



SAMSPELET

Tema: Organisationsförändringar

Arbetslivspsykologen Lena Hammarbäck
Vindrosen Konsult AB

Årgång 1, utgåva 3

Oktober 2009

I det här numret

Inledning, förändringskunskap, tips	1
Chefens roll i förändringar	3
Skyddsombudsrollen	3
Medarbetaren	3
Strategiskt förändringsarbete	4
Verktyg	5
Lära mer	5

Lästips:

Bosse Angelöw

Se Möjligheterna-

Bli en framgångsletare

Inspirerande om vikten av positivt tänkande

Läser just nu:

Marta Cullberg Weston

Lär känna dig själv på djupet

-
-
-
-

Arbetsliv i förändring

Välkommen till nr 3 av Samspelet. E-mailbrevet som tar upp olika sidor av livet på jobbet.

Att allt förändras visste redan de gamla grekerna. 500 år f Kr myntade filosofen Herklitos orden "allt flyter, panta rhei". När vi stiger ner i en flod för andra gången så är det inte längre samma flod. Så är det även i livet. Allt flyter och enligt honom så är ständig förändring är den enda sanna verkligheten.

När detta skrives befinner vi oss i en naturens tydliga övergångar, den från sommar till höst. Det har varit några kyliga nätter och morgnar, som lockat fram höstens sprakande färger. Efter vårens och sommarens intensiva växande förbereder sig moder natur för den långa vintervilan. Det känns både vemo-

digt, men också lugnande.

Några vilopauser i arbetslivet väntar dock knappast oavsett hur vintermörkret lägrar sig över oss. Det är under ständig förändring och omorganisering. Förändringstakten är i många fall hög.

Detta nummer av Samspelet tar upp ämnet organisationsförändring och vad man som chef, skyddsombud och medarbetare kan göra för att hantera och genomföra förändringsarbete så smidigt som möjligt utan att skapa alltför mycket stress.

Idag har nästan alla erfarenhet av organisationsförändringar. Det finns en stor bank av erfarenheter som man lite oftare borde vaska ur.

Vad har vi lärt oss av 90-talets förändringar?

Förändringskunskap

Förändringsprocessens tre faser

Det börjar med att någonting tar slut. Gamla arbetsmetoder kanske tas bort eller arbetskamrater slutar. Man får information om arbetsgrupper som ska förändras eller organisationer som ska monteras ner. Företag läggs ner, verksamheter delas eller slås ihop.

Det som sedan händer är att man hamnar i ett slag ingenmansland. Man vet vad man kommer att förlora, men inte vad det nya innebär. Det är stor förvirring på arbetet

och det går ofta rykten som är mer eller mindre sanna. Många slits mellan hopp och förtvivlan och åker i en känslomässig bergs och dalbana. Man kan känna sorg över det som gått förlorat och glädje, nyfikenhet och oro inför det som kommer. Till sist inleder man det nya.

Så beskriver psykologen William Bridges förändring. Han betonar också vikten av att avsluta och påbörja saker tydligt. Han frågar, hur avslutar du? Hur börjar du?



Att möta förändringar

Människor tacklar förändringar olika. Hur man reagerar beror naturligtvis också på hur man värderar förändringen.

- Innebär det hot eller möjligheter för mig?
- Hur påverkas arbetstryggheten?
- Kommer jag att förlora viktiga arbetskamrater?
- Blir mitt arbetsinnehåll förbättrat eller försämrat?
- Känner jag mig delaktig i förändringen eller inte?
- Hur är informationen?
- Vilken inställning till förändringen har arbetskamraterna och min närmaste arbetsledning?
- Har jag förtroende för organisationens förmåga att driva förändringar mm?

Vi har också olika sätt att möta förändringar som hänger ihop med vår personlighetsutveckling.

David Noer har i sin forskning visat att några få, kanske 10% arbetar aktivt med sitt inre ledarskap, lär ständigt nytt, är aktiva och öppna inför förändringar. De har god självkänedom, vågar ta risker, men kan samtidigt sätta gränser och hantera sin stress. En annan liten grupp är öppna för förändringar, men lär sig inte mycket av dem. De fattar snabba beslut och styr framåt med full fart. Deras missriktade optimism kan lura både dem själva och andra. I bästa fall är de oinformerade optimister, i sämsta fall oförbätterliga struntpratarna.

- Denna grupp behöver struktur och fast ledning
- Ge dem något eget uppdrag inom deras kompetensområde
- De kan ibland fungera bättre utåt mot kunder än inåt i organisationen

“En tredje grupp som är betydligt vanligare, 40-60%, är lojala, har lätt för att lära nytt, men svårt för förändringar. De tar inte gärna risker. Ofta förskansar de sig bakom gamla arbetssätt och gamla värderingar. De tror att gamla färdigheter fortfarande är

gångbara. Detta hänger även ihop med att det är svårare att ändra arbetssätt, när man har ett arbetssätt som fungerar mycket bra. Deras sätt att tackla förändringar är att arbeta mycket hårt. Ofta på det “gamla sättet” eller i sämsta fall både på det gamla och nya sättet. De är arga, frustrerade och oroliga, men samtidigt säkra på att saker och ting kommer att återgå till det gamla så småningom. I denna grupp finns många som är i riskzonen för utbrändhet.

