

Chefen och förändringskommunikation

Välplanerad och framgångsrikt genomförd kommunikation är en särskilt viktig stödåtgärd i tider av förändring. Syftet med förändringskommunikation är att skapa och stärka förståelsen för vikten av, målen för och genomförandet av förändringar i arbetsgemenskapen. Detta kräver information, interaktion, möten, en känsla av delaktighet och ett gemensamt språk.

I förändringssituationer betonas chefsens roll genom öppen, regelbunden, tydlig och förtroendeingivande kommunikation och delaktighet. Syftet med denna publikation är att sammanställa god praxis och synpunkter som chefer kan ta del av och hänsyn till.

Kommunikationsplan

Om arbetsplatsen har en kommunikationsplan för förändringar är det viktigt att varje medarbetare i chefsposition förbinder sig att följa de överenskomna riktlinjerna och innehållet. En chef kan också föreslå att en kommunikationsplan utarbetas i samband med en större förändring.

När du utarbetar din plan bör du ta hänsyn till följande:

- Vad och i vilket skede kommunicerar vi?
- Hur samordnas kommunikationen? Hur ser arbetsfördelningen ut mellan de olika aktörerna inom kommunikation? (Ledning, varje chef, personalrepresentanter?)



- Vem kommunicerar vi med? Vad behöver olika grupper information om? Vad behöver kommuniceras till de olika grupperna?
- Hur, med vilka medier och i vilken rytm kommunicerar vi? Hur ser vi till att alla får den information de behöver? Hur kan man förhindra att det uppstår ett informationsöverflöd?
- Vad ska man göra i oväntade situationer?
- Hur organiseras personalens medverkan i olika skeden av förändringen? Vilka metoder eller arbetssätt används?
- Vilken typ av material behövs för att stödja kommunikation och delaktighet?
- Vem kommer att besvara frågorna? Hur ser arbetsfördelningen ut mellan de olika aktörerna?
- Var kan chefspersonalen få hjälp med kommunikationsfrågor?

Om det saknas en kommunikationsplan är det tillrådligt att diskutera och komma överens om kommunikationsmetoder med de personer som ingår i ditt ansvarsområde.

Skapa en helhetsbild av den aktuella situationen

Skaffa tillräckligt med aktuell information om hur förändringen fortskrider, dess orsaker, dess mål och hur den kommer att genomföras. Ta fram relevant information ur perspektivet för ditt ansvarsområde.

Kartlägg förändringens gång. Du kan illustrera det med en tidslinje eller ett diagram. Håll presentationen uppdaterad och använd den t.ex. för möten eller genomgångar. Tänk på andra sätt som du kan använda visualisering, t.ex. videor, bilder, berättelser, ordmoln och tankekartor.

Stanna upp regelbundet och fundera på vad du kan säga i varje skede av förändringen.

Försök att förutse så mycket som möjligt, men var beredd på överraskningar. Förändringen framskrider inte alltid helt enligt planen, och då behövs det korrigerande åtgärder. Var medveten om att den tid som krävs för förändringar ofta underskattas.

Kom ihåg att du behöver rutiner och kontinuitet mitt i en förändring. Ett sätt att åstadkomma detta är genom regelbunden kommunikation och regelbundna, mer frekventa möten.

Dra nytta av det stöd som finns, till exempel kamrattstöd, din egen chef, HR, företagshälsovården, arbetarskyddschefen och arbetarskyddsfullmäktige.

Kommunicera regelbundet och tydligt

Förklara syftet med förändringen och hur den ska genomföras på ett sätt som är begripligt och tydligt ur ett arbetsperspektiv, till exempel hur förändringen kan hjälpa enheten eller teamet att utföra sitt kärnuppdrag. Försök att förklara saker på ett sätt som undviker feltolkningar. Men för enkla inte saker och ting för mycket. Om du använder skriftlig kommunikation, till exempel e-post eller nyhetsbrev, kan du be en kollega om feedback på ditt meddelande innan du skickar det.

Anpassa din kommunikation efter förändringens framskridande. Försök att undvika informationsöverskott så att viktig information inte går förlorad.



Upprepa viktiga punkter tillräckligt ofta. Motivera dina beslut och val, om nödvändigt genom att upprepa dem. Använd de riktlinjer och frågor som diskuterats i den gemensamma åtgärden, om sådana finns, som stöd. Du kan be en personalrepresentant, till exempel en arbetarskyddsfullmäktig, att delta i ett enhets- eller teammöte, men kom ihåg att din roll är att representera arbetsgivaren.

Förklara besluten och deras konsekvenser i varje skede av förändringen tydligt och i ett så tidigt skede som möjligt. Berätta allt du kan. Säg också högt om du inte vet eller inte får säga något, eller om något ännu inte har beslutats.

