



Att arbeta med förändringsprocesser

Skrivet av

Stefan Blomberg

Legitimerad psykolog

stefan.blomberg@lio.se

Under mina år som psykolog och organisationskonsult har jag stött på många verksamheter som genomgått betydande förändringar som kraftigt påverkat både organisationen och medarbetarna. Tyvärr måste jag säga att många av dessa förändringsprocesser inte har skötts så bra.

Frågar man anställda vad de anser om organisationsförändringar så blir svaret många gånger att det sker för ofta och att det genomförs på ett bristfälligt vis. En del beskriver till och med att de tvingas leva i ständigt pågående organisationsförändringar.

Vi vet också att förändringsprocesser är behäftade med vissa tydliga risker. När vi till exempel gör om i en organisation så ökar belastningen och energiåtgången under en tid, oavsett om förändringen är önskad eller ej. Arbets effektiviteten och kvalitén tenderar att minska vilket kan leda till ett högre slitage för att bibehålla tidigare resultatsnivåer. I regel ändras också de sociala mönstren liksom rollerna i organisationen. I båda dessa fall så kan det leda till otrygghet och att en del känner sig vilslna eller till och med hotade. Det finns rapporter som pekar på ökad risk för stress och utmattnings i samband med förändringsprocesser. Även mobbning och kränkande särbehandling riskerar att öka.

Betyder detta att vi ska avstå från förändrings- och utvecklingsarbete? Nej naturligtvis inte. Vi lever i en föränderlig värld och vi måste successivt kunna anpassa, utveckla och förändra verksamheter. Men en sak är nog säker - vi måste bli skickligare på att genomföra dessa processer noggrant och med respekt för att det vi gör kan påverka människor på ett kraftfullt sätt.

Jag ska i denna artikel gå igenom några centrala punkter som kan vara användbara då man arbe-

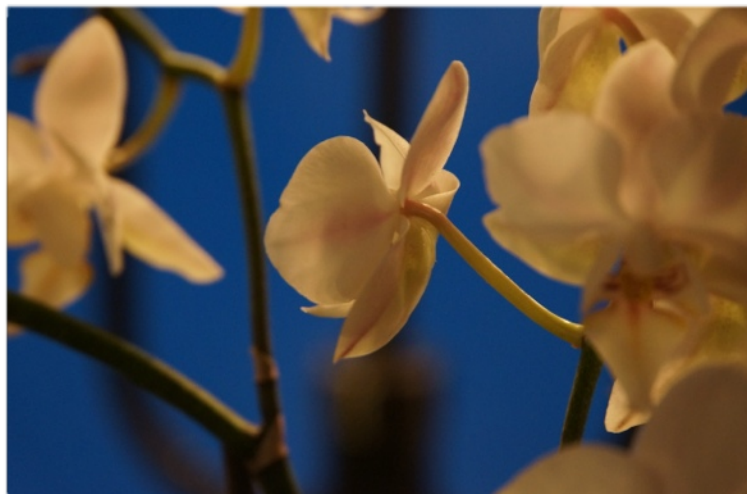


Foto: Stefan Blomberg

tar med förändringsarbete. Detta material använder jag bland annat även på utbildningen för personalvetare på Linköpings universitet.

En av de viktigaste grunderna när man arbetar med förändringsprocesser, är den förändringsmodell som utvecklades av socialpsykologen **Kurt Lewin** (1890-1947). Han beskrev tre fundamentala faser i en förändringsprocess: upptining, förändring och återfrysning.

Under **upptiningsfasen**, då man så att säga tinar upp existerande strukturer, är det centralt att skapa motivation och förberedelse för en förändring genom att på olika sätt skapa en förståelse för varför en förändring är nödvändig. Det är också viktigt att förbereda förändringen genom delaktighet och dialog

med berörda samt att så långt som möjligt skapa trygghet och säkerhet.

Under själva **förändringsfasen** fokuserar man på förändring av aktuella beteenden, attityder och tankesystem. Tempot får gärna vara högt och tydliga rollmodeller, till exempel ledare, är viktiga. Informationen måste vara tydlig och riktningen klarlagd.

