

Så lyckas du med förändringar på jobbet

När omorganisationerna kommer allt tätare gäller det att medarbetarna hänger på. Det finns bara ett problem: medarbetarna vill oftast inte alls förändra.

AV MAYA UUSITALO

Vi människor gillar inte förändringar. Omväxling förnöjer, men i grunden gillar vi våra rutiner, eftersom det kräver en ansträngning att göra något på ett nytt sätt. Därför är det ofta svårare än man tror att genomföra förändringar på arbetsplatsen.

– Ofta ser ledningsgruppen på företaget att det krävs en förändring. I de flesta fall vill man minska en förlust eller risk. Det handlar helt enkelt ofta om att företaget måste förändras för att slippa förändringar, säger **Marie J:son Ödén**, organisationspsykolog på *Talk Point* och fortsätter:

– Vårt samhälle har favoriserat en människotyp som är drivande och som kan springa fort i en organisation.

Men där får man se upp, för förändringsbenägna och snabba organisationer och människor är inte detsamma som effektiva organisationer. Förändringsarbete handlar främst om att motivera medarbetarna till förändring, och för det krävs kommunikation, tid och struktur. Och alla kan ställa till problem om man inte har dem under kontroll.

Motivera mera

– Förändringar kan vara bra, men man måste veta varför man måste förändras, säger Marie J:son Ödén.

För ledningen är det viktigt att ställa frågor som: Vad ska förändringen åstadkomma? Vilka resurser krävs? Vem tar ansvar för olika moment?

Just det faktum att även medarbetarna tar ansvar är en viktig del av en lyckad förändring. Om medarbetarna får vara med och påverka väcks lusten och motivationen att ta ansvar. Om inte, passiviserar

personalen och blir uttråkad. Människan är skapad för att lösa problem, menar Marie J:son Ödén:

– Egen kontroll ökar viljan att vara med. Därför ska inte ledningsgruppen ha ett svar på alla frågor, utan i stället beskriva färdriktningen och varför man ska gå åt ett visst håll. Men har ledningen löst alla problem äger inte medarbetarna heller problemet och behöver inte ta ansvar. Men det får inte vara omöjliga problem att lösa, för det skapar bara uppgivenhet, säger Marie J:son Ödén.

Informera medarbetare

Ett färdigt förslag från ledningen uppfattas ofta av medarbetarna som ett redan fattat beslut, och just därför kan det få svårt att få genomslag, eftersom beordrade förändringar oftast inte leder någonstans. För att få med sig medarbetarna i en förändring måste organisationen först förstå syftet och målet samt kunna identifiera sig med det. Det är också viktigt att medarbetarna får vara med och driva frågor och i efterhand får bekräftelse på att förändringen är rätt och får se resultat av sitt arbete.

– Ju mer medvetna cheferna är om fördelen med att låta personalen vara med i processen desto större delaktighet och ansvarstagande känner personalen, säger Marie J:son Ödén.

Men alltför ofta tänker inte företagsledningen så. Ett exempel är att det i toppstyrda organisationer ofta finns ett mönster, där ledningen har ett överordnat beteende och medarbetarna underlydande attityder. Det betyder i klartext att medarbetarna inte upplever att de behöver ta ansvar. Medarbetarna kör på efter tidigare rutiner och väntar på att förändringens vindar har blåst över.

Genom att tala om skälet till förändringen och ge all information till medarbetarna så att de får kontroll över situationen, ökar acceptansen för förändringen. För lite kommunikation riskerar i stället att få medarbetarna missnöjda. Förutom informationsmöten är en av de bästa formerna att ha tvåvägskommunikation, dels med ledningen och medarbetarna dels tvärs genom hela organisationen. Det är inte bara enskilda möten eller möten i små grupper som är viktiga, det är också viktigt att skapa större möten där hela

TIPS Förändringens 4 faser

Psykologen Claes Janssen har gjort en modell som beskriver de olika faser som

medarbetaren går igenom under förändringsarbetet. Ibland går det fort att ta sig igenom dem, ibland kan ledningen behöva lägga ner mer tid för att nå fram till målet.

