

*Når finanskrisen udfordrer det  
psykiske arbejdsmiljø!*

V. Ingrid Brunebjerg

Arbejds- og organisationspsykolog

AKON Arbejdsmiljøkonsulenterne.

# Et godt psykisk arbejdsmiljø:

- Forudsigelighed om, hvad der skal ske i nær fremtid
- Tryghed
- Tillid og retfærdighed
- Trivsel frem for stress.

*Man må derfor kunne have den formodning at finanskrisen påvirker det psykiske arbejdsmiljø i væsentlig grad.*

Det psykiske arbejdsmiljø har betydning for både produktiviteten, sygefraværet og bundlinjen på virksomhederne.

Et godt psykisk arbejdsmiljø fremmer desuden kreativitet og udvikling – faktorer som har betydning for virksomheders konkurrence-dygtighed.

# Fakta om finanskrisen og arbejdsmiljø

*34 % mener at finanskrisen har betydet at det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen er blevet dårligere eller meget dårligere – men 66 % mener faktisk at finanskrisen har haft en negativ betydning for arbejdspladsen*

## De negative konsekvenser

- Undersøgelsen viser, at større bekymring for fyringsrunder og mere utryghed er de to mest markante konsekvenser af finanskrisen. (over 60 %)  
Mere sladder og rygtedannelser (43 %)
- Mere stress (42%)
- Mindre udfordring af ledelsens syn på tingene (31%)
- Flere konflikter (23 %)

## De positive konsekvenser

- 60 % oplever faktisk at det psykiske arbejdsmiljø er uændret ( 4 % mener faktisk at det er blevet bedre )
- Mere innovation og nytænkning (44 %)
- Større sammenhold (38%)
- Mere vidensdeling (29 %)

*Hvorfor bliver de resterende 32% ikke ramt af dårligere psykisk arbejdsmiljø?*

# Hvad har den øverste ledelse gjort?

---

- Øverste ledelse har i nogen grad eller høj grad være på forkant (61%)
- Øverste ledelse har i nogen grad eller høj grad øget kommunikationen med medarbejderne (39%)
- Øverste ledelse øget synligheden i forhold til medarbejderne (33 %)

## Hvad mangler lederne så i forhold til at håndtere kriser

- 39 procent af lederne mangler **mere information** om **krisens konsekvenser** for arbejdspladsen for at kunne tackle finanskrisens ledelsesmæssige udfordringer bedst muligt.
- 36 procent ville gerne **have mere viden** om, hvordan man bedst **motiverer** medarbejderne i krisetider
- 26 procent mangler klarere rammer for, **hvilke oplysninger** om krisens konsekvenser de må videregive til medarbejderne.
- 17 procent af lederne kunne godt tænke sig mere viden om, hvordan **man afskediger medarbejdere på en god måde.**

# Hvad siger medarbejderne?

---

- Siger mindre fra ifht ekstra arbejdsopgaver - **11 %**
- Undlader at gøre opmærksom på begyndende stress eller andre sygdomstegn over for chefen - **10%**
- Går på arbejde, selvom de var syge - **9%**
- Øger deres arbejdstid - **14%**
- Øger deres arbejdsindsats - **17%**
- Gør mere opmærksom på medarbejderens selv og opnåede resultater over for ledelsen - **11%**
- Undlader at søge nyt job - **9%**
- Jeg har ikke ændret adfærd under krisen - **58%**

Undersøgelse af DJØFER 2010

# Hvorfor går det skidt nogle steder

---

- **Virksomheden har ikke forbedret medarbejdernes employability**
- **Tilliden i systemet er ikke tilstede og kommunikationen svigter**
  - Usikkerheden omkring jobsituationen
  - Utryghed og negative forventninger
  - Bekymringer og forkerte negative rygter
  - Manglende handlemuligheder
  - Tab af kontrol (jeg bestemmer ikke selv)
  - Modsatrettede krav, skal jeg tilgodese mig selv, kollegaen eller arbejdspladsen
- **Opsigelser /omstruktureringer håndteres ikke optimalt**
  - Der tages ikke hensyn til at reaktionerne er forskellige alt efter medarbejdernes behov, ressourcer og erfaringer
  - Lederne er ofte længere fremme i processen – derfor har de reageret og ser ikke medarbejdernes reaktioner eller devaluerer dem
- **Lederne begynder at kontrollere mere**
  - **Lederne bliver klemte** - får behov for rådgivning og sparring
  - opsigelser og omstruktureringer overstiger mange mellemlederes ressourcer/kompetencer
  - Stress
  - tænker på jobbet når de har fri

