

LEDELSE UNDER FORANDRINGSPROCESSER

Forundersøgelse
Erfaringsopsamling på "Omstilling og forandring" - offentlig sektor



INDHOLD

Ledelse under forandringsprocesser	01
Indledning	03
Formål	03
Metode	03
Erfaringer fra interviewene	03
Nye kredse – nye kulturer	04
Refleksion og afrunding	04
Tema 1: Politireformens udfordringer for ledelsen	04
Modelpolitikredsen og drejebogen	05
Pressen og borgerne	05
Fokuspersonernes gode råd:	06
Refleksion og afrunding	06
Tema 2. At være klædt på til ledelsesopgaven	07
Kurser, seminarer og L-moduler	08
Hvad er godt og hvad kan forbedres?	08
Refleksion og afrunding	08
Tema 3: Ledelsens udfordring med at bevare jobtilfredshed	09
Forventningsafstemning	09
Ledertrivsel	09
Etablering af sikkerhedsorganisation	09
Tema 4: Ordet frit	09
Refleksion over ledelse og forandring	10
Offentlig leder	10
At blive ledet	10
Godt arbejdsmiljø for ledere – også i en forandringsproces	10
Ledelsen og fagligheden	11
Hvordan sikres trivsel og helbred i forbindelse med omstruktureringer?	11
Erfaringer fra et europæisk netværk	11
Refleksion og afrunding	13
Bilag 1	14
Bilag 2	15
ADRESSER	16

INDLEDNING

Ledelse af forandringsprocesser stiller krav på alle niveauer i en organisation. Håndtering af forandringsledelse er en forudsætning for at undgå både menneskelige og økonomiske omkostninger.

Større/gentagne omstillinger og forandringer har betydning for det psykiske arbejdsmiljø, og kan bringe en organisation og dens medlemmer i krise. Håndtering af ledelse i en organisation under forandring har altafgørende betydning for, om processen medfører udvikling, arbejdsbetinget stress eller andre arbejdsbetingede lidelser. Dette kan være omkostningsfyldt både for organisationens effektivitet og for de enkelte ansatte.

FORMÅL

At gennemføre en forundersøgelse hvor der fokuseres på lederes (linjechefer og mellemledere), tillids- og sikkerhedsrepræsentanternes erfaringer i forbindelse med omstillingsprocesser. Konkret er der i nærværende undersøgelse taget udgangspunkt i omstillingsprocessen i forbindelse med politireformen. Målgruppen for forundersøgelsen er ledelse, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter i politiet.

Forundersøgelsens resultater skal efterfølgende kunne anvendes til udarbejdelse af et værktøjshæfte, der fokuserer på ledelse under forandringsprocesser.

METODE

Rapporten er udarbejdet på baggrund af en række fokusinterviews gennemført i udvalgte politikredse:

- København (Beredskab og efterforskning)
- Vestegnen (Beredskab og lokalpoliti)
- Nordjylland (Beredskab og lokalpoliti)
- Fyn (Beredskab og lokalpoliti)
- Sjælland/Lolland Falster (Beredskab og efterforskning).

Interviewguiden har fokus på følgende temaer¹:

- Indledning: Om hvad der kendetegner område og afdeling (til forskel fra andre kredse og arbejdsområder)

1. Politireformens udfordringer for ledelsen

2. At være klædt på til ledelsesopgaven, før, under og efter politireformens gennemførelse
3. Ledelsens udfordring med at bevare medarbejdertilfredshed
4. Ordet frit; f.eks. arbejdstilrettelæggelse, muligheder og rammer, viden om best practice i politikredse, videndeling i det hele taget, nye arbejdsopgaver.

Interviewene er gennemført forår og sommer 2009. Gennem interviewene har ledelser og tillids- og sikkerhedsrepræsentanter uddybet de omkostninger, muligheder og "gevinster", der har været i forbindelse med omstillingsprocessen, samt hvordan omstillingen har påvirket dialog og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere.

Der er desuden indhentet nyere viden fra NFA, samt arbejdsrapporter og erfaring fra Personalestyrelsens arbejde med Kommunalreformen. Endelig skal dette forprojekt ses som en forlængelse af BAR service's Værktøjshæfte om Omstillingsprocesser.

Temaerne, der beskrives efterfølgende under "Erfaringer fra interviewene", vil indeholde en opsummering og afrunding på baggrund af fokuspersonernes udsagn. Ved direkte citater anvendes "kursiv". Temaerne vil blive efterfulgt af nogle generelle betragtninger eventuelt med forslag og gode råd. Den sidste del af afrapporteringen vil indeholde en opsummering af indsamlede erfaringer om konsekvenser af omstruktureringer i virksomheder i Europa og fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i samarbejde med det europæiske netværk HIRE "Health in Restructuring". Erfaringer og gode råd herfra stemmer godt overens med de erfaringer og råd, der kan uddrages af nærværende interviewundersøgelse.

ERFARINGER FRA INTERVIEWENE

De fokusområder, der er anvendt i interviewene, har forsøgt at indkredse både lederopgaven og lederrollens særlige udfordringer i forbindelse med gennemførelse af politireformen i praksis. For at ledelsesredskaberne kan anvendes, er det vigtigt at se på, hvilke muligheder organisationen og det psykiske arbejdsmiljø stiller til rådighed.

¹ For uddybning af temaerne, se vedlagte bilag

NYE KREDSE – NYE KULTURER

Lederne skal som udgangspunkt fungere i en bestemt geografi og demografi. Alle kredse har i større eller mindre grad oplevet ændringer på dette område. Disse "ydre rammer" har stor indflydelse på, hvad det er for et "landskab" man skal arbejde i – som leder af forandringsprocesser.

Målet med politireformen er 10² lige store politikredse. Både ledere og tillidsvalgte, oplever store udfordringer i "sammensmeltningen" af de gamle kredse. En af de store udfordringer for alle de interviewede kredse har været forskellighed i kultur. Det gælder, hvad enten den geografiske udstrækning er lille eller stor. Det var en udfordring for mange ledere at få skabt det "fælles fodslaw".

Mange har oplevet, at der i udformningen af kredsene ikke er taget hensyn til kredsens særlige geografi og infrastrukturer samt demografi (f.eks. mange socialt belastede), der kan kræve særlige indsatser. Synspunkterne er, at "modelpolitikredsen" ikke levner ressourcer til disse særlige indsatser. Landsdelene kan desuden have forskellige specialopgaver f.eks. på grund af: Grænser, broer, færgeruter og øer.

