

Altings begyndelse er vigtig! Det er dér man sætter scenen. På Årskonferencen talte Sture Carlsson om betydningen af at få ledelsen med fra begyndelsen i et projekt, at ledelsen hjælper projektet med en tydelig udstikning af retningen og hurtigt sér, hvad det er den tager beslutning om. I denne artikel kommer han tilbage til vigtigheden af det tidlige stade, men denne gang i et forandringsperspektiv – og frem for alt – for at understøtte implementeringen.

IMPLEMENTERINGEN STARTAR I FÖRSTUDIEN

OM FÖRÄNDRINGSARBETE I ALLMÄNHET OCH I ARBETSPLATSUTVECKLINGSPROJEKT I SYNNERHET



AF STURE KARLSSON,
Senior advisor

Efter att hela mitt yrkesverksamma liv ha dragits till, eller hamnat i, förändringssituationer tar jag mig friheten att dela med mig av mina erfarenheter. En del baserat på vad som blev bra, andra på vad jag borde gjort annorlunda.

Rubriken syftar på möjligheten att få en bra implementering genom att så tidigt som möjligt arbeta med metoder som både säkerställer bra lösningar och så frön så att det finns mognad och förståelse för lösningen när det är dags för införandet.

MOTSTÅND OCH UNDERLÄTTARE

I varje förändring kan man identifiera både motstånd och underlättande faktorer, eller för att göra det ännu tydligare: Motståndare och underlättare. Dessa är lätta att beskriva men inte alltid lika lätta att upptäcka.

Motståndet kan vara öppet men lika ofta dolt, och då är det svårare att se och bemöta. Motstånd kan ibland ta sig uttryck i en allmän motvilja mot att göra något, sitt still så går det säkert över. Listan med möjliga bakomliggande faktorer kan vara hur lång som helst och varje punkt kräver olika åtgärder.

- Ren okunskap om vad den nya situationen innebär.
- Ovana vid förändring.
- För mycket förändring nyligen. Det är lätt att glömma bort att även positiva förändringar kan stressa, liksom att förändringar på hemmaplan även bidrar till att öka den totala stressfaktorn.
- Att man faktiskt själv förlorar något på förändringen; att man är, eller uppfattar att man är, på Losers list.
- Not invented here: "Är det så bra som du säger skulle vi själva kommit på det för länge sedan".
- Separationsångest. Vid ett tillfälle lyftes logiska affärs-mässiga skäl upp, medan det i verkligheten rörde sig om att en tight arbetsgrupp skulle tvingas splittras.

Det svåra är att hitta den *verkliga* bakomliggande orsaken. Det kokar ofta också ihop till "Vad betyder detta för lilla mig" och det är inte alltid lika lätt att se, som när en medarbetare en gång sa "Jag förstår den strategiska betydelsen av det här projektet men betyder det att jag måste byta kontor".

När vi sedan tittar på underlättare är det en bra början att identifiera trendsetters. Är det de i gruppen som talar först, högst eller sist? Oavsett om de från början är positiva eller negativa kräver de speciell uppmärksamhet. De är en hävstång på den allmänna uppfattningen. Andra underlättande faktorer är

- Att alla är medvetna om problemet som behöver lösas. Den så kallade brinnande plattformen skapar dessutom en känsla av att det är bråttom.
- Att alla har samma tydliga målbild. För några räcker det med relativt lite information för att se bilden, för andra behövs betydligt fler pixlar.
- Att så frön. Att innan man kanske ens själv är på det klara med vart man vill, börja tala med andra om en tänkbar riktning. När vi vid ett tillfälle skulle införa en nätverksorganisation hittade vi en artikel som stödde det. Vi lade då ut tidskriften på kaffeborden med en markering vid artikeln.
- Att inte ändra för ändrandets skull. Låt det som kan vara oförändrat vara det, åtminstone för ögonblicket. En balans mellan trygghet/stagnation och förändring/osäkerhet.
- Att skapa bryggor in i det nya. Till exempel att under en period efter en större omorganisation inte tillåta fysiska omflyttningar för att skapa en trygghet i den nya organisationen och inte ändra allt på en gång.
- Att gå från teori till verklighet. Bygg testmiljöer och piloter, simulera i verkligheten.

- Att använda enkäter och intervjuer för att så frön. Rätt ställda frågor skapar nya bilder hos den tillfrågade.
- Att använda indirekt kommunikation. När man gör en investering i WiFi och Follow-Me-Printer ger man en bakgrund, som även ger en förklaring till ett pågående Activity-Based-Workplace-projekt. Det tydliggör hur saker och ting hänger samman. Att stämpeluren och annan tidsuppföljning försvinner eller att kassan i matsalen är obemannad är andra exempel på indirekt kommunikation. "Gör ditt jobb, vi litar på dig!".

