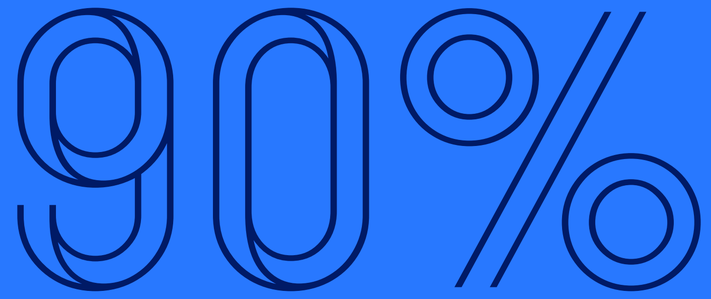
FINANSFORBUNDET

SEPTEMBER 2026

FINANSFORBUNDETS ANBEFALINGER TIL ORDENTLIGE FORANDRINGSPROCESSER





af Finansforbundets medlemmer har oplevet forandringer på arbejdspladsen det seneste år.

Forandringer fylder mere og mere på arbejdspladserne i finanssektoren. 90 pct. af Finansforbundets medlemmer har det seneste år oplevet forandringer på arbejdspladsen i form af fx fusioner, opkøb, større organisationsændringer og afskedigelsesrunder. Finansforbundets medlemsundersøgelser viser samtidig, at større organisatoriske forandringer kan have betydelige konsekvenser for medarbejdernes trivsel, oplevede tryghed og tillid til virksomheden.