"Storebror" effekten har også været en udfordring i de kredse, hvor en enkelt storby/storkreds præger den nye kreds. Det har været vanskeligt at integrere de mindre stationer med deres særpræg i den nye kultur på en god måde.

Nye samarbejdspartnere

Politikredsene har ikke alle steder sammenfald med andre regionsinddelinger, dette har besværliggjort samarbejde f.eks. med SKAT omkring økonomisk kriminalitet, med Falck og brandvæsen eller forebyggende arbejde blandt børn og unge. Det at de sædvanlige samarbejdspartnere er væk, og at der skal etableres nye, kan hæmme organisationens effektivitet under en forandringsproces.

De større afstande har betydet en del mere kørsel i forbindelse med arbejdsopgaverne, f.eks. hvis der skal køres mellem flere Retter. *"Et godt hjælperedskab ville være video-retsmøder, vi kører stadig meget til retten"*. På plussiden er for en enkelt kreds nævnt central placering i forhold til den storby, hvor de fleste af opgaverne ligger.

De nye lederroller er altså faldet sammen med et nyt landskab at navigere i, og det har for mange været en stor udfordring.

REFLEKSION OG AFRUNDING

Fælles "fodslaw" i ledelsesgruppen

Skal forandring lykkes med mellemliderne som medspillere, er det vigtigt, at det enkelte medlem af ledelsesgruppen får tid og mulighed for at fokusere på organisationens fælles interesser: *"Vi er Dansk Politi"*. Det tyder på, at der har været tiltag i forandringsprocessen, der har gjort, at en del medarbejdere har forsøgt at vælge, det de kender; "geografien" og at en del ledere har håbet at få opfyldt de ledelsesudfordringer, "de kender i forvejen".

Valg af geografi har ofte betydet, at man har valgt sin kernekompetence fra. Mange ledere er øjensynlig blevet placeret på områder (både fagligt og geografisk), de ikke kendte nok til. Mange skal altså klædes på til de nye opgaver, og i mellemtiden er der risiko for, at afdelinger plejer "særinteresser" (egen enhed, egen afdeling mv.) frem for fælles interesser og samarbejde på tværs. Det er samtidig vigtigt at sikre, at lederne, som skal flytte til en ny afdeling/ledelsesopgave, er bedst muligt orienteret om rammerne og vilkårene for den nye rolle og arbejdsopgave. I modsat fald kan lederne være med til at bringe egen usikkerhed videre til deres nye medarbejdere og hermed medvirke til at skabe usikkerhed om hele processen. Det er derfor hensigtsmæssigt at inddrage mellemliderne i god tid, inden selve processen omkring den nye lederopgave gennemføres.

Det er vigtigt, at ledelsesgruppens samarbejde giver mulighed for at fokusere på organisationens overordnede målsætninger, der bliver ledetråde for deres videre arbejde.

TEMA 1: POLITIREFORMENS UDFORDRINGER FOR LEDELSEN

Alle kredse har oplevet store udfordringer, men også store vanskeligheder i forbindelse med implementering af reformen. Lokale forhold har gjort, at billederne har forskellige nuancer.

² Samt København og Bornholm kredse

Især dette tema har fået mange ord med på vejen fra de forskellige ledere og tillidsvalgte, der har deltaget i fokusinterviewene. Her er forsøgt en opsummering og sammendrag af de udsagn, der direkte har med lederrollen og indflydelse på lederrollen at gøre:

“Da man valgte at blive leder, ville man have ansvar og kunne træffe beslutninger, derfor er det ikke særlig sjovt, at forudsætningerne er ændret”.

Afstem forventninger

Mange havde set frem til politireformen, *“der trængte til, at der skete noget”*. Men man oplevede ikke, at forventninger blev indfriet og forudsætningerne skred øjensynligt. Mange har fremhævet, at forventningsafstemningen på alle niveauer er en forudsætning for arbejdsglæde og kvalitet i arbejdet.

Modelpolitikredsen og drejebogen

Det der af mange opleves som den *“stive”* modelpolitikreds, bragte flere dilemmaer med sig. På den ene side lokalpolitikken (f.eks. borgmestre, der ikke ønskede lokalstationer nedlagt), og på den anden side *“Christiansborg”*, hvis retningslinjer og ønsker ikke altid stemte overens med de lokale og praktiske forhold. Dertil kom en faglig og personalepolitisk udfordring. Som nyslået mellemlider var det ikke klart og præcist, hvilke arbejdsfunktioner der skulle dækkes. Man skulle finde ind i en ny rolle.

Nogle giver udtryk for, at en stor vanskelighed var at få overblik over personale og økonomi. *“Rigspolitiet meldte for sent ud”*, eller man manglede svar på mange spørgsmål i denne forbindelse. En fælles oplevelse er, at *“søjleopdelingen”* gør, at man graver grøfter, så hver gør sit og ikke hjælper hinanden.

At gennemføre reformen og fortsætte driften samtidig var vanskeligt. Organisationen skulle tilpasses forandringens krav, men der var ikke tid til, at ændringerne kunne få lov at slå rod.

Der er dog også eksempler på stor tilfredshed med *“drejebogen”*, med ros til øverste ledelse for åbenhed og tilgængelighed samt mulighed for bred involvering. Der har man oplevet et ansvarligt ledelsesniveau. *“Der har vært store frihedsgrader. Fodboldbanen var kridtet op, og vi (mellemledere) kunne selv udfylde rammerne”*.

Mange ledere mener, at resultatet af reformen har rykket ved *“politiidentiteten”*. Medarbejderne har forblevet loyale og stort set undgået den negative snak om reformen, men samtidig *“levet med”* den oplevelse, at de ikke kan levere samme kvalitet i arbejdet som tidligere.

Det er en udfordring for nye ledere at skulle arbejde med alt det grundlæggende *“råstof”* i organisationen og finde sin nye rolle samtidig. Mange har oplevet, at de skulle lede efter strategi og målsætning for denne organisationsændring.

For nogle kredse gælder det, at de nu (sommeren 2009) oplever at komme styrket ud af processen, og at de nu kan tage lederansvar, som de gerne vil det.

For andre opleves det, at drejebog og tidsplan har været fulgt for slavisk. Organisationen har ikke kunnet følge med, det var vanskeligt at se delmålene (og nå dem) – samtidig med at fokus var på drift – og de ændringer, som var lovet befolkningen.

“Det har været en håbløs opgave med strukturelle bindinger fra start af” – “vilkårene har ændret sig. Havde vi kendt udviklingstendenser, reduktioner og forudsætninger, så havde det været nemmere at udøve ledelse og planlægge”.

“Man skulle have haft større frihed til design af kredsen – geografi og demografi er forskellig – derfor kan kredsene ikke være ens”.