När sedan fasen för **återfrysning** tar vid, så är målet att stabilisera förändringarna. Då är det viktigt att följa upp och bekräfta genomförda förändringar och justera sådant som ännu inte har "satt sig". Här är det dock viktigt att det blir lugn och ro, så att det nya systemet får tid att stabilisera sig. Så småningom är det också dags att både utvärdera och följa upp den genomförda processen.





Foto: Stefan Blomberg

Om man ska jobba med en förändringsprocess, till exempel som konsult, så finns det flera punkter som kan vara bra att checka av för att säkerställa att man inte missar väsentliga saker.

En första punkt är att lägga upp en lämplig **strategi** för själva förändringsarbetet. Och för att kunna göra detta behöver man information om ett antal saker. Det är till exempel viktigt att ta reda på hur redo för förändring systemet är. Vilka hinderande krafter finns som motverkar förändringen och hur kan dessa hanteras? Vilka resurser och positivt drivande krafter finns? Hur kan dessa på bästa sätt tas tillvara? Ett annat område som måste vara tydligt klarlagt är målbilden. Är målet med förändringen otydligt så blir hela förändringsprocessen mycket svår att driva på ett framgångsrikt sätt.

En strategi för förändringsarbetet baseras alltså på målet med förändringen och de resurser och hinder som finns. Strategin ska sedan innefatta och beskriva vilka interventioner som är lämpliga att använda, och i vilken ordning de ska användas samt vilka delar av organisationen som behöver involveras för att målet med förändringen ska kunna nås.

När man sedan skapar en **arbetsstruktur** för förändringsarbetet, baserat på förändringsstrategin, så är det även här viktigt att stämma av flera saker. Dels så gäller det att ha koll på vilka som faktiskt har med förändringen att göra. En förändring fortplantar sig i regel inom ett organisoriskt system vilket gör att det kan

finnas fler personer och grupper än man tror som blir påverkade. Huvudprincipen är att om någon är påverkad av en förändring, så bör denne på något sätt omfattas av de åtgärder som planeras. Risken finns annars att det uppstår motstånd mot eller missnöje med förändringen från grupper eller personer som glömts bort och därför inte fått bli delaktiga.

Det är också viktigt att de åtgärder som vidtas upplevs som relevanta. Grundprincipen är att de som deltar ska känna att man löser relevanta problem med åtgärder som svarar mot dessa problem på något vis. De som deltar behöver alltså uppleva sitt deltagande som meningsfullt.

När åtgärder och insatser presenteras så är det viktigt att man är realistisk i vad som utlovas. Det är också centralt att insatserna har en hög sannolikhet att uppnå det som utlovas, särskilt i början av ett förändringsarbete.

Slutligen så är det mycket viktigt att man är vaksam över vilken lust eller olust som insatserna skapar. Om de som är involverade känner olust inför eller under själva åtgärderna, är det svårt att lyckas. Negativ energi har dessutom en tendens att sprida sig. Däremot är positiv energi och lustfylld atmosfär såsom olja i en motor - det smörjer, underlättar och skapar en bra grund för åtgärdernas effekt och genomförande.

Till sist, några rekommendationer till dig som arbetar som konsult och som är involverad i förändringsprocesser och förändringsarbete.

Var särskilt noggrann i den diagnostiska fasen när eventuella problem ska ringas in och målen för hela processen ska formuleras. Här är det en dödssynd att ha för bråttom!

När väl förändringsfasen infinner sig är det däremot bra att hålla uppe tempot. Då ökar sannolikheten för snabba och synliga resultat vilket också skapar legitimitet.

Se till att rätt resultat nås först, det vill säga att viktiga och centrala mål nås tidigt. Om det det finns viktiga intressenter som allvarligt kan påverka genomförandet eller till och med har makt att avbryta interventionsprocessen - se till att dessa ser resultat och nytta tidigt i processen.

