

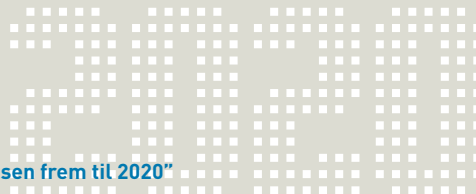
# ET GODT PSYKISK ARBEJDSMILJØ

– NÅR DER SKER **FORANDRINGER**  
PÅ ARBEJDSPLADSEN



”Nedslidningen som følge af et dårligt psykisk arbejdsmiljø er et væsentligt tema for både samfund, virksomheder og for den enkelte, som rammes. Psykisk nedslidning skal forebygges, fordi den har menneskelige omkostninger. Men derudover kan det også rent økonomisk betale sig for virksomhederne at have et godt psykisk arbejdsmiljø – det kan give øget produktivitet, øget effektivitet og nedsætte sygefraværet blandt de ansatte.”

Politisk aftaletekst ”En strategi for arbejdsmiljøindsatsen frem til 2020” 22. marts 2011



### Pjecen er en del af ”En strategi for arbejdsmiljøindsatsen frem til 2020”

Denne pjecce sætter fokus på psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer. Den er udviklet af arbejdsmarkedets parter, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Anbefalingerne er udarbejdet som led i Folketingets politiske aftale, der blev indgået i marts 2011 om en strategi for arbejdsmiljøindsatsen frem til 2020. I aftalen blev der fastsat et mål om en 20 procents reduktion i 2020 i andelen af beskæftigede, der er psykisk overbelastede som følge af arbejdet. Der findes en tilsvarende pjecce, som sætter fokus på det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med inklusion af medarbejdere med nedsat arbejdsevne.



## PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG FORANDRINGER

I denne pjeces kan du læse 22 anbefalinger til, hvordan I på arbejdspladsen tager hånd om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer. Anbefalingerne er udarbejdet i fællesskab af arbejdsmarkedets parter, Arbejdstilsynet og NFA og bygger på parternes erfaringer og den seneste arbejdsmiljøviden på området. Det er vores håb, at anbefalingerne kan fungere som inspiration og vejledning, når I skal til at gennemføre forandringer, der kræver planlægning.

Omstruktureringer, ændringer i driften og andre typer forandringer er et grundvilkår for de fleste arbejdspladser i dag. Det afgørende for det psykiske arbejdsmiljø er, at forandringerne gennemføres og håndteres på en velovervejet og god måde.

Forandringer kan være et afsæt for en positiv udvikling både for medarbejderne og arbejdspladsen. Men omvendt kan forandringer også sætte det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen under pres. Det positive perspektiv er, at forandringer, der håndteres konstruktivt i dialog mellem ledelse og medarbejdere, kan føre til øget trivsel på arbejdspladsen.

Anbefalingerne handler om at tænke det psykiske arbejdsmiljø ind i forandringsprocessen fra planlægning til gennemførelse og forankring – både i den periode, hvor arbejdspladsen arbejder med forandringen, og i den nye situation, efter at forandringen er gennemført.

De 22 anbefalinger falder i fire overordnede temaer:

- På forkant med forandringerne
- Inddragelse af medarbejderne
- Kommunikation i hele forandringsprocessen
- Støtte og kompetencer

## DIALOG OG SAMARBEJDE

Det er en vigtig forudsætning for at gennemføre en god forandringsproces, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø foregår i et løbende samarbejde mellem medarbejdere og ledelse på arbejdspladsen.

De formelle samarbejdsorganer som arbejdsmiljøorganisationen (AMO), samarbejdsudvalget (SU) og medindflydelses- og medbestemmelsesudvalget (MED) skal inddrages i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø så tidligt som muligt. På arbejdspladser uden formel samarbejdsorganisation skal medarbejderne inddrages i et direkte samarbejde om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer.

Men også alle andre relevante aktører på arbejdspladsen, udover de formelle samarbejdsorganer, kan med fordel involveres. Det gælder ikke mindst berørte afdelinger, arbejdsgrupper og medarbejdere.

For at samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø kan fungere, er det vigtigt, at alle tager ansvar og deltager konstruktivt i en løbende dialog.