Nogle ledelser oplever, at de bliver utroværdige og dermed mister folks tillid. *“Det skyldes de nye forudsætninger – der skal findes andre løsninger. Det vi sagde den ene måned til medarbejderne, holder ikke den næste”.*

Pressen og borgerne

Pressen opleves som en kæmpe udfordring – undervejs i processen. Pressen har virket som fejlfindere og slået ned der, hvor politiet ikke levede op til de mål, Christiansborg havde stillet borgerne i forventning. Det er gået ud over den faglige stolthed! Før oplevede politiet sig vellidt, nu opleves man som udstillet på forsiden af Ekstra Bladet. Ledere og medarbejdere ser en samfundsmæssig effekt heraf: Utryghed i befolkningen.

Der, hvor arbejdet med reformen syntes at lykkes bedst, har man oplevet en øverste ledelse, der ofte *“kravlede*

op på ølkassen”, informerede og delte synspunkter. Det har stort set været vellykket, at øverste ledelse var på plads i god tid. Var foreningerne også på plads, kunne der være gode muligheder for, at begge parter tog ansvar, gav hinanden sparring og også delte informationsopgaven. Den efterfølgende tidsplan har alligevel stresset.

Det næste ledelsesniveau blev ansat meget tæt på reformen. De oplevede, at de ikke blev klædt godt nok på, på grund af den korte tid der var, indtil medarbejderne blev ansat og enheder/afdelinger etableret, ofte med nye opgaver.

Den vanskeligste ledelsesopgave i forbindelse med implementering af reformen har uden tvivl ligget hos de ledere, der ikke følte sig tilstrækkelig klædt på til opgaven, og som var tættest på at skulle få frontpersonalet til at fungere. Inden stillingerne blev besat, kunne f.eks. PI'er opleve vanskeligheden ved at lede ledere, der ikke vidste, om de var købt eller solgt. Nogle PI'er følte sig kastet ud på et ledelsesniveau og en organisering, de ikke havde prøvet eller havde erfaring med. Derfor kom de til at gå meget op i praktiske ting.

Fokuspersonernes gode råd:

- Sørg for information, medbestemmelse og medindflydelse
- Gør det attraktivt at søge en lederstilling og få al ledelse på plads fra starten
- Kommunikation: En person med viden om dette kan "sparre" med hensyn til at levere det rigtige budskab på det rigtige tidspunkt
- Hav fokus på processen – vær på forkant med tema-dage og uddannelse
- Det skulle være gjort anderledes:
 - Ønskerunde med mere strategisk perspektiv
 - Lederne skal ikke skuffes. Kortene skal blandes anderledes
 - Fagligheden skal sikres. F.eks. erfaring som vagthavende på vagtcentral
 - Projektarbejdet. Gruppernes arbejde skulle være taget alvorligt. "De rigtige tal blev aldrig registreret".

REFLEKSION OG AFRUNDING

Skal forandringsledelse lykkes, er det vigtigt, at både topledelse og mellemledere sætter synlige og konkrete mål for medarbejderne. Mange af de interviewede

fokuspersoner har ikke oplevet, at overordnede mål og visioner var tydelige nok. Derfor har flere ledere haft vanskeligt ved at gennemskue, i hvilken retning de skulle styre.

Forandringen skal opleves nødvendig og meningsfuld

Forandring kræver en indsats fra alle de involverede ledere og medarbejdere. Her er det væsentligt, at alle har en klar fornemmelse af, at forandringen er nødvendig, meningsfuld og rigtig. Rigtig mange ledere og medarbejdere har på forhånd set frem til politireformen, fordi de oplevede en forandring som rigtig og nødvendig. Men da mål og strategier har været oplevet uklare og forandringsprocessen under tidspres, har den positive forventning flere steder ændret sig til at blive til skuffelse og organisationsændringen besværlig eller meningsløs.

Det drejer sig derfor om i god tid at skabe en fælles forståelse for, at forandringen er nødvendig – både blandt ledere og medarbejdere. For at få accept og medspil i en forandringsproces skal der findes en grundlæggende forståelse hos mellemledere og medarbejdere (og borgere).

Ledelse og samarbejde

Det er vigtigt, at have fokus på alle ledelsesniveauer i en organisation, der står overfor en forandringsproces, da lederne på hver deres niveau har deres indgang til og påvirkningsmulighed i forhold til organisationen. Ledelsesniveauerne kan opgøres som;



hvor det *strategiske* ledelsesniveau fokuserer på overordnede mål og visioner, mens de taktiske og operationelle niveauer har en mere direkte berøring med og mulighed for dialog med de enkelte medarbejdere samtidig med, at de også er i front i forhold til borgerne.

For det *strategiske* niveau – topledelse – betyder det, at forandringsprocessen skal integreres i strategien for hele organisationen, det vil sige, kobles med langsigtede mål, mission og vision for organisationen. Det strategiske arbejde skal medvirke til at skabe klarhed over, hvilke tiltag der er nødvendige for, at en ny og forandret organisationsstruktur kan blive implementeret. Selv om der har ligget et grundigt forarbejde i politireformens udformning, så har mange givet udtryk for, at "kaskadeeffekten" er udeblevet. Processen har "mistet pusten" på vej ned gennem den organisation, der var under forandring, fik ny struktur, nye ledere og ledelsesopgaver og ofte også medarbejdere med nye arbejdsområder.

På det *taktiske og operationelle* niveau – mellemlider og personalelederniveauet – betyder det, at lederne skal kunne forholde sig til, acceptere og videreformidle de strategiske mål og prioriteringer i organisationen. Denne proces er især vanskelig, hvis lederne ikke føler sig godt nok informeret om nye mål og baggrunden for ændringerne. Det stiller store krav til ledesers vilje og evne til selv at søge afklaring, hvis de ikke føler sig godt nok informeret.

En forandringsproces vedrører og berører hele ledelsesgruppen. En omstrukturering i en hel organisation vil være lang og krævende. Lederne er med til at bygge vejen, vise vejen og være rollemodeller for medarbejderne.

Ledelsens rolle i forandringsprocessen

- Det helt afgørende punkt i ethvert omstillingsprojekt er lederskab
- Ledelse går kort sagt ud på at skabe og opnå resultater gennem andres indsats
- Der skal styres og træffes beslutninger
- Der skal motiveres, således at medarbejderne vokser med de nye og voksende opgaver
- Forandringsprocesser, hvor ledelse på alle niveauer ikke er klædt på til processen har tendens til at miste pusten efter kort tid.