Slutligen, ha hela tiden med dig en slags **försiktighetsaspekt** i alla åtgärder. Organisationen och dess medlemmar får inte utsättas för mer belastning än nödvändigt eftersom riskerna för ohälsa, stress, mobbning, minskad effektivitet och så vidare ökar under en förändring. Skapas det onödigt mycket frustration och negativ affekt så riskerar dessutom hela förändringsmaskineriet att förr eller senare skäras ihop. Om det å andra sidan skapas förutsättningar för delaktighet och positiv energi, kan ett förändringsarbete skapa en bra grund för utveckling, lärande och arbetsglädje.

Litteratur

- French, W.L. & Bell, C.H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Mankin, D. (2009). *Human Resource Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidsson, B. (2011). *Human Resource Development: Att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Glöm inte

- Arbetsmiljöverkets föreskrift om Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1)
- Arbetsmiljöverkets broschyr om riskbedömningar inför förändringar i verksamheten (ADI 575)

...



Vem är du? Jag är en 59-årig man mitt i livet som mår mycket bra med hustru Ann, de utflugna barnen Gustav och Karin, jobbet, tre fastigheter, körsången och fotoinresset. Jag bor i Linköping.

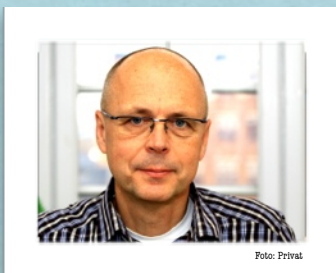
Vad jobbar du med/som? Jag är arbetsmiljöingenjör på HR-enheten på Sjöfartsverket i Norrköping sedan två och ett halvt år. Mina uppdrag är samordning av arbetsmiljöfrågorna, uppdrag i samverkansgrupper, utredning av fysisk miljö, byggarbetsmiljö, handledning till chefer och arbetsmiljöombud, riskbedömningar, medarbetarundersökningar, arbetsmiljöavvikelsehantering, arbetsmiljöutbildningar, företagshälsovård, krisstöd, tillgänglighet - det mesta inom arbetsmiljö! Det verkar kanske mycket men jag har stort stöd och ett gott samarbete med mina HR-kollegor, chefer, huvudarbetsmiljöombud med flera. Min roll är främst stödjande men ibland även styrande.

Jag trivs oerhört bra på mitt arbete. I vårt så kallade "employer brand"-arbete säger vi att Sjöfartsverket är Sveriges vackraste arbetsplats. Jag håller med! Vår huvudsakliga verksamhet har anknytning till vatten, hav och vacker natur. Jag har många möten med medarbetare över hela landet, från Luleå till Lysekil där jag möter yrkesstolta och engagerade medarbetare. Jag känner mig privilegierad att ha ett jobb som är så hälsofrämjande!

Var har du jobbat tidigare? Som arbetsmiljöingenjör har jag arbetat inom företagshälsovård sedan tidigt 90-tal (Sensia och Previa). Innan dess arbetade jag tolv år som sjuksköterska inom somatik, ÖHS och FHV.

Hur ser ditt jobb med psykosociala arbetsmiljöfrågor ut? De finns med på något sätt varje arbetsdag. Varför ska man förresten skilja mellan vad som är fysisk och psykosocial arbetsmiljö? Begreppet

INTERVJU



Olof Johannesson
Arbetsmiljöingenjör, Sjöfartsverket

arbetsmiljö räcker, anser jag. Man kan inte bara göra en "mätning" utan att sätta in den i ett sammanhang. Oavsett vad tekniska utredningar visar i objektiva resultat kan upplevelsen av obehag och ohälsa finnas kvar ändå. En dålig fysisk miljö kan bidra till en dålig psykosocial miljö. Det är helhetstänket som även ger utmaningarna, variationen och innehållet i mitt arbete.

Arbetsmiljö definieras vanligtvis som "förhållandena på en arbetsplats". Då kan vi inte bara se traditionell uppdelning av arbetsmiljön i olika bitar. Området blir större än så. Verksamhetsfrågorna, ekonomin med mera hänger ju också ihop med arbetsmiljön. Detta är den stora skillnaden i mitt arbete på Sjöfartsverket jämfört med konsultrollen inom företagshälsovården. Som arbetsgivarrepresentant är jag nu också engagerad i verksamhetsutvecklingen och kvalitetsarbetet.