Denna förskansade gruppen kan du hjälpa vidare genom att:

- Hitta utvecklande arbetsuppgifter som kräver nya färdigheter, samtidigt som sannolikheten är stor för att de ska lyckas
- Ge mycket feedback, uppmuntran, support, konfrontation och empati
- Ge dem någon utbildning som ger personlig utveckling

“Den fjärde gruppen, ca 30%, mår direkt dåligt av förändringar. De har både svårt med förändringar och ett inre motstånd att lära nytt och lära om. De är mycket beroende av sin organisation och identifierar sig starkt med den. De upplever sig själva som offer för omorganisationen och hyser ett fåfängt hopp om att allt ska bli som förr. De reagerar med undvikande och med passiv aggression. I denna grupp finns risk för psykiska kriser och missbruk enl Noer.

Den hjälp man kan ge dessa “förkrossade” är:

- Ge dem ett personligt stöd exempelvis genom företagshälsovården.
- Ge dem uppgifter som kan överbrygga det gamla och det nya som du vet att de kan lyckas med.
- Hjälプ dem att komma ifrån organisationen genom t ex karriärrådgivning.
- Låt dem vara ifred, de tar mycket tid och energi. Kanske har din organisation råd att låta dem hänga med så gott det går till pensionen.

För de båda sista grupperna gäller att de behöver få möjlighet att prata om sin sorg över det de förlorar genom förändringen.

”Människan står nu inför en alldeles ny situation. Under en överblickbar framtid kommer den ena stora förändringen att avlösa den andra. Vad händer med den rotfaste? Ingen vet säkert. Men en sak är klar. De förändringar som nu ligger i tiden ökar valmöjligheterna för många människor.

Gideon Gerhardsson

Chefens roll i förändringsarbetet

Chefen har förstås en nyckelroll i förändringsarbetet. Chefer behöver coacha sina medarbetare så att övergången från det gamla till det nya underlättas.

Några viktiga punkter för chefen som förändringsledare är:

Klara ut din roll och ditt uppdrag och var tydlig med den mot medarbetarna.

Inbjud till delaktighet där det går.

Följ planen. Var lite fyrkantig med att göra förändringar i den. Det ger trygghet för medarbetarna och minskar oro och förvirring

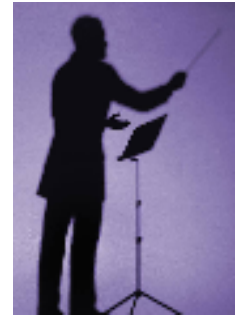
Dela in förändringen i startpunkter, del-

sträckor och delmål. Var tydlig med var ni befinner er i förändringen. Fira gärna delmål.

Kommunicera mycket och ofta med medarbetarna. Var extra tillgänglig.

Omförhandla de psykologiska kontrakten. De förväntning och underförstådda överenskommelser, som medarbetare anser att de har med arbetsgivaren kanske kommer att förändras i grunden. Kanske kan tex. inte samma arbetsstrygghet erbjudas längre eller så har synen på långt och troget medarbetarskap ändrats. Ta upp detta.

Lita på förändringsprocessen.



Chefen har en nyckelroll

Skyddsombudsrollen

Som skyddsombud har du rätt att få tidig information om planerade förändringar. Du bör även medverka i en riskbedömning av hur arbetsmiljön kan tänkas påverkas av förändringen. Kom ihåg att arbetsmiljölagen kommer före medbestämmandelagen dvs. riskbedömningen ska göras innan MBL-förhandlingen. I vissa fall kan du äläggas sekretess, men du har alltid rätt att diskutera med din klubbstyrelse eller andra fackligt förtroendevalda. Genom din kännedom om arbetsplatsen kan du verka för att förändringen genomförs på ett klokt sätt och vara

ett stöd för medarbetare och chefer. Bra är om du kan öka din tillgänglighet och avsätta extra tid för ditt arbetsmiljöarbete.

När ändringar i verksamheten planeras ska arbetsgivaren bedöma om ändringarna medför risker för olycksfall eller ohälsa. (AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete)

Medarbetaren

Som medarbetare är det viktigt att du är aktiv och deltar i förändringsarbetet. Ta ställning och uttryck det du tänker och känner. Aktiva strategier är som regel hälsosammare än passiva. Gör tex en PMI på förändringen. Lista det som är positivt, negativt och särskilt intressant. Under förändringar sätts uttrycket ”vi är varandras arbetsmiljö” på sin spets. Hur du som individ

reagerar på förändringen påverkar dina arbetskamrater starkt.