Ting ta'r tid

Store forandringsprocesser varer næsten altid længere end forventet. Der kan tage år, før man kan være sikker på, at forandringerne er implementeret og kulturer sammensmeltede. Dialog og samarbejde er derfor vigtigt under hele processen fra planlægning til gennemførelse, opfølgning og evaluering.

Det er oftest en fordel at dele forløbet op i flere faser og at tilrettelægge forløbet med en række delmål eller milepæle. Det giver oplevelse af tryghed og sikkerhed, og gør det lettere for alle parter, mellemledere og medarbejdere at følge med (have sig selv med) i processen. For en del af organisationens medlemmer (mellemledere og medarbejdere) har delmål og milepæle ikke været tydelige nok i de indledende faser af processen. Denne erfaring er god at have med sig ved eventuelle fremtidige forandringsprocesser.

TEMA 2. AT VÆRE KLÆDT PÅ TIL LEDELSESOPGAVEN

De allerfleste har en oplevelse af, at mellemlederne ikke var klædt godt nok på til opgaven. Men oplevelserne af, hvad der har været af muligheder for kompetenceudvikling og adgang til nye ledelsesværktøjer, opleves forskelligt. Mange følte sig ikke informeret om, hvad der f.eks. lå i at være "70 % personaleleder". Andre følte sig ikke fagligt klædt på til opgaven.

"Vi havde erfaring med personaleledelse, men kendte alt for lidt til den nye faglighed. Det er også vigtigt for at forstå opgaven, du skal forholde dig til".

Lederne udtrykker, at de gerne ville have udformet mandskabssammensætning, sådan at jobtilfredsheden kunne have været større.

"Vi gjorde vores bedste for at skyde os frem til, hvem der skulle ansættes i forhold til ønsker: Geografi eller faglighed?"

Oplevelsen er, at ledelsesrollen er blevet mere diffus end før reformen, og flere ønsker klarere definitioner af, hvad det ville sige at "lede på afstand". Hvis lederen stort set mangler den faglige erfaring, og medarbejderne tillige er uerfarne i den nye funktion, kan det blive rigtig vanskeligt for lederen at få driften til at fungere, selv om man er en erfaren personaleleder. Flere påpeger, at netop nu er det vigtigt at finde de nye fremtidige ledere og få dem forberedt til opgaven.

"Ingen vil være ledere. Personalet ser, hvad vi kæmper imod. Vi må finde og spotte førledere og klæde dem på til opgaven".

En del ledere oplevede sig i et "krydspres". I forhold til "toppen" skulle de på den ene side forsvare deres afdeling. På den anden side fik de at vide, at de ikke gjorde nok, når de skulle mødes med egne mellemledere.

De planlægningsværktøjer lederne fik, oplevede de var alt for længe om at virke, f.eks.; *"IT værktøjet var ikke til stede"*. Der savnedes ofte andet materiel, f.eks. biler nok – der også kan køre.

Kurser, seminarer og L-moduler

Der er både ros og ris til de seminarer og uddannelses-tilbud, lederne har modtaget. Stort alle de ledelsesniveauer, der har modtaget coaching, har været meget begejstrede, dog synes nogle, at den kom alt for sent. Man har her kunnet arbejde med nye løsninger, modeller, egen rolle og dilemmaer i jobfunktionen. "Det skulle være tilbudt alle ledere". I det hele taget er holdningen, at det er vigtigt med fokus på ledertrivsel, rådgivning og udviklingssamtaler gennem et så omfattende omstillingsforløb.

"Uddannelsen var OK, men blev ikke fulgt op. Det var lidt, men godt".

"L-moduler fungerer godt. Ved medarbejdermodulerne skulle de have haft deres egen leder med. For mange frustrationer kunne ikke afklares".

Hvad angår ledelsesmodulerne, har nogen udtrykt størst tilfredshed med det sidste (L-5) og forklarer, at det måske skyldes, at det her blev klarere, hvad strategierne gik ud på. "På L1 havde vi ingen strategi, måske var det derfor, L5 var bedst. Vi kunne se tilbage".

"Seminartiltaget var positivt. Hvad kan vi tilbyde vores medarbejdere? Vi fik talt om "ledelsesrummet". Godt med tid sammen afdelingsvis".

Hvad er godt og hvad kan forbedres?

Når tillids- og sikkerhedsrepræsentanter vurderer spørgsmålet "at være klædt på til ledelsesopgaven", er der mange ting, de er enige med lederne om. Men de har også gode råd til deres ledere om kompetenceudvikling:

- Ledelserne er ikke så gode til at skabe ejerskab og få folk til at erkende, at de nu er en del af en større enhed. Det kan gøres bedre

- Ledelsen på første charginiveau er ikke klædt godt nok på til opgaven
- Den ny ledelse, der kun var gode til det faglige, bliver nu klædt på til MUS samtaler og den vanskelige samtale. Det er godt
- På sigt skal "de gamle" også klædes på
- Det er godt, når der er fælles "fodslaw" i toppen. Det giver ro, at man fornemmer enighed
- God idé med workshop på stationerne, hvor der er repræsentanter fra øverste ledelse, så man kan få at vide, hvad man går ind til
- Øverste ledelse skal fortælle, hvad de næste lederniveauer går ind til, f.eks. at de kunne ansættes i hele kredsen. Usikkerhed gør, at man mister engagement
- Positivt, at ledelsesniveauet er blevet slanket. Det kan slankes mere
- Godt, når TR opleves som seriøs medspiller, så kan personalet koncentrere sig om det daglige arbejde
- Positivt med teambuilding, hjælper også "de skuffede"
- Der skal skabes gode vilkår for ny kultur (de mange unge, der er under uddannelse).

REFLEKSION OG AFRUNDING

Hvad kan ledelsen gøre?

Som en del af forandringsprocessen vil der ofte være behov for at klarlægge, hvilke nye kompetencer der er brug for i organisationen. Omstruktureres både ledelsesopgaver og medarbejders jobindhold, er det vigtigt at kortlægge dette og dernæst tage fat på de eventuelle nye færdigheder, der kan være nødvendige. Nye opgaver kan skabe behov for ny viden – og nye samarbejdsrelationer i nye enheder, skaber behov for at finde ud af, hvilken kultur og hvilke holdninger der skal sammensmeltes.

Medarbejderne skal ofte både lære andre færdigheder, skabe ny viden og ændre holdninger for at kunne løse nye opgaver i nye samarbejdsrelationer. Det er derfor vigtigt, at man tilfører organisationen de kompetencer og kvalifikationer, der er nødvendige for at gennemføre ændringerne med succes. Dette vil typisk kunne ske gennem systematisk efteruddannelse og kompetenceudviklende forløb. Derfor bør kompetenceudvikling indgå som en del af dialogen og således være en integreret del af forandringsprocessen.