## ARBEJDSPLADSVURDERING OG DEN ÅRLIGE ARBEJDSMILJØDRØFTELSE

I forbindelse med forandringerne skal I vurdere, om arbejdspladsvurderingen skal justeres. I kan også bruge den årlige arbejdsmiljødrøftelse til at diskutere, hvordan forandringer håndteres på arbejdspladsen, og hvordan et godt psykisk arbejdsmiljø kan bidrage til gode forandringsprocesser.

FAKTA

## EKSISTERENDE LOVGIVNING OG AFTALER/OVERENSKOMSTER

Når I skal afklare, hvem der skal involveres hvornår, er det en god idé at kende til de regler, der er for inddragelse af medarbejdere.

Anbefalingerne i pjecen skal læses og praktiseres i lyset af den lovgivning og de aftaler/overenskomster, der gælder for jeres arbejdsplads. Anbefalingerne erstatter ikke reglerne eller aftalerne/overenskomsterne. Læs mere om eksisterende lovgivning og aftaler på [www.amr.dk/regulering](http://www.amr.dk/regulering).

Der kan evt. hentes hjælp og vejledning om arbejdsmiljølovgivningen hos Arbejdstilsynet og om lovgivning og aftaler/overenskomster hos relevante lønmodtager- og arbejdsgiverorganisationer.

# ANBEFALINGER

## VÆR PÅ FORKANT MED FORANDRINGERNE

For at undgå, at forandringerne får en negativ effekt på medarbejdernes trivsel, er det vigtigt at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø før, under og efter forandringerne:

- 1 Tænk et godt psykisk arbejdsmiljø ind som et integreret mål med forandringen. Drøft, hvordan der på arbejdspladsen kan arbejdes for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Tænk det psykiske arbejdsmiljø ind i den nye organisering af arbejdet.
- 2 Afdæk på forhånd, hvilke muligheder og risici der kan være forbundet med forandringen i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Udarbejd i arbejdsmiljøorganisationen og i samarbejde med andre relevante aktører en prioriteret plan for gennemførelse af nødvendige tiltag til at udvikle de positive elementer og imødegå potentielle risici. Overvej om værktøjer som fx arbejdspladsvurdering kan understøtte en god proces.
- 3 Vær opmærksom på, at det kan være en udfordring at sikre det psykiske arbejdsmiljø i det daglige arbejde samtidigt med, at der arbejdes med forandringen. Husk at tage stilling til, hvordan det daglige arbejde planlægges og tilrettelægges, så kerneopgaven fortsat kan løses under forandringen.
- 4 Afklar og meld ud, hvem der har hvilke roller og hvilket ansvar i forbindelse med forandringen. Vær fx opmærksom på mellemlidernes opgaver og ansvar i forbindelse med forandringen.
- 5 Vær opmærksom på, at mellemlidere, medarbejdere og medarbejdergrupper kan have forskellige behov i forbindelse med forandringen, fx i forhold til kommunikation, inddragelse og støtte, og at behovene kan opstå på forskellige tidspunkter i processen.
- 6 Foretag i samarbejde med relevante aktører løbende opfølgning og afsluttende evaluering af forandringen og forandringsprocessen. Det skaber mulighed for at justere processen samt skaber læring på arbejdspladsen i forhold til kommende forandringer. For at fastholde erfaringerne kan det være en god idé at skrive dem ned.





## INDDRAG MEDARBEJDERNE

For at gennemføre en succesfuld forandring er det væsentligt, at medarbejderne involveres og engageres i forandringerne. Det gælder både de formelle samarbejdsorganer og de berørte medarbejdere og afdelinger:

- 7 Husk at inddrage arbejdsmiljøorganisationen i forhold, der handler om arbejdsmiljøet, og husk at arbejdspladsvurderingen skal justeres, når der sker ændringer i arbejdet, der har betydning for arbejdsmiljøet.
- 8 Involver relevante medarbejdere så tidligt som muligt i arbejdet med at planlægge, gennemføre og forankre forandringen. Det skaber ejerskab og giver det bedste grundlag for et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Inddrag den enkelte medarbejder eller arbejdsgruppe i de specifikke forhold, der vedrører deres arbejde eller afdeling.
- 9 Overvej, hvem der skal inddrages hvornår, og hvad de kan bidrage med i forbindelse med forandringen. Sørg fx for, at der tidligt i processen er en dialog om, hvordan der kan arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen.
- 10 Lav en forventningsafstemning om inddragelse af medarbejderne i forandringsprocessen. Afstem indledningsvist og løbende forventninger til, hvad og hvordan medarbejderne bliver inddraget i arbejdet med forandringen. Det er vigtigt som medarbejder at vide, hvad man kan få indflydelse på.
- 11 Brug den årlige arbejdsmiljødrøftelse til at afklare, hvad forandringer betyder for det psykiske arbejdsmiljø, og hvordan et godt psykisk arbejdsmiljø kan bidrage til gode forandringsprocesser.