Derfor har Finansforbundet udarbejdet seks anbefalinger til større organisatoriske forandringer. Anbefalingerne er rettet mod virksomhederne i den finansielle sektor og beskriver, hvad der konkret skal til for at gennemføre større forandringer på en måde, der både understøtter trivsel og skaber bedre resultater.

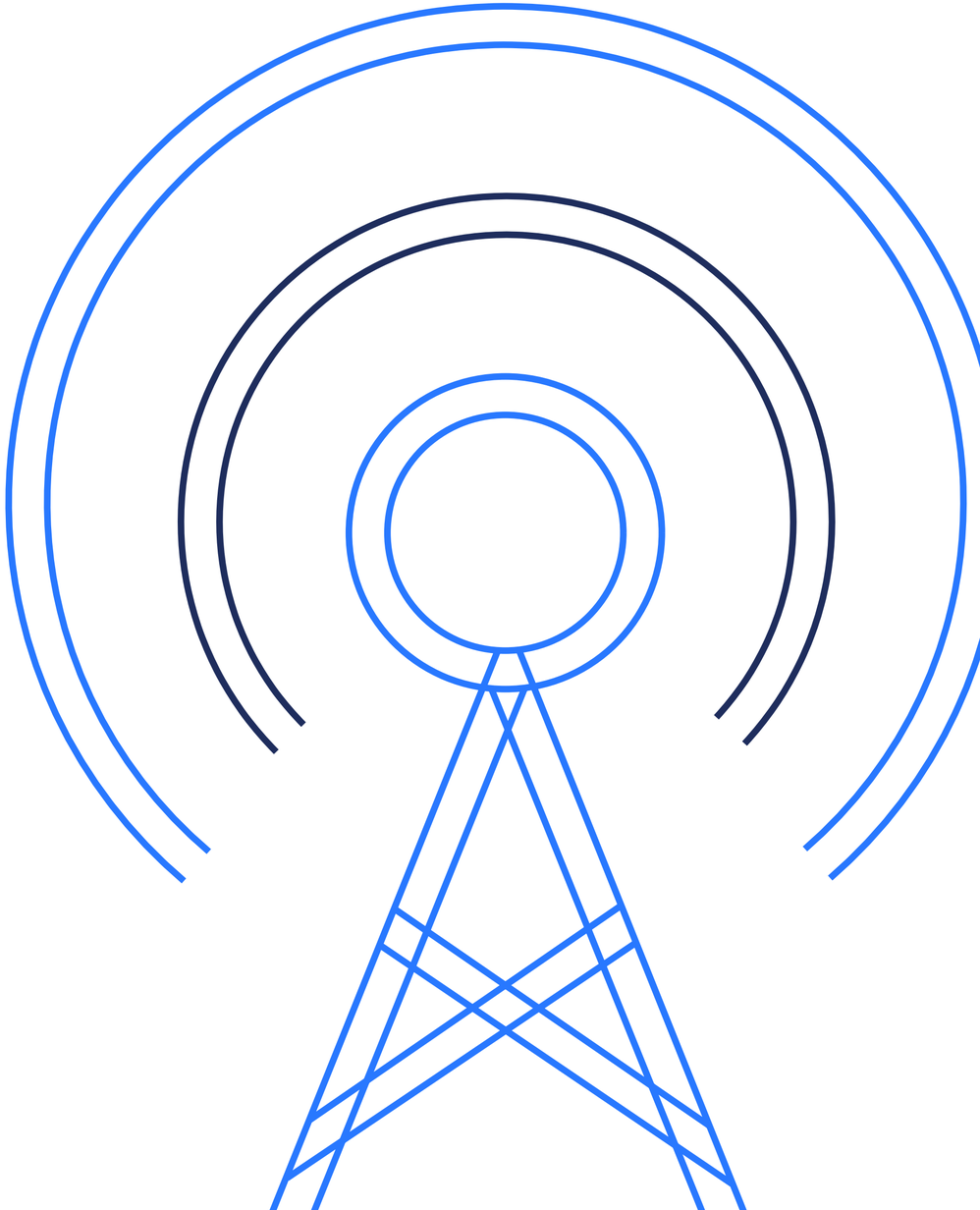
Disse anbefalinger er udviklet på baggrund af indsigter fra Finansforbundets analyser af trivsel i sektoren og tilbagemeldinger fra de mange medlemmer, som har oplevet forandringer, fx fusioner, omstruktureringer m.m.