Det er væsentligt, at der etableres forskellige dialogplatforme med udveksling af information, kritik og idéer. Drøftelserne i samarbejdsudvalget er væsentlig, men ikke nok. Det er derfor en nødvendig del af planlægningen og organiseringen af forandringsprocessen, at ledelsen giver den nødvendige tid og rum for dialog.

Mange steder har man gode erfaringer med at udpege forskellige 'forandringsagenter', som i deres enhed har til opgave at medvirke til at understøtte forandringsprocessen blandt andet gennem dialog med enhedens øvrige medarbejdere. Ved at deltage i forskellige dialogfora, kan de desuden være med til at binde processen i forskellige dele af organisationen sammen. Motivation og engagement blandt medarbejderne er væsentlige nøgleord.

TEMA 3: LEDELSENS UDFORDRING MED AT BEVARE JOBTILFREDSHED

Forventningsafstemning

For mange medarbejdere var der store forventninger til reformen. Det kunne blive bedre, og især de unge glædede sig. En del kom dog til at savne en forventningsafstemning og oplevede derfor usikkerhed undervejs i processen. Spørgsmål om "nedlægges vi", "kommer der nye" – "hvad bliver opgaverne?" oplevede man ikke blev besvaret.

Dialogen mellem ledere og medarbejdere oplevedes flere steder fra medarbejderside ringere end før. Andre steder var der god tilfredshed med dialogen i samarbejdsregi, men man oplevede at mangle den mellem øverste og nederste lag. "Kaskaden virkede ikke". Dialogen kan nogle steder være belastet af frustrerede kolleger/medarbejdere, og lokalt kan tonen være skarp, fordi lederen forsvarede synspunkter omkring reformen, medarbejdere måske var uenige i.

Er der gode samarbejdsrelationer mellem lederne og de tillidsvalgte med respekt for ledernes udfordringer, har det en afsmittende virkning på de øvrige medarbejdere. Fører dette til, at personalet involveres i beslutninger, er der gode chancer for, at de ansattes trivsel og jobtilfredshed øges.

Nogle steder har det påvirket trivslen, at processen er gået for hurtigt, og man havde ikke sjælen med. Under-

vejs havde medarbejdere behov for, at ledelsen "kom ud og hilste på", at den var synlig og kunne besvare spørgsmål.

Ledertrivsel

Mange steder opleves en stærk kultur og god ånd, selvom "krisen kradser". Dette har lokale seminarer og opstartprocesser været med til at styrke. En del ledere oplever opbakning og støtte fra egen leder og resten af systemet, der er mange briefinger og OK stemning. Det påpeges dog, at "det er på stationerne, der er frustrationer".

Selv om "alle har mere travlt", tales der også om godt samspil, at man hjælper hinanden og er inde i en god spiral.

Stort set mener man, at coaching har været rigtig godt for ledernes trivsel undervejs i processen. Enkelte følte ikke de havde behov, da de havde mange års ledererfaring.

Etablering af sikkerhedsorganisation

Det har været en gevinst, at sikkerhedsorganisationen er kommet på plads i den nye organisation. I flere kredse har man oplevet, at arbejdet med etableringer er taget seriøst i forhold til, at det tidligere har været et "venstre-håndsarbejde". Næste skridt er, at arbejdsmiljøet også kommer på plads alle steder. Det fysiske arbejdsmiljø har været og er stærk præget af oplevelsen af, at man blev "stuvet sammen" – på for lidt plads og at kontorer, IT og indeklima ikke var gearet til de mange "tilflyttere" og nye planlægningsopgaver. Sikkerhedsorganisationen tager også det psykiske arbejdsmiljø alvorligt, men skal flere steder kæmpe mod en "machokultur".

TEMA 4: ORDET FRIT

Som afslutning på interviewene var der mulighed for, at alle fokuspersoner kunne komme frem med temaer eller gode råd, der ikke var berørt i resten af interviewet.

Gode råd:

- Det strategiske grundlag er alfa og omega. Det skal synliggøres også langsigtet
- Ha' hele det personalepolitiske på plads. Prioriter så hurtigt som muligt. Hvor længe skal folk være i afdelingen? Hvad har folk at rette sig efter?

- Når man alligevel skal igennem "den menneskelige proces", så vælg rigtigt fra begyndelsen
- Det er vigtigt med stærke stabsfunktioner, der kan understøtte ledelsen i store organisationer:
- Kommunikation: Professionel kommunikationsuddannet medarbejder, der kan råde både udadtil (branding) og indadtil (hvornår og hvordan informere om hvad). Kan også medvirke til at forbedre mødekultur, f.eks. som ordstyrer og evaluatør.
- Brug mange kommunikationsveje: Outlook, nyhedsbreve men også stille sig til rådighed for personalet/dialog
- Husk forventningsafstemning: Både internt og eksternt
- Rigspolitichef og justitsminister burde have fortalt, at så store organisatoriske ændringer betyder nedgang i produktionen. Det er ikke meldt ud, befolkningen frustreres og politiet oplever de svigter
- Sparring med nærmeste leder er godt
- Læg den voksende sagsbunke i vindueskarmen. Analyser. Del opgaven. Mød gensidig forståelse
- Vi skal skabe en organisation, der stadig kan flyttes på.

REFLEKSION OVER LEDELSE OG FORANDRING

Offentlig leder

Der sker hele tiden forandringer på de offentlige arbejdspladser, og det kan i bedste fald betyde, at råderummet er større. Det, der fik stemplet "god ledelse" i går, ser anderledes ud i dag. Det er en del af lederrollen, at tackle forandringerne på arbejdspladsen. Det giver en mulighed for at præge kulturen, udviklingen og egen lederrolle.

Som offentlig leder er man ikke kun personaleleder. Man er også en leder, der opererer i et rum præget af politikeres holdninger, borgeres ønsker, behov og adfærd som en del af hverdagen. At påtage sig denne rolle betyder, at man også påtager sig at være leder i vanskelige situationer, er afdelingens eller organisationens "udenrigsminister" og er bindeled mellem politiske mål og daglig drift.

I dag stilles der i høj grad krav til den personlige forvaltning af lederrollen. Arbejdspladser og organisationer under forandring kan virke "ustyrige". Lederrollen bliver "givet fri" til, at man selv skal udfylde og definere den.

Dette i sig selv er en udfordring i organisationer, hvor lederrollen tidligere har været velbeskrevet med et stærkt fagligt fundament.