# Symptomer på en omstrukturering der ikke er gået godt

---



## **Umiddelbare følelsesmæssige reaktioner**

- Frygt for at miste job eller frygt for en øget arbejdsmængde => Forøget stressniveau => udbændthed / hjerte-kar sygdomme

## **Ændringer i holdning til organisationen**

- Arbejdstilfredshed forringes
- Tillid til organisationen (specielt ledelsen)daler
- Nedsat motivation, manglende lyst til fornyelse
- Konflikter

## **Ændringer i adfærd**

- Øget modstandsreaktioner imod forandringer
- Øget personaleomsætning og produktivtetsnedgang  
(er ikke kortsigtede reaktioner)

Health in Restructuring: Innovative approaches and policy recommendations  
(2009), Kieselbach et al. University of Bremen

# Anbefalinger

---

- Overvågning og evaluering af symptomer på mistrivsel
  - udover almindelige trivselsmålinger og APV'er
  - før / under / efter omstruktureringen)
- Hjælp til de direkte ofre for omstruktureringerne
- Håndtering af reaktioner fra de overlevende
- Fokus på lederens rolle som ansvarlig for omstruktureringsprocessen (uddannelse/sparring)
  - Gennemskuelig og rimelig beslutningsproces
  - Rolleafklaring
  - Konflikt håndtering
  - Motivation af medarbejderne
- Opbygge oplevet retfærdighed og tillid
- Kommunikationsplan – før krisen rammer (information OG kommunikation)
- Samtaler om karriereskift og jobegnethed som del af MUS
- Fokus på at optimere medarbejderens employability og mulighed for at flytte sig indenfor organisationen
- Evaluering af omstruktureringen med de "overlevende" (læring i forhold til fremtiden, og signalerer at medarbejderne er vigtige)

Health in Restructuring: Innovative approaches and policy recommendations  
(2009), Kieselbach et al. University of Bremen

# Dialog

---

- Dialog to og to (summegruppe) om hvordan der arbejdes konstruktivt med krisen på egen virksomhed (egne erfaringer), dette drøftes herefter i plenum.

# Når det går godt hvad sker der så



- *De virksomheder, der kerer om medarbejderne og værner om virksomhedskulturen, har størst chance for at komme godt igennem en krise, viser undersøgelser fra Great Place to Work Institute og fra McKinsey.*
- **Klar kommunikation - Ledelsen tackler den interne dialog i virksomheden**
  - Usikkerheden bearbejdes i det åbne
  - Højt informations og kommunikationsniveau
- **Medarbejdernes situation tilgodeses**
  - Eks. Kun den ene ægtefælle afskediges
  - Medarbejdere med størst mulighed for at få nyt job afskediges
  - Arbejdsdeling
- **De afskedigede får hjælp til at komme videre**
  - Når ræven har flere udgange er det nemmere at forholde sig til risikoen for fyring (employability kan skabes)
  - Realkompetencevurdering

# Når det går godt hvad sker der så



## **Lederne går foran**

- krisen =læringsproces
- Krise = styrkelse af deres ledelsesmæssige kompetencer
- Krise = ledelsesmæssige udfordringer (visionære og kreative løsningsforslag) – og virker hermed inspirerende på medarbejderne

## **Tillid før krisen = tillid kan bedre bevares under krisen**

- Virksomhedens og medarbejderne har i forvejen oparbejdet en god tillid til hinanden
- Dialogen og det sociale fællesskab bærer igennem
- Vis medarbejderne tillid og de vil være loyale under krisen
- Hos de dygtigste virksomheder er tilliden lige så stor som for 2 år siden (på trods af opsigelser)

Ditte Vigsø, vicedirektør i Great Place to Work Institute /McKinsey-undersøgelse 2008

