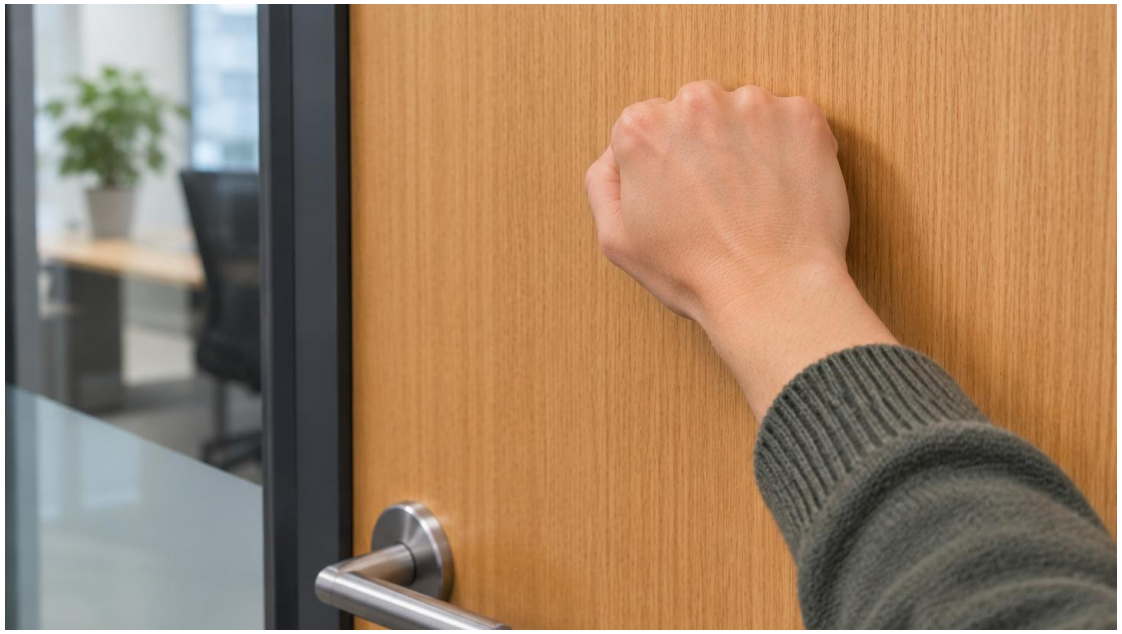
- **Forklaring**
  - ❑ *Skape opplevelse av å bli hørt*
  - ❑ *Alle kan ikke få viljen sin*
  - ❑ *Informere og forklare valgt resultat*
  - ❑ *Grunngi hvorfor innspill ikke ble del av endelig beslutning*

- **Ramme og retning**
  - ❑ *Hvilke muligheter og føringer har vi videre?*
  - ❑ *Hva gjør vi seinere som ikke er del av planen nå?*

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE




VERNEOMBUD
LEDER
TILLITSVALGT



HMS gruppen / trepartsamarbeidet



- *EVALUERING*
- *Resultater siden sist?*
- *Medvirkning?*
- *Sykefravær/ turnover/ NÆRVÆR*
- *MÅL – hva har vi fått til på avdelingen?*
- *Kompetanse og tilrettelegging?*
- *Møtestruktur?*
- *Informasjon?*

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Må klare å skille:

Det du eksponeres for



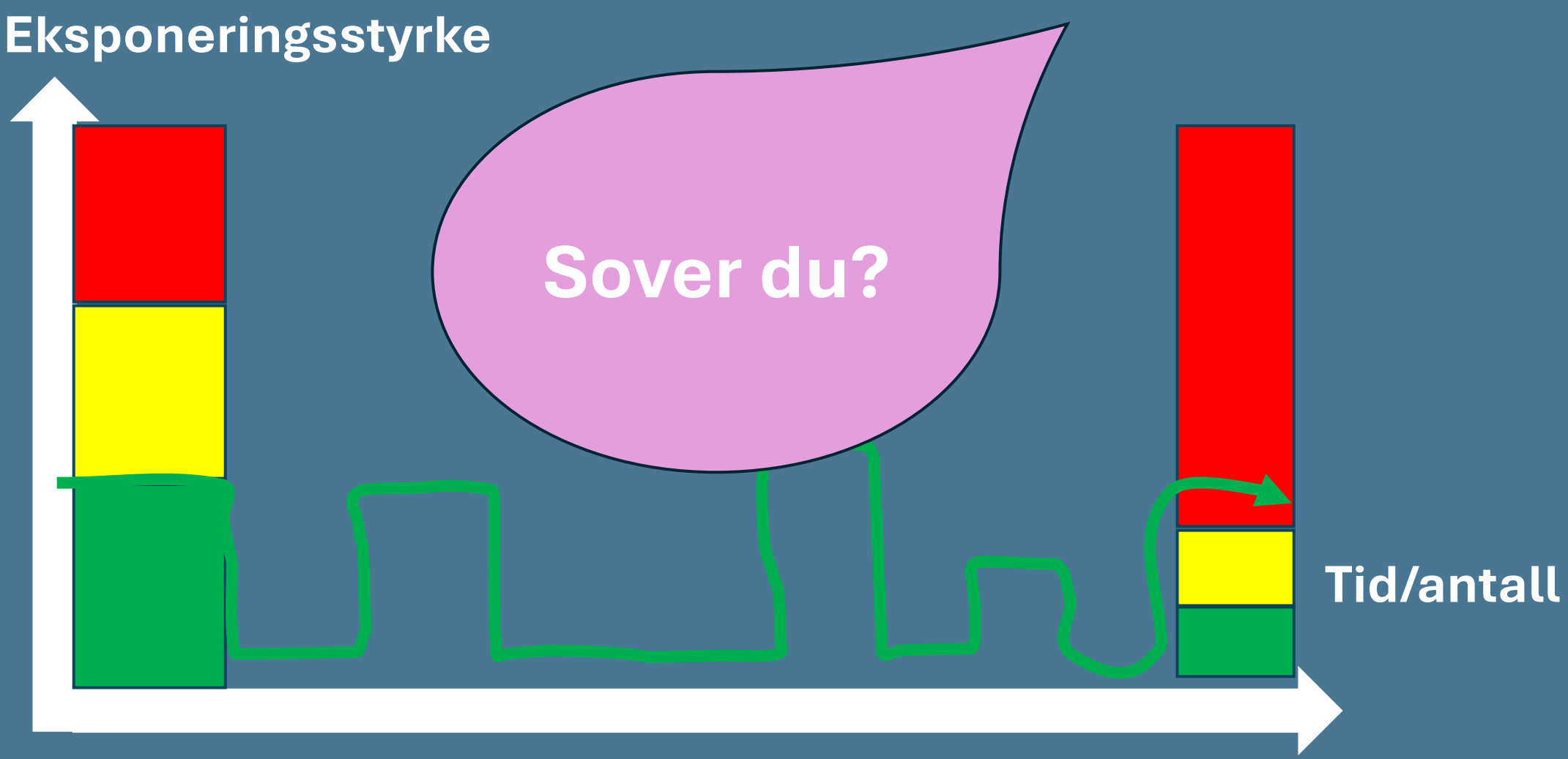
Reaksjon individ/gruppe



Konsekvens individ/gruppe



Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE


Eksponeringsstyrke
Sover du?
Tid/antall

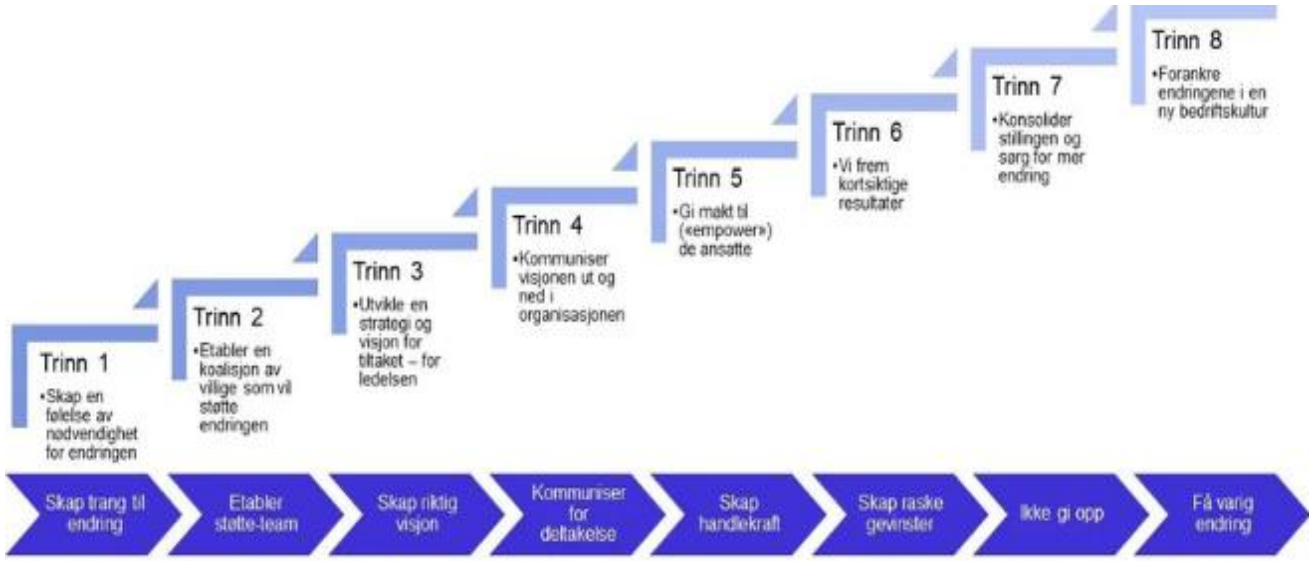


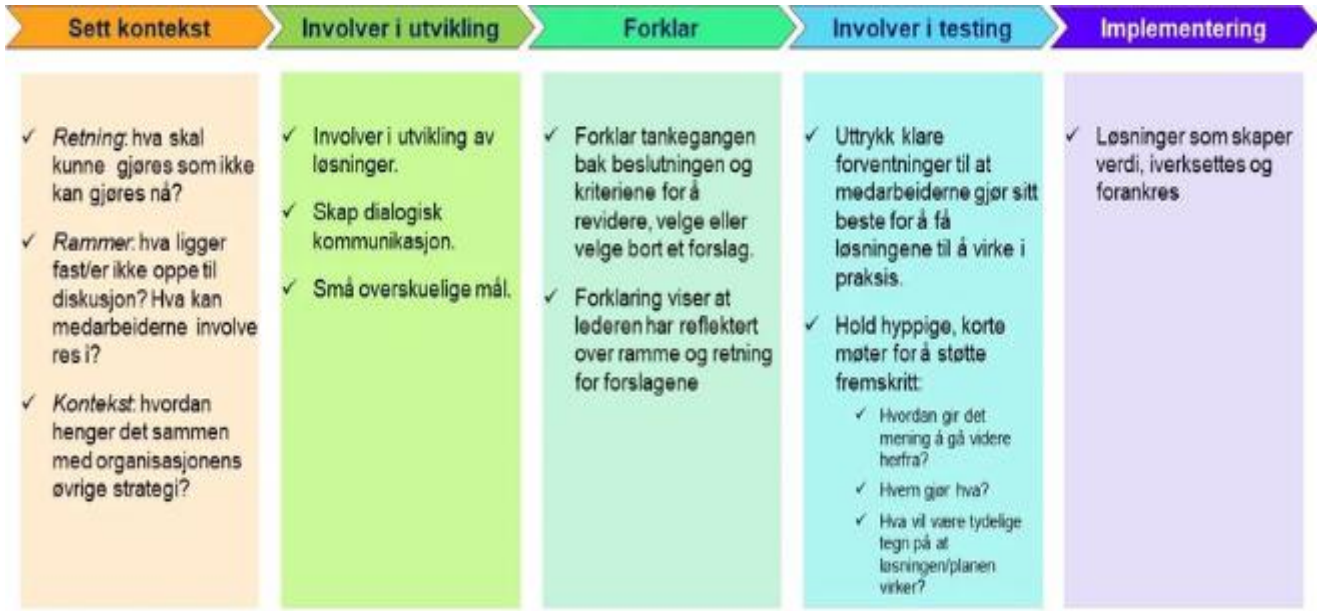
Omstillingsprosesser og endringer

- Utviklings- og endringsarbeid må forankres hos ansatte
- Tydelig involvering av ledere og medarbeidere med mål om å
  - skape motivasjon og tilslutning til endringsarbeidet
  - sette forståelige rammer for det samme arbeidet

Komme godt ut fra «hoppkanten», tydelige svar på:

- Hva er situasjonen?
- Hva skal skje?
- Hva er formålet med endringen?
- Hvilken effekt skal endringen skape, for hvem og når?
- Hva er rammene: hva ligger fast og hva skal vi diskutere og bli klokere på?
- Hva kommer til å skje når i endringsprosessen?
- Hvilke beslutninger blir medarbeiderne involvert i, og hvordan? Hvilke beslutninger blir de ikke involvert i?





Kotter og Vestergård, B. Bolstad FIKS, UIO

Hva er forskjellen på endring og omstilling?

Endri
en t
ju

s

Om
i



Medarbeiderne har fått et eierforhold til endringene



Felles virkelighetsforståelse og selvransakelse har vært viktig

I arbeidst rte om hverandre, men
mer dyptgripende enn en vanlig endring.

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

- **JOBBE MED MÅL, ENGASJEMENT OG ARBEIDSGLEDE I TRAVLE HVERDAGER**



Medarbeiderne diskuterer i avdelingen noen minutter i par: hva er spennende, klart, uklart, vanskelig å få til, noe som mangler i avdelingen?

Lag 3 punkter som kobles opp mot MÅL, ENGASJEMENT og ARBEIDSGLEDE

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE

Arbeidsmiljøsenteret
– GJØR ARBEIDSDAGEN DIN BEDRE



Takk for meg og oppmerksomheten!
LYKKE TIL☺

- Hanne Rovik
- Seniorkonsulent
- hanne@arbeidsmiljo.no
- Tlf.: 99590407