Vad anser du är viktigast när man i organisationer arbetar med förändringsfrågor? Att ge varje medarbe-

tare möjlighet att vara delaktig och kunna bidra till verksamhetsutvecklingen. Även de små bidragen är värdefulla.

En annan viktig fråga är chefers lojalitet i en förändringsprocess och när en förändring är beslutad.

Jag vill också särskilt trycka på att man gör konsekvensbedömningar som det står om i Arbetsmiljöverkets föreskrift om Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1). Sådana konsekvensbedömningar är ett ypperligt verktyg för delaktighet, minskad oro, bra genomförande och positiv inställning till förändringen. Arbetsmiljöverkets broschyr om riskbedömningar inför förändringar i verksamheten (ADI 575) ger bra vägledning i hur man jobbar med detta.

Det är också viktigt att man följer upp konsekvensbedömningarna och ser dem som ett lärande. Det kanske inte blev så illa som vi befarade? En förändring kan ju faktiskt bidra till ökad hälsa och välbefinnande! Detta är ett viktigt budskap som vi måste föra fram eftersom arbetsmiljölagstiftningen saknar det positiva perspektivet.

Vilka frågor brinner du särskilt mycket för?

Att medarbetare och chefer ges möjligheter att mötas. Vi behöver se till att det finns bra former för delaktighet och samverkan. Jag brinner också för ett helhetsperspektiv där vi inkluderar verksamhetsutveckling, kvalitetsutveckling, HR-arbete, ledarskap, medarbetarskap, arbetsmiljöutveckling, hälsoutveckling och så vidare. Alla ska kunna bidra till bättre verksamhet och hälsa.

...

NÄSTA NYHETS BREV

Nästa nyhetsbrev kommer i början av våren. Har du frågor eller något du vill dela med dig av? Hör gärna av dig!

SÄNDLISTA & PRENUMERATION

Vill du finnas med på vår e-sändlista som används för Avisen, inbjudningar till temadagar osv? Skicka dina kontaktuppgifter till amm@lio.se eller direkt till redaktören.

FRÅGOR & SVAR

Fråga

Vad är egentligen arbetsplatsfobi och går det att behandla på något vis?

Fråga från verksam inom Företagshälsovården

Det finns inte så mycket forskning om så kallad arbetsplatsfobi men den kliniska erfarenheten säger tydligt att detta är ett fenomen som vi ibland stöter på och som ofta är associerat med avsevärda problem i samband med rehabilitering och arbetsåtergång. Det har dock genomförts en del forskning i Tyskland och där har man funnit att så kallad arbetsplatsfobi är ett fenomen som klart går att särskilja från andra ångestdiagnoser. Det är tydligt kopplat till undvikande av allt som kan påminna om den aktuella arbetsplatsen, vilket vanligtvis kan vara oerhört många saker. Arbetsplatsfobi är associerat med klart högre sjukskrivningsnivåer jämfört med andra ångestdiagnoser. Fenomenet kräver särskilda behandlingsinsatser, vanligtvis i form av gradvis och strukturerad exponeringsbehandling och successivt minskat undvikande. Långa och passiva heltidssjukskrivningar riskerar att förvärra symtombilden.

Mvh Stefan Blomberg, legitimerad psykolog

Referenser

Muschalla, B. (2009). Workplace phobia. *German Journal of Psychiatry*, 12, 45-53.

Muschalla, B. & Linden, M. (2009). Workplacephobia: A first explorative study on its relation to established anxiety disorders, sick leave, and work-directed treatment. *Psychology, Health & Medicine*, 14(5), 591-605.

INFORMATION OM ARBETS- OCH MILJÖMEDICIN



BOKA VÅRA TEMADAGAR!

I början av 2013 anordnar vi en temadag. Det blir i **Linköping** på Konsert & Kongress den **17 januari** med **Thomas Jordan**, docent vid Göteborgs universitet. Dagen kommer att handla om **konflikthantering**. Om du vill delta, hör av dig genast (se kontaktuppgifter nedan).

I september 2013 kommer vi arrangera en temadag om vibrationer och hur man skyddar sig mot skadlig påverkan.