# Hvad kan vi yderligere gøre for at sætte skub i det psykiske arbejdsmiljø?



- **Tilbage til det grundlæggende – Genopfrisk, hvad det er i forhold til arbejdet**
- **Se finanskrisen som en mulighed i stedet for en trussel**
  - Sæt fokus på innovation = oplevelse af indflydelse og handlekraft
  - Plads til at tænke innovativt (det kan måske være nemme at komme igennem med at tænke kreativt idag)
  - Finanskrisen = positiv forstyrrelse der gør at virksomhedens omstillingsparathed bliver forstyrret. "sense of urgency"
    - Vækstsamfundet = sovepude (manglende motivation til at ændre)
    - Mulighed for at gennemføre tiltrængte omstruktureringer
- **Tal mindre om ulemperne ved finanskrisen**
  - Fokuser på drømme, ikke frygt og bekymringer
  - Sæt fokus på indflydelsessfæren og interessesfæren
- **Søg målrettet efter de huller, du ser din branche ikke udfylder.**
  - Tænk ud af boksen!
- **Oprydning**
  - Finanskrisen = oprydning i gamle vaner / medarbejdere der burde have flyttet sig for længst
- **Brug sammenholdet**

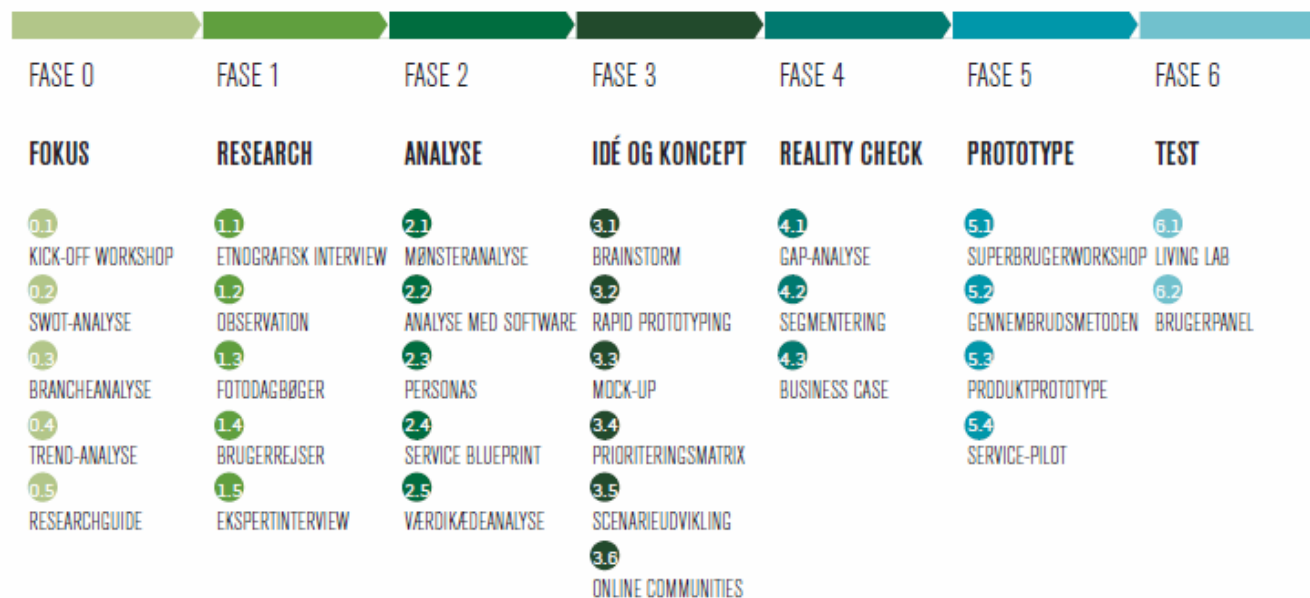
# Innovation – hvad er det

1. Små forbedringer på eksisterende produkter (Innovation)
2. Helt nye produkter eller koncepter (Radikal innovation).
3. Nyudvikling i den interne organisation, som kan være optimering af systemer, arbejdsgange, kommunikation osv. (Procesinnovation).