Tala uppriktigt. Berätta de dåliga nyheterna uppriktigt, utan att vara tvetydig, utan att förklara, utan att förminska eller försköna.

Se till att ingen inom ditt ansvarsområde utestängs från kommunikation och interaktion. Håll ett öga på

eventuell bildning av en inre och yttre cirkel.

Känn till din grupp och dess medlemmar

Identifiera vilka typer av personer som arbetar inom ditt ansvarsområde. Försök att få en uppfattning om deras tidigare erfarenheter av förändringar. Reflektera också över dina egna erfarenheter av förändring och hur de kan påverka dina egna handlingar i denna förändringssituation.

Håll ett öga på allas förmåga att arbeta och fungera, särskilt vid större förändringar. Engagera dig på ett positivt sätt så tidigt som möjligt. Dra nytta av det stöd som erbjuds av företagshälsovårdens tjänster. Känn också igen om någon till exempel håller på att marginaliseras på arbetsplatsen.

Se till att alla får den information de behöver. Var uppmärksam på människors behov, önskemål, åsikter och känslor.

Kom ihåg att människor inte förändras, anpassar sig och engagerar sig i interna förändringar i samma takt.

Förbered dig för möten

Var beredd att diskutera och rapportera om följande frågor i synnerhet:

- Varför har förändringen gjorts? Vad vill man uppnå? Vilka lösningar eller tillvägagångssätt eftersträvas och till vad? Varför är förändringen nödvändig?
- Vilka alternativ undersöktes? Hur valdes detta alternativ?
- Hur kan förändringen hjälpa eller gynna oss, våra kunder och våra intressenter?
- Vad innebär förändringen för ditt företag? Vad kommer att förändras, hur kommer det att förändras och när kommer det att förändras? Vad bör vi göra annorlunda i framtiden? Och vad behöver vi fortsätta med, lägga till eller stärka?
- Vad innebär förändringen för var och en av oss på jobbet?
- Vilken typ av kompetens behöver vi mer av? Hur kommer personals kompetens att stärkas eller utökas under förändringen?
- Hur framskrider förändringen? Hur kommuniceras framskridandet? Vad händer nu?
- Vilka möjligheter har vi att påverka i de olika stadierna av förändringen? Hur och när skulle detta kunna ske? Och vad kan vi inte påverka och hur kan vi agera så att det inte får en negativ inverkan?
- Var kan vi få hjälp och stöd som grupp och som individer? Hur kan vi stödja och hjälpa varandra?
- Hur och när kommer framstegen i förändringen att bedömas?

VAD INNEBÄR FÖRÄNDRINGEN I PRAKTIK HOS OSS?



- Hur och när kommer de slutliga resultaten av förändringen att bedömas? Hur är det med dess inverkan på till exempel välbefinnande på arbetsplatsen?

Diskutera också tillsammans vilken typ av förändringsprojekt ni har gått igenom hittills och vad ni har lärt er av dem.

Var tillgänglig och närvarande

Var närvarande så mycket som möjligt i det dagliga arbetet. Undvik inte obekväma möten, även om de ibland känns som en börda. Skaffa dig kompetens att hantera dem.

Skapa tillräckligt med tillfällen för enskilda, även konfidentiella, diskussioner med dig. Detta är en av de viktigaste uppgifterna för en chef i förändringssituationer.

Försök att förmedla lugn och tillförsikt inför framtiden. Lyssna på dig själv så att du inte omedvetet ser till exempel orolig, nedstämd eller upptagen ut.

Lyssna mer än du talar. Observera dig själv: Vilken typ av lyssnare är jag? Lär dig att tolerera tystnad.

Du kan också delta i en informell diskussion. Under mötena ska du lyssna på i vilken riktning man är på väg, vad som diskuteras och hur det diskuteras. I synnerhet bör du lyssna på vad man grubblar över.

Stoppa missförstånd, feltolkningar, skadliga rykten och missuppfattningar. På så sätt kan du förhindra att onödigt oro och rädsla sprider sig. Du kan till exempel be någon berätta för dig vad de hörde dig säga.

Försök att stärka din känsla av kontroll. Vägled gruppen eller individen konstruktivt att fokusera på de frågor som den kan påverka. Dra nytta av de tre cirkelarna av inflytande. Försök att hålla diskussionerna framåtblickande.

Ta emot feedback och identifiera vem det är lämpligt att dela den med. Berätta för dina överordnade om eventuella problem eller frågor du har om ditt ansvarsområde.

Skapa diskussionsforum

Planera möten och ge möjlighet att diskutera förändringar. En gemensam förståelse för förändring kräver en gemensam diskussion och möjligheter att ställa frågor.