FAS 1. NÖJDHET. Allt känns bra och medarbetaren behåller situationen.

FAS 2. FÖRNEKELSE. Medarbetaren håller fast vid gamla rutiner och irritationen blossar upp.

FAS 3. FÖRVIRRING. Känslor av ilska och nedstämd-

het. Medarbetaren ger upp det gamla, nollställer och försöker acceptera det nya.

FAS 4. FÖRNYELSE. Medarbetaren accepterar syftet och målet. Nu inleds en kreativ fas med aha-upplevelser och nya idéer. Sedan går medarbetaren tillbaka till nöjdhetsfasen.

personalgruppen blir delaktig. Genom att arrangera kreativa möten kan en handledare hjälpa medarbetarna att arbeta med företagets egna frågor. Det är ett sätt att skapa mer engagemang och ansvar för förändringsarbetet. Att arbeta i grupper ger även tid att reflektera över beslut. Det är också bra om chefer på olika nivåer i företaget, eller cheferna på de två företag som ska fusioneras, får möjlighet att tala direkt med varandra. Samtidigt får handledaren en helhetsbild och kan föra information vidare mellan grupperna.

– För att kommunikationen i företaget ska fungera bra rekommenderar jag att cheferna får en egen samtalsgrupp, där de kan hantera sin egen oro inför förändringarna, annars finns det risk att chefen förmedlar oron vidare ut i organisationen. Ett vanligt exempel är att chefsens oro visar sig genom att han eller hon blir väldigt rationell och kylig och bagatelliserar medarbetarnas oro, vilket gör dem ännu oroligare, och den oron får andra utspel i stället, säger Marie J:son Ödén.

Kontroll ger lugn

Tiden för genomförandet av förändringarna måste också stämma. Det är också den mest problematiska faktorn att hantera, eftersom alla upplever tiden olika. Den otåliga undrar varför det aldrig händer något och varför åtgärderna x och y inte har genomförts ännu. Samtidigt sitter en annan medarbetare och förfasar sig över att förändringarna går för fort och att det inte ges tillräckligt med tid för omställning. Då är det bra att illustrera förloppet med en tidsaxel som hela organisationen får ta del av det gör att arbetet med förändringarna blir tydligare. Ledningen kan visa vilka steg som har tagits, vad resultatet blev och vilka steg och åtgärder som finns kvar att genomföra.

– Att kunna följa en tidsaxel ökar känslan av att ha kontroll och ger struktur i arbetet. All forskning visar att kontroll över arbetet främjar hälsan, och om medarbetarna tappar kontrollen så ökar ohälsan.

I tidsplanen är det lika viktigt att markera avslut som påbörjade processer, precis som att markera när olika faser har passerats under arbetets gång. Ofta ser man att företag har kick-offer för att markera att något nytt har påbörjats, men man avslutar sällan en process med att markera att det är klart.

– Vi människor har svårt för separationer och hoppar gärna över avslut. Man släpper bara taget för att få börja på något nytt, säger Marie J:son Ödén.

Den tredje avgörande faktorn är att göra en handlingsplan. Genom en handlingsplan når företaget målet snabbare och

processen blir mindre kostsam. Många företagsledningarna anser sig inte ha tid att göra en ordentlig handlings- och tidsplan, eftersom de anser att de måste få till snabb förändring. Men ofta visar det sig att det ofta kostar mer än vad det behöver i form

av oro och stress bland medarbetarna, och företaget tappar även effektiviteten utöver att det kostar mer pengar. Dessutom kan en del av handlingsplanen förutse medarbetarnas reaktioner på förändringarna. Ett exempel är vid fusioner, av naturliga skäl ogillar ofta medarbetarna fusioner. Efter smekmånaden med kickoff och vackra mål finner sig ofta i stället konkurrens och rivalitet. Medarbetarna känner sig hotade inför sina jobb och positioner i företaget, de känner oro inför vilket företags kultur som ska ta överhanden och vems processer och rutiner som ska användas. Det leder till diskussioner och rivalitet.