## KOMMUNIKER I HELE FORANDRINGSPROCESSEN

Forandringerne skal gerne håndteres i en løbende og gennemsigtig dialog mellem ledelse og medarbejdere. Det er derfor væsentligt, at alle de beslutninger, som træffes i forbindelse med forandringen, kommunikerer til alle de relevante aktører på arbejdspladsen. Beslutningerne skal begrundes, så medarbejderne kender forudsætningerne og baggrunden for omstruktureringen. Som led i en gennemskelig, ærlig og åben dialog skal det kommunikeres tydeligt, hvad medarbejderne kan få indflydelse på i forbindelse med forandringerne. Tal gennem hele processen om, hvorfor det er nødvendigt med forandringen på arbejdspladsen, og hvor arbejdspladsen er på vej hen:

- 12 Det er vigtigt, at ledelsen både kommunikerer formålet og behovet for forandringen, hvordan forandringen tænkes gennemført, tidsplan og milepæle, samt hvordan dialogen om forandringen vil foregå. Det er vigtigt at give et billede af, hvor forandringen skal føre arbejdspladsen hen. Hvad er målet med forandringen? Husk også at kommunikere, hvilke gevinster forandringen vil indebære for arbejdspladsen og for medarbejderne.
- 13 Informer på så tidligt et tidspunkt på en sådan måde og i en sådan form, at det giver gode muligheder for en grundig drøftelse, så medarbejdernes synspunkter, idéer og forslag kan medvirke til at kvalificere beslutningerne.
- 14 Vær opmærksom på, at når ledelsen første gang informerer om den påtænkte forandring på arbejdspladsen, har ledelsen typisk allerede arbejdet med forandringen i et stykke tid, mens den kan være ny for medarbejderne. Sørg derfor for, at ledelsens information er grundig og har fokus på, hvad forandringen betyder for medarbejdernes arbejdssituation.
- 15 Sørg for at afsætte og prioritere ressourcer og tid til løbende kommunikation og dialog om forandringen. Vær lydhør over for idéer, input, forslag og spørgsmål i forbindelse med forandringen og giv løbende feedback.
- 16 Kommuniker, hvordan I forventer at håndtere det psykiske arbejdsmiljø i den periode, hvor I arbejder med forandringen. Kommuniker fx, hvordan medarbejdernes spørgsmål, tvivl og usikkerhed vil blive håndteret. Hvem kan de henvende sig til med spørgsmål, frustration og idéer til forandringen?
- 17 Fokuser på at håndtere usikkerhed og uro hos medarbejderne i forbindelse med forandringen. Kommuniker, hvordan I vil arbejde for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, når forandringen er gennemført – fx hvordan I vil sikre, at den enkelte medarbejder har de nødvendige kompetencer til at varetage det fremtidige arbejde efter forandringen. Kommuniker gennemsigtigt, åbent og klart for at øge tillid og dialog.



- 18 Kommuniker løbende om processen for at skabe overblik. Kommuniker også, når der ikke er noget nyt at fortælle. Det kan medvirke til at undgå mytedannelse og skjulte dagsordener.

