

ATT MÖTA FÖRÄNDRINGAR

I ETT SVAJANDE HUS

I övergångsskeden känner vi oss oroliga och har flera symptom än vanligt. Det underlättar att godkänna en förändring, ifall vi får tillräckligt med information om nya arrangemang.

Man märker det på små saker. Förmannens steg blir tyngre. Arbetskamraten i grannrummet har mörka ringar under ögonen. Vaktmästaren orkar knappt hälsa på morgonen. Vad händer här egentligen?

Ryktena berättar att snart inleds saneringarna. Vem far? Vem blir kvar? Hur går det för mig?

Professor emeritus Matti Ylikoski betonar att det är ytters viktigt att så snabbt som möjligt informera personalen. Ylikoski har arbetat med anvarsuppgifter på Institutet för arbetshygien och föreläser fortfarande om att möta förändringar i organisationen. Matti och Kirsti Ylikoski har ett gemensamt företag, Salutonova.

- Det finns något slags myt om att människan skulle gå sönder ifall man berättar om stora förändringar. Men det är helt tvärt om, människorna uppskattar att man berättar. Så länge man situationen är oklar, hänger man som i en lös snara.

Tvärtom mot vad man tror, börjar arbetstagarna inte sabotera organisationens egendom, utan börja sätta saker och ting i skick.

Ylikoskis recept är att mata information med en dessertsked tre gånger om dagen.

- Ibland behövs flera informationstillfällen, för informationen går inte genast fram. Enbart information räcker inte, människor behöver också se sig själva i helheten. Dessutom behöver man förstå vad som händer. Då det finns tillräckligt med information, får det helande krafterna oss i gång.

Vaksamhet

Det har samlats mycket folk i föreläsningssalen. Direktörerna paraderar på första raden och visar flersidiga PowerPoint presentationer, i vilka man med många svåra ord går igenom de kommande förändringarna.

Arbetstagarna lyssnar tysta som möss och förstår inte ett ord. Efter tillställningen återvänder alla tillbaka till arbetet. Direktörerna torkar svetten ur pannan. Det gick ju bra.

Matti Ylikoski är av en annan åsikt.

- Enbart en information i en stor föreläsningssal räcker inte. De som drar teamen skall få förhandsinformation, så att de i lugn och ro kan diskutera med sitt eget gäng efter informationstillfället.

Efter informationstillfället föds olika tolkningar som det är bra att få diskutera om. Ifall man inte får information leder det till klickbildning och ryktesspridning. Då man får ställa frågor i en liten grupp, tränger allt så småningom in. Förmännen utsätts för hårt tryck p.g.a. människors ångest, tvivel och irritation som riktas mot dem. De som är i förtroendeställning behöver också få handledning i att stå för trycket.

Att möta en förändring är inte nödvändigtvis en chock, trots att man ofta beskriver det så.

- En förändring är en annorlunda situation och människor reagerar reserverat och börjar vakna. Detta är ett skede av vaksamhet. Man funderar på vad som händer i en. De egna reaktionerna är ibland onödigt oroväckande.

Ylikoski rekommenderar att individen i en förändringssituation neutraliserar situationen och gör företeelsen och de egna känslorna normala. Ingen fara. Jag är vaksam.

Känslor har betydelse

* Ifall du i ett brytningsskede vågar möta dina vaknande känslor, hittar du sakta en verksam sida av dig själv som vågar ta tag i utmaningar.

* Anpassningen till en ny situation underlättas av att arbetsgemenskapen och förmannen ger plats för känslor och förstår individuella reaktioner.

* Då du gått igenom känsloreaktionerna, kan du göra ditt val och dina beslut angående framtiden. Att uppnå detta skede tar ofta flera år.

(Källa: Työyhteisö muutosmurroksessa, TTK- arbetarskyddcentralen)

Att smälta

Då man informerat om förändringar är det dags att bearbeta saken. Varför går det så här för mig? Vilken är logiken? Hur går det med mitt team? Går allt sönder?

- Människan strävar efter koherens, dvs kraft som håller ihop. Hon vill förstå den omgivande världen.

Känslorna varierar. Någon är inspirerad av det nya, någon nyfiken, en spänd och en annan lamslagen.

Teamet kan stöda i förändringen.

- I bästa fall bär kollektivet oss över svåra situationer. Teamet behöver mera tid för att bearbeta en förändring än den tid som normalt behövs. Det är önskvärt att man kan bearbeta saker i gruppen trots att det går till bråk.