För många kan en förändring vara en chans att utvecklas och att våga något nytt. Både på den befintliga arbetsplatsen eller hos en ny arbetsgivare.



Gör en PMI på förändringen



Byt perspektiv Ta en promenad

När förändringen vind
blåser ,bygger en del
väderkvarnar, andra
bygger vindskydd

Mao Zedong



Satsa på coaching för che- fer och medarbe- tare

Strategiskt förändringsarbete

Det tar ungefär 3-5 år för en större organisationsförändring att sätta sig enligt forskare. Med tanke på detta är kanske den första frågan man ska ställa sig: Behöver vi förändra? Nödvändiga förändringar är framförallt de som omvärlden trycker på om. Omvärldsbevakning ett viktigt område för varje företag och organisation som vill överleva.

Ständiga mindre förbättringar är att föredra framför omvälvande förändringar.

Före, under och efter förändringen.

När man planerar för en förändring kan det vara bra att dela in processen i tre delar.

Här kommer några exempel på vad som kan vara bra att göra före, under och efteråt:

Före:

Involvera berörda personer

Planera för delaktighet

Gör en lägesbeskrivning och riskanalys

Ta ut nyckelpersoner till den nya organisationen

Utbilda chefer och medarbetare i stress och förändringskunskap

Arbeta fram vision, mål och handlingsplaner

Under:

Avsluta det gamla

Kick-off för det nya

Tydliga förväntningar

Mycket information och kommunikation

Hjälp dem som möter problem

Närvarande chefer som inger lugn och tillförsikt

Behandla alla med respekt

Inrätta ett forum för klagomål och gnäll

Möjlighet för chefer och medarbetare till personligt stöd och coaching utifrån

Fira när olika etapper är klara

Efter

Berika arbetsinnehållet

Ta bort meningslöst arbete

Visa på möjligheter

Följ upp resultatet av förändringen

Satsa på lärande och kompetensutveckling

Verktyg för strategiskt förändringsarbete

När olika åtgärder planeras så är det viktigt att analysera vad man vill uppnå och vad man vill påverka. Vad är det ni vill åstadkomma? Vad är det som ska påverkas och förändras? Handlar det om enskilda personers tänkesätt, beteenden eller arbetsmetoder så ska åtgärderna förstas riktas till individen. Handlar det om arbetsgrupper som ska ändra samarbetsformer och arbetssätt ska åtgärderna riktas mot gruppen. Behövs förändringar på organisations- och ledningsnivå så ska förändringsarbetet riktas dit. Detta kan kanske verka självklart, men det finns många exempel där man satt in åtgärder riktade mot individer eller grupper och blivit besviken när det inte skett förändringar i hela arbetsorganisationen. kris så man kan tala om rehabilitering. Vill man ha genomgripande förändringar behöver man sätta in åtgärder på alla nivåer parallellt. Handlar det om åtgärder för utveckling, något problem man vill förebygga eller hantera eller är det redan kris sa att man kan tala om rehabilitering? Schemat kan användas för att få rätt skräddarsydd åtgärd på rätt nivå.

	Org/ ledning	Grupp	Individ
Utveckla			
Förebygga	.		
Hantera			
Rehabilite- ra			

Viktiga frågor:

Vad är målet för

förändringen?

Var ska insatser sättas

in?

Vilka insatser behövs?

Litteratur om förändring:

William Bridges, Transitions

David Noer, Healing the wounds och Breaking Free

Ansvarig utgivare:
Lena Hammarbäck
Leg psykolog/organisationskonsult



Arbetslivspsykologen
Vindrosen Konsult AB
Murkelv 164
18434 Åkersberga

Tlf. 08-54068386
Mobil 0704971907
E-mail
info@vindrosen.se
www.arbetslivspsykologen.com

Arbetslivspsykologen erbjuder tjänster inom följande områden:

- Psykosocial arbetsmiljö
- Kris och problemlösning
- Stresshantering och Mindfulness
- Coaching/handledning av ledare och arbetsgrupper
- Organisations och verksamhetsutveckling
- Utbildningar-seminarier och work-shops

För mer info se hemsidan www.arbetslivspsykologen.com

Nästa nummer kommer i december

Tema: stress

Temat för nästa nummer är

stress

Skriv gärna till redaktionen om dina erfarenheter, goda eller mindre bra.

Vad är dina bästa tips för att hantera stress på arbetet

Vad stressar på jobbet?

Till slut:

Några tips för att klara den mörka årstiden:

- Var med dina nära
- Sov 30 min-1 tim mer än vanligt
- Ät mycket frukt och grönsaker
- Gå ut på lunchen och få lite ljus och frisk luft
- Rör på dig. Smygmotionera i trappor och på hemvägen.
- Konsumera kultur