Förutom tids- och handlingsplan som ger ramar är en annan viktig hörnsten struktur. Eftersom allt som ger en känsla av kontroll och överblick är bra gäller det både i stort och smått. Möten ska hållas på utsatt tid och med regelbundna uppföljningar. Den medarbetare som får sitt möte bortprioriterat, oavsett vilka bevekelsegrunder chefen än

TIPS

Underlätta förändringsarbetet på arbetsplatsen genom att:

► **STÄLLA FRÅGORNAN:** Vad ska förändringen åstadkomma? Vilka resurser krävs? Vem tar ansvar för olika moment?

► **TA IN EN EXTERN** handledare som leder arbetet och som kommunicerar med alla grupper i företaget.

► **GÖRA EN HANDLINGSPLAN** känd för alla så att kunskapen om hur förändringen ska gå till sprids.

► **SKAPA EN TIDSPLAN** och markera både början som avslut av olika processer. Starta gärna med en kick-off men se till att markera även när arbetet i olika faser är klara.

► **INTE GLÖMMA** att kommunicera. Kommunikationen ska inte bara bestå av informationsmöten, se även till att ha diskussionsforum för olika grupper inom företaget.

► **DELEGERA** arbetet och följ upp. Avstämningar är chefsens viktigaste verktyg.

har, känner sig helt enkelt – bortprioriterad.

– Finns det en ad-hoc-kultur där medarbetaren upplever att det inte går att lita på att möten hålls på utsatt tid, eller att det ens blir ett möte, ökar misstroendet och smittar av sig. Om man inte kan lita på att de rutiner som finns mitt

i förändringsarbetet fungerar, hur ska man då kunna lita på att informationen stämmer? Om det sker blir också ledarskapet försvagat, säger Marie J:son Ödén.

Och som så ofta i andra fall, det ledningen gör, gör även underlydande chefer och medarbetare. Håller inte ledningen på de rutiner som har satts upp under genomförandet gör inte medarbetarna det heller.

För lite struktur där drivkrafterna snabbt får rulla på skapar kaos.

– Det blir för mycket ångest i organisationen, där alla springer runt och sprider ut den överallt.

Men för mycket styrning är inte heller bra. I en organisation där ledningen trycker ner ansvar och sedan springer runt och kontrollerar reseräkningar och detaljer skapar en ineffektiv organisation.

Brister i uppföljningen

Allt handlar, som så ofta för cheferna, om att gå balansgång. För att veta att man är på rätt spår i arbetet gäller det att följa upp och hålla kommunikationskanalerna öppna.

– Oftast brister det i uppföljningen. Chefen delegerar utan att följa upp, eller så blir han eller hon själv operativ och fixar allt själv. Men om man inte stämmer av regelbundet så tappar man sitt enda styrmedel, säger Marie J:son Ödén.

Hennes tips är att skaffa en extern handledare inför en process. Handledaren har både distans och ett helikopterperspektiv, hjälper till att göra en plan för handling, kommunikation och tid. En extern person riskerar inte heller att dras med i snabbheten och brådskan, utan kan vara kritisk och ifrågasätta saker, så att arbetet med att förändra inte går för fort och blir fel. Handledaren kan även hålla avstämningsmöten och fungera som budbärare.

– Ibland när det inte är det budskap som ledningen önskar får handledaren ta smällen. Då är det bra om det är en extern handledare som organisationen kan rikta missnöjet mot, eftersom det befriar organisationen från internt groll. Handledaren tar helt enkelt missnöjesyttringar med sig när han eller hon går, i stället för att det ska ältas internt i organisationen. ●

Förändringar kan vara bra, men man måste veta varför man måste förändras.

MARIE J:SON ÖDÉN, TALK POINT