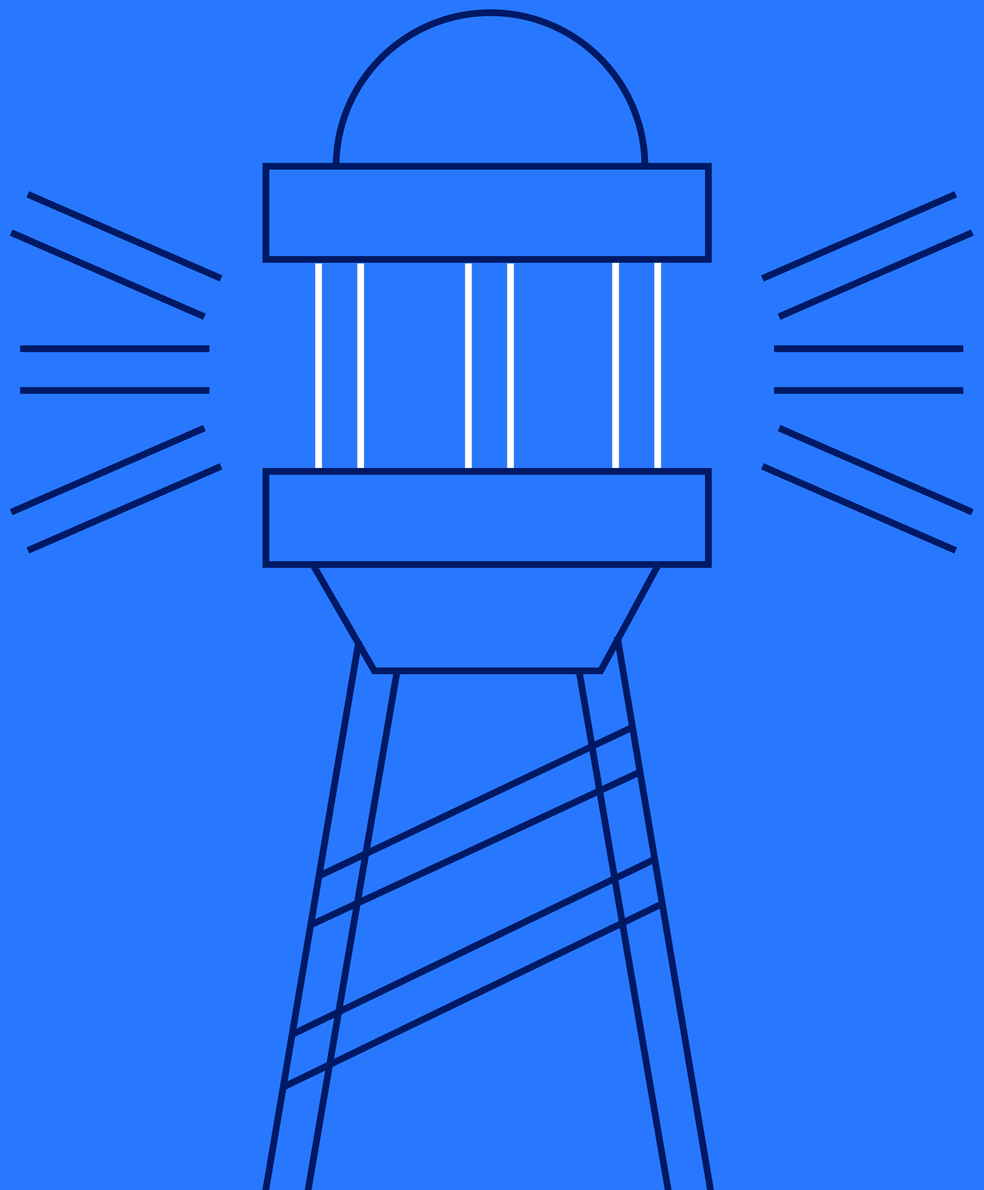
FORKLAR FORMÅL – OG KOMMUNIKÉR HELE VEJEN