### STØTTE OG KOMPETENCER

For at understøtte en god forandringsproces i forhold til psykisk arbejdsmiljø kan der være brug for supporthandling. Supporthandling kan være kompetenceudvikling, støtte, coaching, dialog, åbenhed, afklaring og vejledning:

- 19 Hav en tidlig dialog om behovet for supporthandling, der kan understøtte det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Supporthandling foregår både mellem medarbejdere og ledelse og medarbejdere imellem. Afklar, om der er behov for ekstern hjælp.
- 20 Afklar, om der er de nødvendige kompetencer og viden på arbejdspladsen og i arbejdsmiljøorganisationen for at kunne planlægge, gennemføre og forankre forandringen, fx i forhold til nye krav i arbejdet og nye samarbejdsrelationer. Gennemfør kompetenceudvikling, såfremt der er behov for det. Foretag eventuelle justeringer i arbejdsmiljøorganisationens kompetenceudviklingsplan.
- 21 Overvej, hvad der skal til for at klæde medarbejderne på til forandringer. Tal om, hvordan I bruger hinanden og hinandens ressourcer. Vær konstruktiv og støt kollegaer.
- 22 Kommuniker, hvilke interne og eksterne supportmuligheder der er til rådighed i forbindelse med forandringen. Sørg for, at alle ved, hvem de kan henvende sig til for at få støtte og coaching, mens forandringen gennemføres.



## FORSKNINGSGRUNDLAG

Anbefalingerne i denne pjece er bl.a. inspireret af et forskningsprojekt, PSYRES-projektet, som repræsenterer noget af den nyeste forskning inden for psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer.

## FAKTA OM PSYRES PROJEKTET

PSYRES-projektet peger på, at god kommunikation, involvering af medarbejderne samt støtte og kompetenceudvikling er afgørende for at sikre medarbejdernes trivsel under en omstrukturering.

Forskningsresultaterne dokumenterer, at omstruktureringer ofte har en negativ indvirkning på medarbejdernes helbred og trivsel. Nogle af de negative effekter, der ikke er vist i tidligere forskning, er bl.a. følgende:

- Medarbejdere, der er udsat for omstrukturering, oplever en højere grad af jobusikkerhed end de, der ikke er udsat for en omstrukturering.
- En langvarig omstrukturering (dvs. en omstrukturering over en periode på mindst to år) har en negativ indflydelse på medarbejdernes helbred og trivsel. Den fører til lavere jobtilfredshed, lavere engagement, dårligere generelt helbred, øget følelsesmæssig udmattelse og højere sygefravær.
- Medarbejderne vænner sig ikke til omstruktureringer, selvom de oplever omstruktureringer flere gange i træk.

Forskningen viser dog også, at en omstrukturering kan have en positiv effekt på medarbejdernes trivsel. Det gælder fx, når en medarbejder opnår:

- en bedre jobposition, som kan føre til, at medarbejderen oplever mindre udbændthed og stress, øget arbejdsevne, øget jobtilfredshed, innovativ adfærd og engagement i arbejdet.
- øget selvstændighed, større mulighed for at deltage i beslutningsprocesser og mere støtte fra ledelsen – og dermed bedre trivsel.

PSYRES-projektet står for 'Psykisk helbred og trivsel i forbindelse med omstruktureringer: konsekvenser og mekanismer'.

Forskere fra fire forskningsinstitutioner i hhv. Finland, Holland, Polen og Danmark (NFA) deltog i projektet.

Det overordnede formål med PSYRES-projektet var:

- at få indsigt i, hvordan forskellige typer af omstruktureringer påvirker medarbejdernes mentale helbred.
- at undersøge, hvordan omstruktureringer påvirker medarbejdernes trivsel.
- at identificere, hvilke medarbejdergrupper der har risiko for at udvikle mentale helbredsproblemer under omstruktureringer.
- at identificere forebyggende foranstaltninger.

### Læs mere:

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

**ET GODT PSYKISK ARBEJDSMILJØ**

– Når der sker forandringer på arbejdspladsen

© Udgivet af Arbejdstilsynet, maj 2013, 1. oplag.

Pjecen kan downloades på Arbejds miljørådets hjemmeside:  
[www.amr.dk](http://www.amr.dk) og på Arbejdstilsynets hjemmeside: [www.at.dk](http://www.at.dk).

Tekst redigering og design: Operate A/S

Tryk: one2one

Foto: Arbejdstilsynet v/Stefan Kai Nielsen

Oplag: 5.000

ISBN: 87-7534-613-3

Anbefalingerne er udarbejdet af:



DANSKE  
REGIONER



MODERNISERINGSSTYRELSEN

LEDERNE  
*bringer dig videre*

FA FINANSSEKTORENS  
ARBEJDSGIVERFORENING



  
ARBEJDSMILJØRÅDET

