

Appendix: Konsten att lyckas med en omställningsprocess

Omställningsprocesser till följd av t ex krav på ekonomi i balans, finansiella förändringar, digitalisering eller outsourcing av verksamhet förekommer inom såväl offentlig som privat verksamhet. Det finns många åsikter om vad viktigt för att lyckas med förändringsarbetet. En är att det är viktigt att processen genomförs snabbt, dels för att på kort sikt få avkastning på genomförda förändringar, dels för att medarbetare inte ska må dåligt eller på något annat sätt lida av de förändringar som genomförs.

Tyckande om att allt ska ske snabbt är en sak, men vad är snabbt? Så snabbt att medarbetare inte hinner med, inte känner sig delaktiga och inte känner sig motiverade! Eller att arbetsgivaren avstår från att ha en dialog med medarbetarna och avstår från att ta tillvara deras kompetens för få ett tids-effektivt omställningsprocess och hög kvalitet i både förändringsarbetet och det dagliga löpande arbetet!

Erfarenheter från forskning och förändringsprocesser där man lyckas bibehålla effektivitet och en god kvalitet under förändringsprocessen visar att följande faktorer avgörande för framgång:

- Strategisk planering för genomförandet av förändringarna,
- Ledarskapet,
- En öppen och kontinuerlig dialog (kommunikation) mellan ledning och mellanchefer, mellanchefer och medarbetare,
- Engagerade medarbetare,
- Tydliga mål för vad som ska uppnås med förändringarna och för själva förändringsprocessen.

Den strategiska planeringen förändringsarbetet svarar företagsledningen för. Planeringen omfattar bl. a att utifrån omvärldsanalys och riktlinjer från styrelsen formulera övergripande mål, sätta en rimlig tidplan, tydliggöra ansvar och befogenheter i processen för mellanchefer, formulera riktlinjer för kommunikationen med medarbetare och samverka med fackliga organisationer.

Mellanchefer behöver ha goda relationer, både uppåt och nedåt, för att hantera stora förändringar på sin arbetsplats. En god relation uppåt till företagsledning underlättar genom ett tydligt mandat. Ett tydligt mandat gör det också lättare för mellanchefer att skapa en rimlig arbetssituation för medarbetarna under förändringsarbetet. Det leder till bättre hälsa för medarbetare.

Chefen, ledaren, påverkar arbetstakt och hur väl medarbetarna utför sitt arbete. Chefen påverkar även medarbetarnas arbetsinsatser genom kritik, uppmuntran och belöningar. I chefskapet ligger en formell och administrativ funktion i arbetsorganisationen. Men det är skillnad mellan att formellt vara chef och att vara ledare. Ledare blir man genom sitt sätt att vara och hur man samverkar med och påverkar andra.

Att leda handlar om att ta tillvara de medarbetares kompetens och andra resurser i företaget för att gemensamt nå satta verksamhetsmål. Det är en av ledarens viktigaste uppgifter att få medarbetare att känna tillit och må bra, såväl i det dagliga arbetet som under förändringsprocesser. Välmående medarbetare och chefer påverkar hälsostatus och kvaliteten i verksamheten positivt. Man förmår att vara produktiv och effektiv även under förändringsprocessen, trots att processen ofta leder till påfrestande situationer som t ex ändrade arbetssätt, nya arbetskonstellationer, implementering av ny teknik.

Delaktighet är en nyckel för att lyckas med genomförande av stora förändringar. För att medarbetare ska verka för en förändring i sitt arbete, kunna och vilja hantera utmanande krav måste de vara

delaktiga i förändringsarbetet. Det sker initialt med en tydlig förklaring från och diskussion med chefer/företagsledning om varför förändringar, mål för dessa och hur förändringarna ska genomföras. I genomförandet är det sedan avgörande att medarbetarnas erfarenheter och konkreta idéer tas tillvara. Detta förutsätter en fortlöpande dialog mellan alla parter på olika organisationsnivåer. Det måste finnas forum för att mötas och diskutera genomförandet, t ex i form av olika mindre arbetsgrupper och arbetsplatsträffar. Delaktighet ger engagerade medarbetare. Delaktighet innebär inte att alla ska vara delaktiga i allt, utan främst att man är delaktig i det man som medarbetare berörs av. Sedan ska alla ha information om vad som beslutas, genomförs och följs upp.

Tydliga mål skapas i samsyn mellan ledning, chefer och medarbetare. Målen bör vara tydligt formulerade, avgränsade, mätbara samt uttalade. Alla ska känna till de övergripande målen för företaget och ha kunskap om de verksamhetsmål som finns.

Bakom varje lyckad förändring står en stark och motiverad medarbetare, en stark och motiverad chef och en stark och motiverad företagsledning. Samt inte minst en välfungerande samverkan mellan parterna vid företaget.

I de allra flesta verksamheter är medarbetare, fackliga förtroendevalda och chefer mycket engagerade i sitt arbete och ansvarskänslan är stor. Ingen vill att kaos ska uppstå. Detta gäller i hög grad Chalmers.