Forandringer er lettere at stå i, når man forstår, hvorfor de sker. Derfor skal virksomhederne fortælle ærligt om formålet med forandringen, og hvad den skal føre til – og de skal blive ved med at kommunikere, også i de perioder, hvor der ikke er noget nyt at melde ud.

Medarbejdere skal vide, hvad der er besluttet, hvad der endnu er uafklaret, og hvad de kan forvente som det næste.

Tavshed fylder nemlig hurtigt tomrummet med usikkerhed, som kan øge arbejdspresset, svække tilliden, påvirke motivationen og underminere forandringens effekt.





LEDELSEN SKAL GÅ FORREST – OG STÅ PÅ MÅL

Virksomhederne skal sikre en ledelse, der er troværdig, synlig og konsekvent. Ledelsen skal stå på mål for forandringen og selv efterleve den retning, der er sat. Der skal være sammenhæng mellem det, ledelsen siger, og det, ledelsen gør.

Medarbejdere skal opleve, at ledelsen er synlig og tilgængelig undervejs. Samtidig skal mellemledere have den nødvendige viden, støtte og involvering til at kunne omsætte beslutningerne lokalt og svare på medarbejdernes spørgsmål.

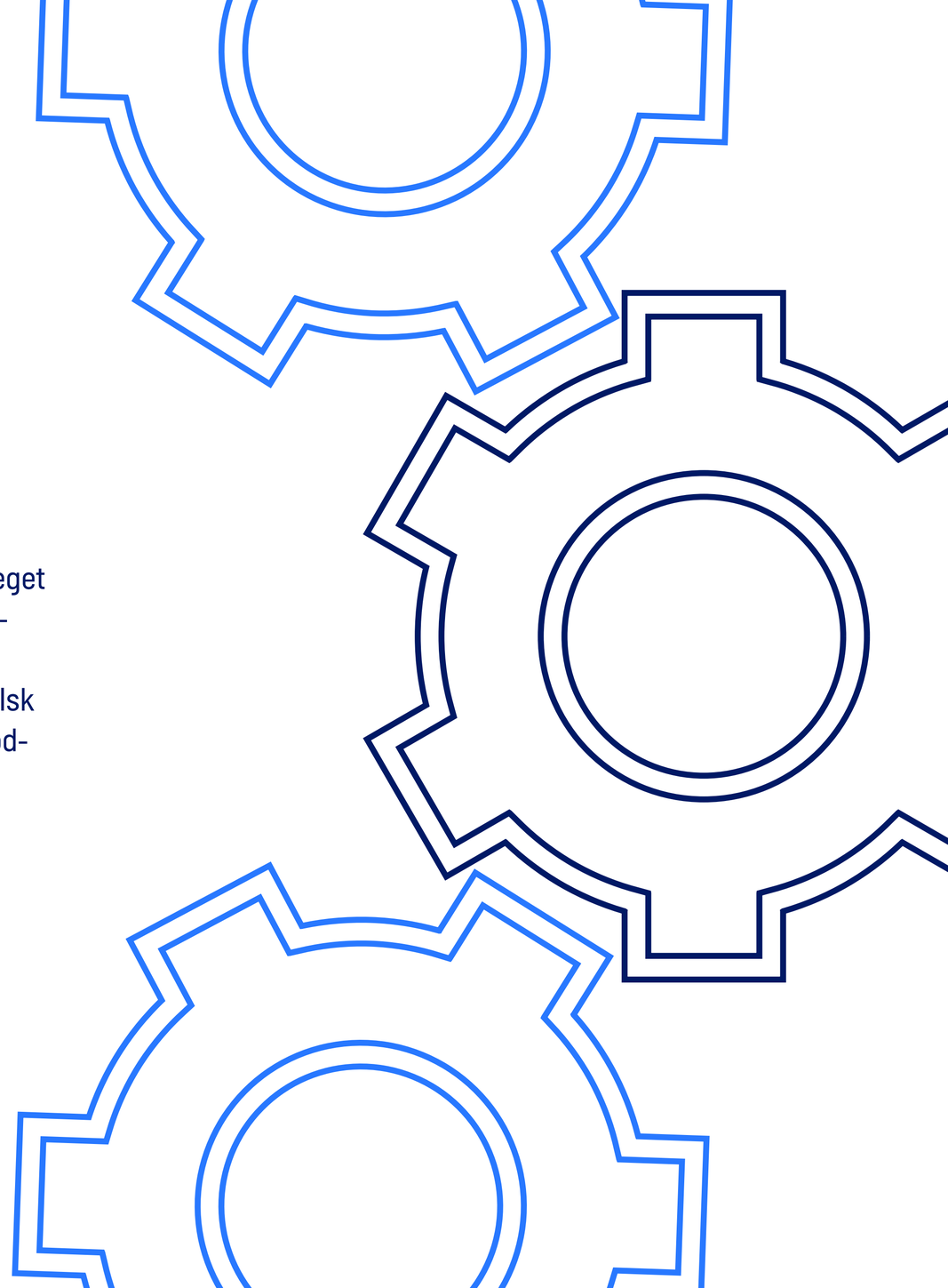
Når medarbejdere oplever, at budskaberne ændrer sig, at der bliver talt hen over hovedet på dem, eller at den nærmeste leder ikke kan svare på spørgsmål om forandringen, svækkes tilliden hurtigt. Troværdig ledelse skaber retning, ro og større sandsynlighed for, at forandringen lykkes.