En regel vid förändringar är att olikheterna förstärks. Människorna backar. Man stänger dörren till det egna rummet, hämtar kaffet snabbt från köket och man sitter apatiska vid palavrerna. Kreativiteten är försvunnen.

- Vid detta skede behövs en motkraft. Förutom informationen uppifrån behövs vågrät verksamhet. Det lönar sig att kämpa för en bra kollektivitet genom att grunda projektgrupper, i vilka alla sektorer är representerade.

I dessa grupper skall alla ha rätt att säga sin åsikt och samtidigt har alla skyldighet att se till att alla får säga sin åsikt.

- Ifall ledningen inte fungerar, måste det finnas någon kanal genom vilken människorna kan ge utlopp för sina känslor. Ett sätt är att arrangera en fråge- och svarsspalt på nätet, i vilken man kan bearbeta frågorna.

Människorna måste känna att någon behärskar situationen.

Att bearbeta

I det skedet då man bearbetar är det viktigt att bli hörd. Ylikoski berättar om en arbetsplats där man grundade en sorgegrupp, i vilken man gick igenom den egna situationen. Även hälsovården kan vara med i dessa grupper, ifall någon har kraftiga symptom. Också förmännen borde ha egna referensgrupper.

- En frågande och nyfiken attityd hjälper vid förändringar. Då man vet vad som sker, och varför, är det lättare att anpassa sig till situationen.

Ur hälsovårdsundersöknings synvinkel ser man att människor har behov av att påverka situationer, åtminstone lite. Då arbetstagarna se organisationens situation och blir erbjudan alternativ, märker man att man måste skära, för att arbetsplatserna skall bli kvar. Då man godkänner realiteterna kan planera framtiden.

- Då man avstår från något gammalt, ger man plats för nytt. Då är man långt i förändringsprocessen.

Det sägs också att ifall man måste möta förändringen upprepade gånger, blir det lättare. Tidigare erfarenheter har givit styrka och skyddar då man skall möta olika situationer.

- Ifall den föregående krisen blivit obearbetad, kan förändringen utlösa ångest.

Ifall situationen är så illa att man mister den egna arbetsplatsen, hur skall man ställa sig till den informationen?

- Mitt första råd är att inte bli ensam. Det blir ett väldigt stressmoment ifall situationen är en återvändsgränd och man inte ser några möjligheter. Då är det viktigt att söka sig ut bland folk i olika grupper. Man kan börja simma, gå på föreläsningar eller delta i handarbetsgrupper, vad som nu känns naturligt.

Hur stöder man en arbetskamrat som mister sitt arbete?

- Man kan gå vid sidan om och fråga hur han mår. Man får inte fly, utan vara tillgänglig.

Nätverk

I en organisation i förändring är det nödvändigt att skapa en psykologiskt trygg atmosfär.

- Den mest elementära metoden är att skapa gemensamma spelregler. Alla skall få säga sin åsikt. Dessutom kan man förverkliga trampolin ledarskap, då man parvis berättar om sina åsikter för gruppen. Jag understöder också ett lösningscentrerat sätt att närma sig. I gruppen finns inga orsaks- konsekvens kedjor, eftersom vi är i relation till andra människor.

I förmansutbildningen kan man koncentrera sig enbart på att för igenom förändringsprocessen, ifall man vet att stora förändringar är på kommande.

I privata företag gör man ofta så att ledningen stänger in sig någonstans för att fundera. Efter det informerar de personalen. Inom den offentliga sektorn kan man inte göra så.

- Den enda vägen är fullständig genomskinlighet, vilket betyder att alla alternativ presenteras också för personalen. De informeras också om vilka saker som behandlas var. Det är också att informera, att säga att man ännu inte vet hur man skall göra.

Ylikoski berättar om fabriken i Voikkaa, där man sade upp 600 personer. Fabriken ville på alla sätt stöda sin personal och skapade ett socialt nätverk, i vilket man tog med lokala företag, scouterna, församlingen och andra instanser. Denn, s.k. Voikkaa modell, är så funktionell att människor fick arbete och efter ett år var bara hundra personer utan jobb.

- Ifall församlingarna måste sanera, skall man fundera på samarbete, konstaterar Ylikoski

Att fundera på

* Vad är du mest besviken, arg eller bitter på i förändringarna och vad tror du att det beror på?

* Vad är du mest nöjd, glad eller tacksam för i förändringen? Vad tror du att det eror på?

* Hurdana diskussioner har du gått om dina egna framtidsplaner med andra eller dig själv?

(Källa: Työyhteisö muutosmurroksessa, TTK- arbetarskyddscentralen)

Text Tuija Metsäaho Bilder Juho Rinne