At blive ledet

Som leder bliver man også ledet. Man skal foretage et rolleskift, hvor man skal lægge sin lederrolle fra sig og lade sig lede. Det kræver gensidig respekt og tillid, og det kræver et klart billede af beslutningsprocesserne.

Hvornår forventes det, at man kommer med input og giver sit besyv med? Hvornår har man den fulde kompetence? Hvornår ligger beslutninger udelukkende hos topledelsen?

Det kan gå ud over arbejdsglæden, hvis det er uklart, hvor ansvaret ligger, og hvordan beslutningsprocesserne i organisationen forløber.

Man oplever som regel, at de formelle retningslinjer er i orden. Man ved, hvor opgaven med strategisk ledelse ligger, og hvor opgaven med det operationelle er placeret. I hvert fald formelt og på papiret. I praksis er kompetence og beslutningsprocedurer ofte mere uklare. Derfor er det vigtigt at få klare aftaler med næste ledelsesniveau og få afstemt gensidige forventninger. Der må arbejdes på at give slip, uddelegere, give et mandat fra sig og vise tillid til, at den anden kan og vil løse sin ledelsesopgave.

Godt arbejdsmiljø for ledere – også i en forandringsproces

Vær med til at skabe:

- Social støtte og anerkendelse af indsats
- Fælles refleksion over, hvad der kan gøres anderledes og hvordan
- Lederudviklingssamtaler, der giver nye perspektiver og følges op
- Uddannelse og udvikling
- Klarhed over, hvor kompetenceområderne adskilles og hvor de krydses
- Klarhed over rammer og råderum.

Hvordan kan man som chef støtte egne ledere?

- Balancer mellem på den ene side at være der og støtte og på den anden side lade lederen finde sine egne ben
- Vis din leder tillid – helst så tydeligt, at det også bliver synligt for din leders medarbejdere

- Balancer mellem at vise tillid, støtte og kontrol. Selv om du ved, hvad lederen kan klare selv (selv vil), skal det altid følges op med personlig støtte og sparring
- Skab den tillid, der giver plads til, at lederen også vil åbne sig og bede om hjælp, når der er vanskeligheder, at det ikke opleves som et svaghestegn.

Ledelsen og fagligheden

Mange foretrækker at blive ledet af en fra egen faggruppe, men i takt med at organisationerne ændrer karakter, som det sker gennem de store reformer, ændres også kravene til lederskabet. Det er ikke tilstrækkeligt at være erfaren og faglig professionel. Det er heller ikke nok at være 'generalistleder' med streg under personaledelen.

Den faglige viden kan være med til at skabe respekt og forståelse hos medarbejderne. Den leder, som kommer fra et specialområde med andre erfaringer, kan bringe nye synsvinkler og ledelseskompetencer med sig, men omvendt være fremmed over for enhedens faglighed, etik og normer. Risikoen er, at man ikke bliver accepteret og respekteret af medarbejdere og lederkolleger og derfor bliver isoleret i organisationen. Nye lederroller skal afbalanceres!

HVORDAN SIKRES TRIVSEL OG HELBRED I FORBINDELSE MED OMSTRUKTURERINGER?

Erfaringer fra et europæisk netværk³

En forandringsproces, hvor omstruktureringer betyder både organisatoriske ændringer, ændringer af ledelsesopgaver og ændringer af de ansattes jobindhold, kan ikke undgå også at have betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Dermed berøres trivsel og helbred for organisationens medlemmer. Samtidig vil større omstruktureringer også have indflydelse på organisationens drift. De større omstillingsprocesser af offentlige virksomheder, vil også have en samfundsmæssig betydning, idet borgerne vil kunne mærke effekten af omstillingen.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) er i samarbejde med et europæisk netværk i gang med at indsamle erfaringer om konsekvenser af omstruktureringer i virksomheder i Europa.

De foreløbige resultater og råd fokuserer blandt andet på:

- Beslutningsprocesserne bør være gennemskuelige og rimelige, både som forberedelse for og ved forløbet af en organisatorisk omstrukturering, således at jobusikkerhed begrænses. Ledelsen har en særlig opgave her.
- Arbejdsmæssige ændringer og skift kan ofte overstige de personlige ressourcer, der er nødvendige for at kunne klare de udfordrende begivenheder i arbejdslivet. Derfor har arbejdspladserne et ansvar for at medtænke trivsel og helbred under omstruktureringer.

Foreløbig opsummerer ovenstående netværk en række anbefalinger, der kan være med til at sikre trivsel, helbred og en god omstrukturingsproces blandt andet:

Vurdering og evaluering/APV

Der opfordres til at have fokus på de ansattes trivsel og helbred under og efter en omstrukturering. Vurderingen kan integreres i en APV. Desuden bør der fokuseres på selve processen, f.eks. kommunikationsflow, støtte fra ledelsen (på alle niveauer), medarbejderdeltagelse og forandringsparathed. APV bør gennemføres før, under og efter selve processen og bør følges op med handlingsplan.

Gennemskuelig og retfærdig proces

Procedurerne ved omstruktureringer skal planlægges, så de anses for at være "retfærdige" og gennemskuelige for ledelse, medarbejdere og deres repræsentanter. Intern kommunikation og samarbejde i forhold til planerne for omstruktureringen, samt hvordan og hvornår virksomheden yder støtte spiller en stor rolle for, om de ansatte oplever, at processen bliver "retfærdig". Hjælp til "strukturramte" bør indeholde kompetenceudvikling for, at den ansatte hurtigt kan udfylde nye jobfunktioner. Hvis en omstrukturingsplan indebærer afskedigelser, bør der være tilbud om umiddelbar hjælp, både indenfor og udenfor virksomheden.

Reaktioner fra ansatte og organisationens effektivitet

Hvis trivsel og helbred påvirkes negativt af en omstrukturering, vil organisatoriske forandringer, hvad enten de indebærer afskedigelser eller ej, fremkalde jobusikkerhed hos den enkelte. Er man bekymret for, at der bliver flere arbejdsopgaver, eller at man ikke vil kunne håndtere fremtidige opgaver, kan det føre til øget stress, mindre jobtilfredshed og måske mindre tillid til organisationen og dens ledere. Påvirkes engagement og motivation også

³ Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIRES). 2009.

i negativ retning, kan det påvirke lysten til fornyelse og dermed til selve omstruktureringen. Reaktionen har som oftest ikke kun korttidsvirkning, men kan mærkes i flere år efter en omstrukturingsproces. Det er en fordel at gennemføre en evaluering af omstrukturingsprocessen, så organisationen kan lære af den til fremtiden. Dette har også en signalværdi, hvor de ansatte kan opleve, at deres mening er vigtig for organisationen.