DELAKTIGHET

När man inbjuder till tidig delaktighet innebär det med naturlighet att det inte finns en färdig lösning. Detta är oftast positivt, men kan också uppfattas stressande under arbetets gång. Detta kan förstärkas av om man, som deltagare i ett förändringsarbete, har en tidigare erfarenhet av att det redan finns en lösning som bara inte visats upp än. Om det redan finns ett bearbetat förslag är det bättre att visa upp det och be om feedback istället för att be om input.

Några grundläggande delar är

- KASAM, eller uttytt på svenska Känsla Av Sammanhang. Att se och förstå helheten – och sin egen del i den.
- Expertlösningar är inte hela sanningen. När vi en gång presenterade vad vi trodde var 90% färdiga lösningar, kom så många bra förslag att ursprungsförslaget efteråt visade sig bara vara till 60% färdigt.
- Tidig delaktighet. Förutom mer input och därmed bättre slutresultat, innebär det ju också att de som berörs har längre tid på sig att mentalt förbereda sig.
- Workshops betyder att alla arbetar. Informationsdelen måste minimeras.
- Att vara sedd. Exempel, statistik etc. måste vara från den aktuella enheten och inte från någon annan.
- Om vissa saker inte kan påverkas utan är huggna i sten – säg det! Men ta också vara på all input som man kan få på övriga områden.
- Om det rör sig om besparingar och personalneddragningar – säg det! Transparens, och fokusera på att hitta så bra lösningar som möjligt, trots allt.

Det gäller att sikta rätt i början av ett projekt.



- Om det inte rör sig om besparingar eller personalneddragningar – säg det också! Det kanske inte är klart för alla och kan blockera arbetet.
- Om allt annat är osäkert blir det desto viktigare att information och kommunikation fungerar väl. "Även om mycket är osäkert för mig som anställd, vet jag i alla fall att allt som redan är klart och planeringen framöver redovisas i nyhetsbrevet på tisdagarna".

KONKRETA EXEMPEL PÅ ARBETSSÄTT I ARBETSPLATSUTVECKLINGSPROJEKT

- Designworkshops i tidigt skede, där medarbetarna får ge sin bild av vilka miljöer de behöver och hur dessa bör ligga i relation till varandra. (Tidig delaktighet)
- För att få medarbetarna att förstå vad vi menade med Activity Based Workplaces började vi en gång workshopen helt utan möbler. Deltagarna fick själva efterhand möblera med de möbler de tyckte att de behövde för att lyssna på presentationer, arbeta i grupp, redovisa, etc. (Indirekt kommunikation, så frön och gå från teori till verklighet)
- Uppföljningsworkshop, för att både kvittera det man hört och ge möjlighet för arkitekt och projektgrupp att förbättra förslaget. (Tidig delaktighet)
- Intervjuer, enskilda eller i grupp, samt enkäter för att till exempel få reda på behovet av antal platser i de olika arbetsmiljöerna. (Tidig delaktighet och så frön)
- Även om mätningar kan ge likartade resultat måste de alltid göras på den aktuella gruppen för att skapa nödvändig trovärdighet. (Att vara sedd)
- I samband med inflyttning låter vi medarbetarna identifiera sin arbetsstil. Vi kan då ge rekommendationer om vilka arbetsmiljöer vi tror att de kommer

att föredra och vilka de kommer att behöva trots att de inte själva tänker på dem direkt. Vi visar med det att vi förstått att inte alla är lika och har respekt för det. (Att vara sedd och att gå från teori till verklighet)

- Kontinuerlig uppföljning av resultat och en villighet att snabbt åtgärda det som kan åtgärdas. (Att vara sedd och att gå från teori till verklighet)
- Regelbundna Nyhetsbrev både före och efter inflyttning. (Tydlig kommunikation kompenserar annan otydlighet)

NÅGRA REFLEKTIONER FÖR FÖRÄNDRINGSLEDAREN SJÄLV

Hur realistisk är förändringen? Har man kanske tagit den för långt? Det är lätt att man dras med. Bara det faktum att man själv kanske arbetat länge med frågan gör att man lätt blir lite väl ambitiös. Visionen skall vara så långt bort att den blir som ett gummiband som drar verkligheten till sig. Men den kan ju vara så långt bort att gummibandet går av.

Kommunikation är A och O och behovet av transparens och trovärdighet är stort i en förändring. Minsta känsla av att alla fakta inte ligger på bordet eller att lösningen redan är klar är förödande, och det är ännu värre om det faktiskt är så!

FAKTABOX

Sture Karlsson, er en kändt profil inden for Facilities Management i Sverige. Han har blandt andet været ansvarlig for det arbejde med FM i TetraPak, som gav dem Driftsherreprisen i 2008. Idag er han virksom i eget regi, som senior advisor, bla i samarbejde med EY.