# Innovation – hvor findes der mere om det

- Gratis **bog** om hvilke processer man kan sætte i gang i forhold til at udvikle brugerdrevet innovation (erhvervs og byggestyrelsen)  
[http://www.ebst.dk/brugerdreveninnovation.dk/metodesamling\\_til\\_bdi](http://www.ebst.dk/brugerdreveninnovation.dk/metodesamling_til_bdi)
- **Fonde**
  - Velfærdsinnovation <http://www.fornyelsesfonden.dk/velfaerdsinnovation>
  - Anve

SAMLET OVERSIGT OVER FASER OG METODER



# Eksempler på kreativ tænkning i en krisetid

---

- Patienten går selv til operationsbordet - Et pilotprojekt på Glostrup Hospital
- Lego er gået videre fra fokus på forbrugeren og sam-skabelse til et punkt, hvor de har skabt et meget stort antal mikroinnovatører, hvis opfindelser kan markedsføres af Lego. På den måde bliver forbrugerne inddraget i innovationen
- Easyfood A/S Kolding – udvikler brød sammen med kunderne
- Hvis man kaster et blik tilbage i tiden, viser historien, at nogle af de mest fantastiske designløsninger er udviklet under recession og krise
- Gravide booker selv tid til nakkefoldsskanning. Hillerød hospital
- Booking af blodprøver. Klinisk Biokemisk Afdeling på Regionshospitalet Viborg/Skive

# Dialog

---

Dialog to og to (summegruppe) om hvordan man skaber innovation og nytænkning i egen virksomhed. Dette drøftes herefter i plenum.

# Anomalier

- Tese 1: Dårligt psykisk arbejdsmiljø betyder en forringet evne til at være innovative
- Tese2: Manglende styr på den sociale kapital (tillid, retfærdighed og samarbejde) => det psykiske arbejdsmiljø forringes under finanskrisen
- Tese2: Forebyggelse af psykisk dårligt arbejdsmiljø som følge af finanskrisen = fokus på innovation

Vil det sige at de virksomheder som før havde en høj social kapital er de ultimative vindere

og de virksomheder som er bagud i forhold til den sociale kapital vil være de ultimative tabere?



# Den værdige opsigelse



## Hvad skal overvejes inden opsigelserne:

- Hvordan vil fyringerne ske – er der politikker der skal følges?
- Dato for afskedigelserne – periode for medarbejdernes hørings svar
  - Hvis mange skal fyres er det bedre med parallelle forløb end at det strækker sig over flere dage
  - Fyr max 5 – 6 pr dag – ellers bliver lederen følelsesmæssigt afstumpet og kan ikke leve sig ind i medarbejderens reaktioner
- Kriterier for opsigelserne skal aftales med TR / faglige org.
  - inddrag dem endelig tidligt (også tidligere end de måske har krav på)
- Skal medarbejdere fratænde med det samme – eller senere
  - Overvej gradvis afvikling af medarbejderen – det giver ro på
  - Har medarbejderen nok at lave i opsigelsesperioden
- Skal medarbejderen tilbydes psykologsamtale
- Er der oplysninger medarbejderen ikke skal have adgang til
- Praktiske detaljer (ophævelse af fuldmagter, aflevering af nøgler og kreditkort, annullering af medarbejderens møder ude af huset)
- Hvordan skal resten af medarbejderne informeres?
  - grib fat om rygtesmede

# Den værdige opsigelse



## Selve afskedigelsen

- Den direkte leder skal altid være med til fyringerne – overlad det ikke kun til den øverste leder
- Hvor foregår afskedigelsen?
  - På lederens kontor
  - Pr. mail
  - Brev til hjemmet
  - Kan de andre medarbejdere se den opsagte
- Hvornår informeres TR
- Kontakt til ægtefælle
- Fredage eftermiddage er altid en dårlig tidspunkt (grublen i weekenden) det samme med fødselsdage og mærkedage
- Medarbejderne har ingen gavn af at høre at lederen syntes det er svært
- Personalelederen bør lave et møde for lederen med debriefing

# Den værdige opsigelse



## Efter opsigelsesdagen

- Sørg for at lave en opfølgende samtale der handler om at få kommunikeret begrundelsen for fyringen og afviklingen af arbejdsopgaver, betingelsen for fratrædelsen og fremtidsudsigterne
- Vigtigt at lederen er der både for den opsagte og de tilbageblevne
- Afskedsreceptionen kan med fordel etableres af de tilbageblevne og ikke lederen – så skal den fyrede ikke være taknemmelig overfor lederen

## Hvordan kommer de tilbageblevne videre

- plads til at bearbejde oplevelser
- Håndtering af de tilbageblevnes følelser – tal om forløbet
- organisering af arbejdet
- Vigtigt at lederne pointerer at det er ydre faktorer der forårsager fyringer
- Information