Vi planerar också preliminärt att anordna en temadag om MI (Motivational Interviewing) som är ett mycket användbart redskap för alla som jobbar direkt med människor på olika vis. Tid och plats för detta är dock inte bestämt ännu.

Program och information om våra temadagar skickas ut separat. Du kan också höra av dig för att få mer information.

Kostnad för en temadag (för personer verksamma inom Östergötland, Kalmar och Jönköpings län): 800 kr (exklusive moms) per person. För personer från resten av landet är kostnaden 1200 kr (exklusive moms) per person. Mat/fika och eventuellt material ingår.

Vill du anmäla dig till en temadag kontaktar du Anna-Lena Hällsten på telefon 010-103 14 52. Du kan också skicka ett mail: anna-lena.hallsten@lio.se. I så fall anger du namn och fullständiga adressuppgifter till ditt jobb och vilken temadag det gäller.

...

Arbets- och miljömedicin i Linköping är en regionklinik för landstingen i Östergötland, Jönköping och Kalmar län. Verksamheten består av en landstingsenhet och en universitetsavdelning. Vårt arbete är inriktat mot att klarlägga och förebygga ohälsa orsakad av faktorer i arbetsmiljön och/eller den yttre miljön.

Kliniken utreder misstänkta samband mellan yrkes- och miljöexponeringar och sjuklighet på individ- och gruppnivå. Våra utredningar gäller bl.a. exponeringar för

- kemikalier t.ex. lösningsmedel
- fysikaliska faktorer t.ex. vibrationer
- ergonomiska faktorer t.ex. felaktig arbetsställning
- psykosociala faktorer t.ex. stress, mobbing

Vi tar emot ca 160-170 patienter per år för utredning av arbetsrelaterad ohälsa. De flesta remitteras från primärvården eller företagshälsovården (specialistvårdsremiss krävs EJ). Kliniken har i regel inte några direkta köer utan de flesta patienter kallas för utredning inom en till två månader.

Medarbetare vid Arbets- och miljömedicin i Linköping deltar i grundutbildningen för blivande läkare, folkhälsovetare, psykologer, medicinska biologer och andra studenter vid Linköpings universitet. Vidare ges forskarutbildningskurser samt en fristående kurs i epidemiologi och statistik.

I övrigt finns bland medarbetarna en kompetens att delta vid kurser, konferenser och seminarier med föreläsningar om t.ex. stress, hälsa, riskbedömningar, epidemiologi, osv.

Kunskaps spridning sker även på vår hemsida samt vid olika temadagar och informationsmöten.

Uppdragsgivare för Arbets- och miljömedicin är landstingen i Östergötlands, Kalmar och Jönköpings län, enskilda patienter, företag, försäkringskassa, företagshälsovård, fackliga organisationer och AMF.

Mer information om hela vår omfattande verksamhet finns på www.lio.se/amm

Har du frågor eller vill du ha hjälp? Tveka inte att kontakta oss! Telefonnummer direkt till våra olika specialister finns på hemsidan.



FRÅN REDAKTÖREN

Vi hoppas att du ska få god användning av det som vi tar upp. Sprid gärna nyhetsbrevet vidare till personer som du tror är intresserade av innehållet.

Du är också mycket välkommen att bidra med kommentarer och frågor. Önskar du att vi tar upp något särskilt - hör av dig!

Stefan Blomberg
Legitimerad psykolog &
organisationskonsult

ADRESS & TELEFON

Arbets- & miljömedicin
Universitetssjukhuset
581 85 Linköping

010-103 14 41/42 (reception)

E-POST & HEMSIDA

amm@lio.se
www.lio.se/amm

PRENUMERATION/SÄNDLISTA

För att e-prenumerera skickar du ett mail med dina kontaktuppgifter och uppgifter om vem du är samt vad du jobbar med till amm@lio.se eller direkt till redaktören.

I framtiden kommer vi även skicka ut temanummer som rör t.ex. miljömedicin och fysisk arbetsmiljö.

AVISEN

Volym 1, Nr 4

Redaktör:
Stefan Blomberg
stefan.blomberg@lio.se

Ansvarig utgivare:
Bengt Ståhlbom
bengt.stahlbom@lio.se