Ledere som ansvarlige for omstrukturingsprocessen

Under omstruktureringer er mellemledere ofte en overset gruppe, men de har en central rolle som de nøglepersoner, der skal omsætte omstruktureringens mål, visioner og beslutninger til praksis sammen med medarbejderne. De skal viderebringe visioner fra øverste ledelse og sørge for, at de udmøntes i konkrete tiltag og ændring af praksisser. Der kan være en risiko for, at mellemlederne netop på grund af deres særlige position kommer til at lide af stress.

Lederne spiller en vigtig rolle for medarbejderne som rollemodeller, derfor er det vigtigt at involvere mellemlederne så tidligt som muligt i beslutningsprocesserne, så de forstår baggrund og formål for forandringerne. Kun dette kan gøre det muligt for mellemlederne at kommunikere budskabet ud til medarbejderne på det rigtige tidspunkt. Samtidig gør det dem bedre i stand til at sikre implementering af forandringerne. Lederne skal trænes i at håndtere forandringsprocesser, så de kan tage højde for reaktioner og eventuel modstand gennem deres daglige ledelse.

Grunden til at ledernes trivsel og helbred kan være truet under en forandringsproces, kan skyldes, at de oplever sig klemte mellem ansvaret for at udføre øverste ledelses beslutninger og ansvaret for at sikre de ansattes trivsel og helbred. Mellemledere, der ikke har været informeret og involveret nok i beslutninger om, hvordan forandringsprocessen skal gennemføres, kan risikere, at blive "modstandere" og ses som illoyale overfor processen. Det kan sætte en "ond spiral" i gang i afdelingen og altså yderligere påvirke ansattes trivsel og kvaliteten af arbejdet. Mellemlederen er altså helt central i en forandringsproces, og træning af "forandringsledelse" en nødvendighed før, under og efter en organisationsændring.

Organisatoriske forventninger og forberedelser

Det bør sikres, at organisationen løbende er "gearet" til

at håndtere forandringer. Dette indebærer blandt andet, at de ansatte og deres ledere får de nødvendige færdigheder. Dette betyder parathed til fleksibilitet både i egen arbejdsfunktion, men også en forberedelse til at skulle flytte sig til en anden funktion. Forberedelsen er med til at hindre eller mindske stress i forbindelse med en forandring af organisationen. Forskning (og sund fornuft) siger, at virksomheder, der på den måde har forberedt deres medarbejdere, blandt andet ved tilstrækkelig kommunikation, tidlig involvering i udviklingen af forandringsprocessen og håndtering af omstruktureringen, er afgørende for de ansattes trivsel og helbred. Denne form for "forandringskultur" gør, at ledere og medarbejdere bedre kan imødekomme forandringer og i højere grad se dem som en del af arbejdspladsens liv og ikke som en "krise" for arbejdspladsen og den enkelte leder og medarbejder.

Tillid og forventningsafstemninger

Om en omstrukturering bliver en succes både for arbejdsplads og ansatte hænger dybest set sammen med, om den enkelte har tillid til sin arbejdsplads og dens ledere. Afstemning af forventninger hele vejen gennem processen er vigtig i denne sammenhæng.

Om ressourcerne fordeles, lige kan være vanskeligt at gennemskue i en proces, hvor ressourcer bliver omfordelt. Gennemsigtighed med beslutningerne er derfor vigtige, f.eks. beslutninger omkring omrokeringer eller ændrede arbejdsfunktioner/roller.

Tilliden kan mærkes gennem den måde, de ansatte "opfatter", at de bliver informeret om omstruktureringer på samt om de oplever, at deres synspunkter høres i processen.

Kommunikationsplan

Kommunikationen er afgørende for, hvor vellykket en omstrukturingsproces kommer til at forløbe. Derfor er det vigtigt, at arbejdspladsen har udarbejdet en kommunikationsplan, før omstruktureringen går i gang. Planen kan imødekomme usikkerhed hos medarbejdere og de involverede ledere. Usikkerhed er en stressfaktor, der kan undgås. Kommunikation (dialog) kan medtænke ledere og medarbejders ejerskab til omstruktureringen. Ansvar for god kommunikation ligger hos øverste ledelse, men fagforening, samarbejds- og sikkerhedsudvalg har også en vigtig rolle for at sikre kommunikationen.

God information har tre elementer:

1. Kvalitet af information: Tilgængelighed, præcisering og nyttig viden. Informationen skal tilpasses modtagerne. Det skal være forståeligt, især hvad forandringen kommer til at betyde for den enkelte.
2. Timing: Information skal gives på rette tid og sted. Det vil sige, ledelsen, der informerer, skal have fingeren på pulsen for at vurdere samspillet mellem forventninger og behov for information.
3. Information hænger sammen med kommunikation: Ansatte, mellemledere og de ansattes repræsentanter må ikke kun være passive modtagere af information. De skal vide, hvilken type beslutning der er indeholdt i informationen. Det er vigtigt at kommunikere ud, hvad der forventes på baggrund af informationen, hvilken typer information det drejer sig om, at tovejs kommunikationen tages alvorligt, og at topledelsen markerer, at de faktisk lytter og tager til efterretning. Kommunikationsplan bør blandt andet indeholde en konkret plan for forandringer og beslutningsveje, tidsplaner og hvem der er aktører i hvilke dele af processen.

organisation". En sidste pointe er, at det er en nødvendighed, at sikkerhedsorganisationen medvirker til at vurdere det psykiske arbejdsmiljø både før og under og efter en forandringsproces, og at denne vurdering munder ud i konkrete handlinger, f.eks. til forebyggelse af mistrivsel og fravær.

REFLEKSION OG AFRUNDING

Ovenstående erfaringsopsamling kan anvendes parallelt med de erfaringer og gode råd, der er kommet frem gennem fokusgruppeinterviews i de 5 politikredse.

Derfor kan opsummeringerne fra begge erfaringsindsamlinger sammenholdt med generel viden på området anvendes til udarbejdelse af værktøjskassen.

Formålet med denne afrapportering er efterfølgende, at udarbejde en værktøjskasse med "huskelister" og redskaber til at håndtere ledelse i en forandringsproces.

Under en forandringsproces træffes mange valg, og det er vigtigt før og undervejs at reflektere over konsekvenserne af disse valg. Ligeså vigtigt er det at stoppe op og reflektere. "Virker" forandringerne ikke efter hensigten, må man stoppe op og ændre på beslutningerne.

Under implementeringen af politireformen og organisationsændringen arbejdede en "midlertidig sikkerheds-

BILAG 1

Ledelse under forandringsprocesser 2009

Interview med Pi, Pk, Vpk.