GIV MEDARBEJDERNE OG TILLIDSREPRÆSENTANTER REEL INDFLYDELSE

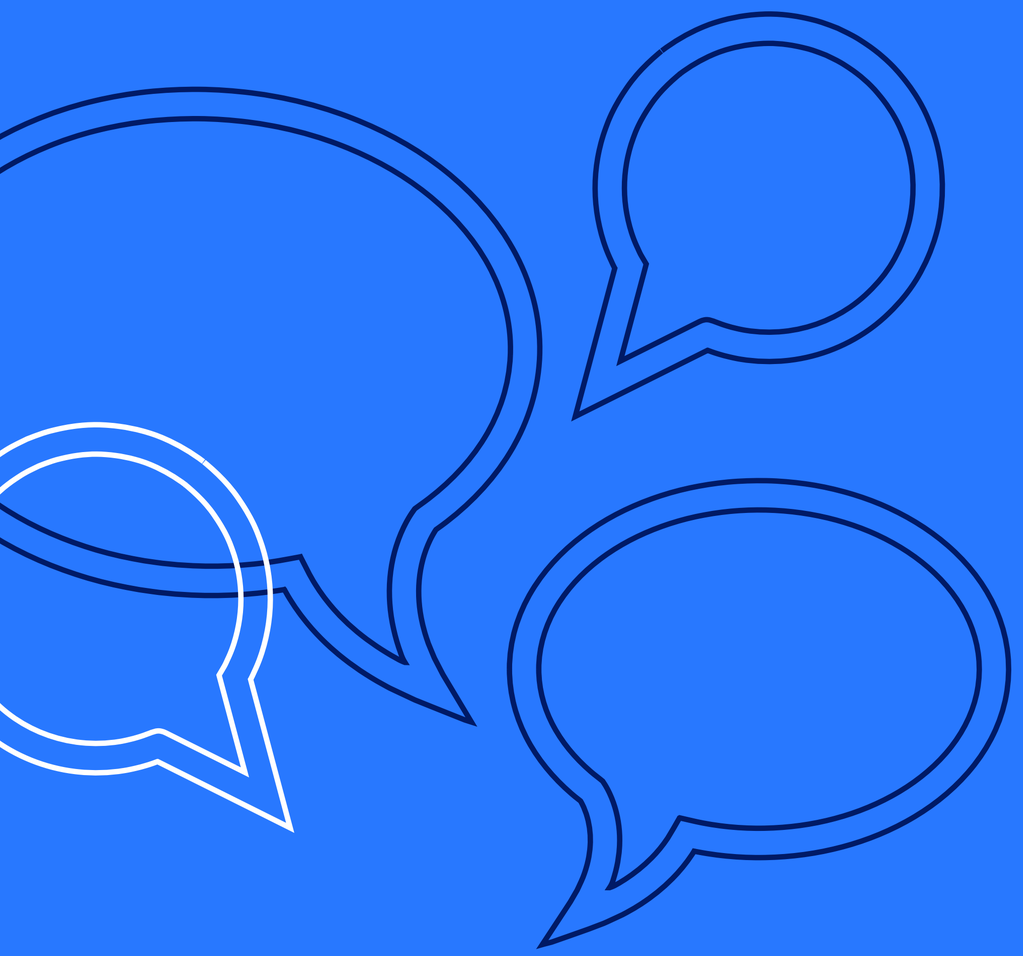
Når de overordnede beslutninger er truffet, står det stadig tilbage at omsætte dem til praksis. Her skal virksomhederne sikre reel involvering af medarbejdere og tillidsrepræsentanter.

Det kræver, at medarbejdere og tillidsrepræsentanter involveres så tidligt som muligt og kan påvirke implementering, arbejdsgange og opgavefordeling. Samtidig skal virksomhederne være tydelige om, hvad der er til forhandling, og hvad der ikke er.

Medarbejderne er eksperter i deres eget arbejde og skal kunne påvirke implementeringen, så deres viden faktisk sætter spor i beslutningerne. Symbolsk involvering skaber frustration og modstand, mens reel involvering styrker kvalitet, motivation og fastholdelse.



3



SKAB TRYGHED TIL AT SIGE TINGENE, SOM DE ER

Der skal være plads til tvivl, kritik og følelser gennem forandringerne uden frygt for konsekvenser. Det er ledernes opgave at skabe det rum for åben dialog, hvor medarbejdere trygt kan dele deres oplevelser af forandringen.

Virksomhederne skal samtidig være opmærksomme på, at en forandring ofte rammer bredere, end den ser ud til på papiret. Også de medarbejdere, der ikke formelt er berørt af forandringen, mærker den, og deres oplevelser er værd at interessere sig for.