Hjälp till att lyfta fram olika perspektiv, farhågor och positiva aspekter. Personalen är en av de viktigaste källorna till information i olika skeden av förändringen. Uppskatta de synpunkter de för med sig till bordet.

Ta hänsyn till olika arbetsformer, t.ex. deltid, hybridarbete, arbete på flera platser och skiftarbete.

Gör det möjligt att diskutera frågor i små grupper. Dra nytta av Arbetsarskyddscentralens **handbok för att arbeta tillsammans**. Ta reda på var du kan få stöd för att underlätta gruppdiskussioner, om det behövs.

Ta hänsyn till individuella skillnader. Kom ihåg att alla inte har samma förmåga att delta i till exempel snabb brainstorming eller att dela med sig av sina egna åsikter. Ge tid att tänka.

Lämna utrymme för frågor, även direkta sådana. Svara på frågor på ett vänligt och tydligt sätt. Om du inte vet eller inte kan svara, säg det: "Jag vet inte, men jag ska ta reda på



det.", "Det här har inte beslutats än." eller "Jag får inte säga mer i det här skedet. Jag lovar att återkomma till dig så snart jag kan." Det är svar som behövs då och då.

Uppmuntra till att ställa frågor och dela med sig av sina observationer, farhågor och framgångar. Uppskatta att prova något nytt. Fundera på hur du kan stärka den psykologiska tryggheten i arbetsgemenskapen, framtidstron och utbytet av kunskaper och färdigheter.

// **Öppen dialog behövs, och det kan aldrig bli för mycket.**

(Riitta Viitala 2020a, 28.)

Hjälp med att reglera känslor

Var medveten om att känslor är närvarande på jobbet och att de påverkar hur vi bearbetar information, t.ex. observerar, tar emot och lär

oss. Dessutom påverkar var och ens egna egenskaper och resurser hur man tolkar och reagerar i olika situationer.

Ge utrymme för känslor inom rimliga gränser. Kom ihåg att förändringar kan väcka alla möjliga känslor, från misstänksamhet och rädsla till spänning och lättnad. Ju större förändringen är eller ju mer personligt betydelsefull den uppfattas vara, desto mer sannolikt är det att den uppfattas som ett hot, särskilt i ett tidigt skede. Detta kan bero på oro för försörjningsmöjligheter, förändrad status, brist på färdigheter för framtiden, upplösning av arbetsgemenskapen eller tidigare erfarenheter av förändringar.

Observera att motstånd mot förändringar inte är något negativt, eftersom det ofta lyfter fram frågor som annars kanske skulle gå obemärkta förbi.

Skapa vid behov tillsammans med arbetsgemenskapen ett arbetssätt där till exempel frustration kan ventileras på ett säkert och rimligt sätt.

Fundera på hur du kan stärka gruppens och dess medlemmars motståndskraft genom dina egna handlingar.

Känna igen och acceptera dina egna känslor inför förändringen, till exempel osäkerhet.

// Arbetsgemenskap i förändring = kunskap x förståelse x påverkan x erfarenhet av delaktighet
(Elisa Juholin 2002, 139.)

Källor:

Juholin, E. (2022). *Communicare!* Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun.

Kokkonen, O. & Oikarinen, A. (2023). Avaimet vaikuttavaan muutosviestintään. Blogginlägg 14.3.2023. Jyväskylän universitet.

Lehto, K. (2020). I verknet Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.). Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vasa universitets rapporter 15, s. 65–69.

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2023). Työyhteisötäidot digiajassa.

FÖRLAMNING
vemod
frustration
skygghet
GLÄDJE

FÖRVIRRING

entusiasm
omedvetande
belåtenhet
irritabilitet

RÄDSLÅ

Naumanen, P. (2020). (red.) Fokus kriisien hallintaan. Vasa universitet.

Pekkala, K. & Luoma-Aho, V. (2019). Osallistava viestintä. PROCOMMA ACADEMIC 2019, s. 14–27.

Salminen, J. (2022). Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle.

Tampereen ammattikorkeakoulu (2019). Etänä enemmän -hankkeen verkkosivusto.

Viitala, R. (2020a). Johtamisen kohteena muutos. I verknet Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.). Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vasa universitets rapporter 15, s. 25–29.

Viitala, R. (2020b). Esimiesten tärkeä rooli. I verknet Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (toim.). Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vasa universitets rapporter 15, s. 63–64.

Mer information

Arbetskyddscentralen
Specialsakkunnig Seija Moilanen
etunimi.sukunimi@ttk.fi
P. 050 3310 719



ttk.fi/muutos



@tyoturvallisuus



Arbetskyddscentralen

Text: specialsakkunnig Seija Moilanen, Arbetskyddscentralen

Illustration: Jutta Aaltio, Kapina Oy

Layout: Milla Toro, Innocorp Oy

Utgivare: Arbetskyddscentralen

Artikelnummer 202332