Indledning: Fortæl om, hvad der især kendetegner jeres afdeling/område

Tema 1: Politireformens udfordringer for ledelsen:

1. Hvad var (og er) ledelsens (jeres) største udfordring i forbindelse med gennemførelse af politireformen?
2. Hvad var (og er) ledelsens (jeres) største vanskelighed i forbindelse med gennemførelse af politireformen?
3. Var der særlige udfordringer for din/jeres specielle ledelsesrolle? (Pi, Pk. Vpk.)
4. Var der særlige udfordringer for den afdeling/område, du/I leder (som du/I mener, adskiller sig fra andre afdelinger)?
5. Hvad skal man som leder (på alle niveauer) være særlig opmærksom på/forberede sig på i forbindelse med en større omstilling i en stor organisation som jeres?

Tema 2: At være klædt på til ledelsesopgaven før, under og efter politireformens gennemførelse

1. Hvordan er du/ I som ledelse blevet forberedt – styrket til de ledelsesmæssige udfordringer? F.eks. udvikling af ledelsesmæssige kompetencer? Ledelsesværktøjer, uddannelse og efteruddannelse.
2. Hvad har været bedst fungerende undervejs i omstillingsprocessen?
3. Hvad har været det vigtigste af de tilbud, I har fået?
4. Hvilke redskaber og forslag til justeringer er anvist, som politiledelsen kan bringe i anvendelse for at håndtere de udfordringer, der følger med reformen?
5. Hvad kunne eventuelt forbedres?
6. Hvad manglede eventuelt?

Tema 3: Ledelsens udfordring med at bevare medarbejdertilfredshed og fastholdelse

1. Hvad mener I var personalets forventninger til jer i forbindelse med politireformen? Hvordan afstemte I forventninger mellem leder/medarbejder?
2. Hvordan har politireformen påvirket dialog og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere?
3. Hvordan har du/I som ledelse arbejdet med at fastholde fokus på det gode psykiske arbejdsmiljø (gælder både jeres og medarbejdernes)?
4. Hvordan oplever I som ledere, at der er taget vare på jeres trivsel under omstillingsprocessen (konkrete eksempler)?
5. Hvordan oplever I jer selv som rollemodeller for medarbejdere?

Tema 4: Ordet frit!

F.eks. om arbejdstilrettelæggelse, muligheder og rammer, viden om best practice i politikredsene, videndeling i det hele taget, nye arbejdsopgaver? Personalelederrollen (ændret – uændret – hvordan?), ledelse gennem ledere? lederuddannelse? Information – beslutningstagen. Hvad du/I mener, er vigtigt at bringe videre.

BILAG 2

Ledelse under forandringsprocesser 2009

Sikkerhedsrepræsentanter og tillidsmænd.

Indledning: Fortæl om, hvad der især kendetegner jeres afdeling/område

Tema 1: Politireformens udfordringer for ledelsen:

1. Hvad mener I var (og er) ledelsens største udfordring i forbindelse med gennemførelse af politireformen?
2. Hvad mener I var (og er) ledelsens største vanskelighed i forbindelse med gennemførelse af politireformen?
3. Hvad var din/jeres særlige udfordringer for dig/jer i rollerne som TR/ SiR i forbindelse med reformen?
4. Var der særlige udfordringer for jeres afdeling/område (som du/I mener, adskiller sig fra andre afdelinger)?
5. Hvad skal ledere (på alle niveauer) være særlig opmærksom på/forberede sig på i forbindelse med en større omstilling i en stor organisation som jeres?

Tema 2: At være klædt på til ledelsesopgaven før, under og efter politireformens gennemførelse

1. Hvordan oplever du/ I, at ledelsen er blevet forberedt – styrket til de ledelsesmæssige udfordringer? F.eks. udvikling af ledelsesmæssige kompetencer? Ledelsesværktøjer, uddannelse og efteruddannelse.
2. Hvad har været bedst fungerende undervejs i omstillingsprocessen?
3. Hvad har været det vigtigste af tilbuddene?
4. Hvilke redskaber og forslag til justeringer er anvist, som politiledelsen kan bringe i anvendelse for at håndtere de udfordringer, der følger med reformen?
5. Hvad kunne eventuelt forbedres?
6. Hvad manglede eventuelt?

Tema 3: Ledelsens udfordring med at bevare medarbejdertilfredshed – og fastholdelse

1. Hvad mener I, var personalets forventninger til lederne i forbindelse med politireformen? Hvordan afstemte I forventninger mellem leder/medarbejder?
2. Hvordan har politireformen påvirket dialog og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere?
3. Hvordan oplever du/I, at ledelsen har arbejdet med at fastholde fokus på det gode psykiske arbejdsmiljø (for alt personalet)?
4. Hvordan oplever I, at der er blevet taget vare på ledernes trivsel under omstillingsprocessen (konkrete eksempler)?
5. Hvordan ser I ledelsen som rollemodeller for medarbejdere under en omstillingsproces?

Tema 4: Ordet frit!

F.eks. om arbejdstilrettelæggelse, muligheder og rammer, viden om best practice i politikredsene, videndeling i det hele taget, nye arbejdsopgaver? Personalelederrollen (ændret – uændret – hvordan?), Information – beslutningstagen. Hvad du/I mener, er vigtigt at bringe videre.

Lisette Jespersen, Jespersen & Laursen

Følgegruppe

Claus Hartmann, Politiforbundet i Danmark

Flemming Olsen, Politiforbundet i Danmark

Kim Hoffmann Erichsen, Rigspolitiet

Tenna Agergaard Andersen, BAR service- og tjenesteydelser, arbejdsgiversiden

Maria Glargaard, BAR service- og tjenesteydelser, arbejdstagersiden

ADRESSER

Branchearbejds miljøudvalget Service – Turisme

Arbejdsgiversekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 18

1787 København V

Tlf. 33 77 33 77

www.bfa-service.dk

Branchearbejds miljøudvalget Service – Turisme

Arbejdstagersekretariatet

Kampmannsgade 4

1790 København V

Tlf. 88 92 01 43

www.bfa-service.dk

Sekretariat for

BFA Transport, Service – Turisme og Jord til Bord

H.C. Andersens Boulevard 18

1787 København V

www.bfa5.dk

Arbejdstilsynet

Landskronagade 33

2100 København Ø

Tlf. 70 12 12 88

www.amid.dk

Videncenter for Arbejds miljø

Lersø Parkallé 105

2100 København Ø

Tlf. 39 16 53 07

www.amid.dk