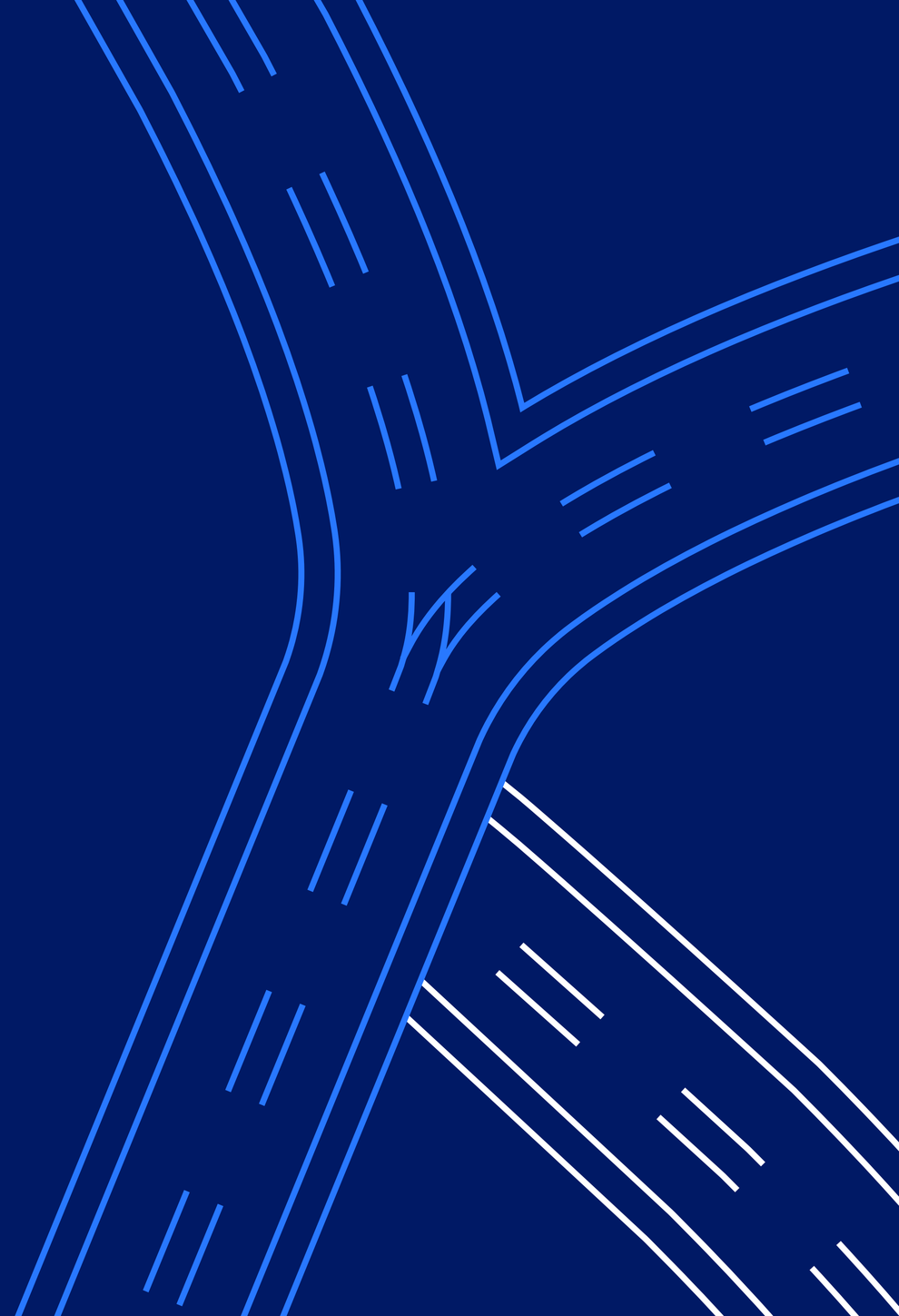
Uden psykologisk tryghed til at dele oplevelser mister ledelsen afgørende viden om, hvad der ikke fungerer. Det svækker kvaliteten af beslutningerne og gør det vanskeligere at håndtere de konsekvenser, som forandringer skaber i hverdagen.

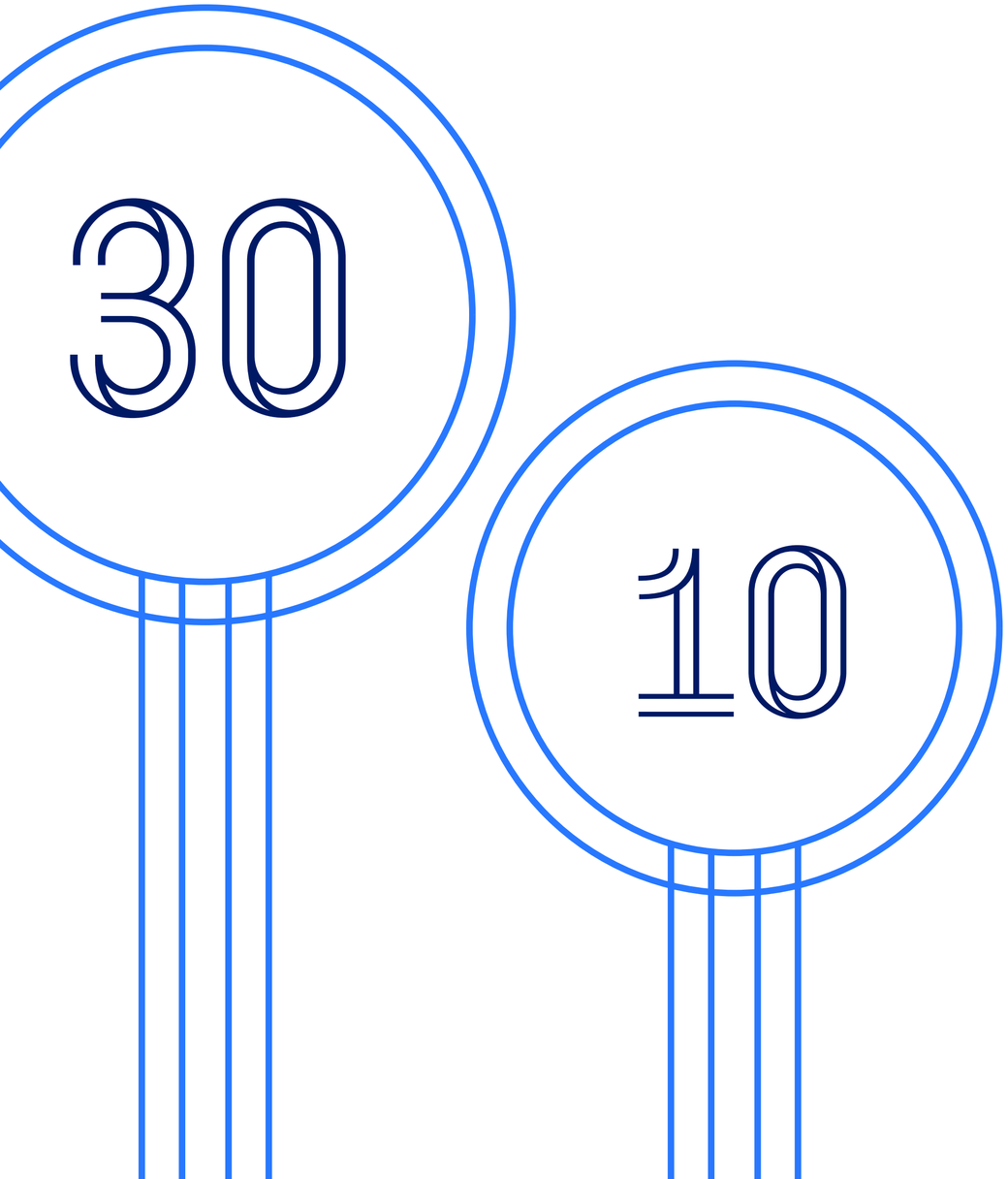
ET VÆRDIGT FARVEL

Alle medarbejdere fortjener at blive behandlet ordentligt gennem hele forandringsprocessen – også når de ikke fortsætter i organisationen.

Det betyder, at afskedigelser håndteres værdigt, åbent og respektfuldt. Den enkelte medarbejder skal have indflydelse på, hvordan afskeden foregår, fx mulighed for at tage afsked med kolleger. Samtidig skal ledelsen anerkende det tab, der opleves – både for dem, der går, og dem, der bliver.

Måden en virksomhed behandler sine medarbejdere på i afslutningen af en forandring, sætter varige spor i organisationen og påvirker tillid, engagement og kultur fremadrettet – også for dem, der bliver.





SÆT TEMPOET RIGTIGT – OG PRIORITÉR DET VIGTIGSTE

En forandring må ikke gennemføres hurtigere, end organisationen og de ansatte kan følge med.

Derfor skal virksomhederne afsætte de nødvendige ressourcer til implementering, læring og nye arbejdsgange, aktivt prioritere og foretage reelle fravalg undervejs. Medarbejdere kan ikke forventes både at levere på uændrede præstationsmål, lære nye systemer og tilpasse sig nye organisatoriske rammer uden konsekvenser for trivsel og kvalitet.

Ved fusioner og større forandringer skal virksomhederne arbejde aktivt med kulturintegration. Samtidig skal arbejdsmiljø og trivsel måles før, under og efter forandringen, så tempo og indsats kan justeres undervejs.

