# Utveckla verksamheten med ett bra förändringsarbete

**Samtal om förändringar och förändringsarbete är högaktuellt inom Svenska kyrkans arbetsplatser. Det är positivt. En väl genomförd förändringsprocess kan vara utvecklande för såväl verksamheten som de anställda.**

**AV ARBETSMILJÖKONSULT EVA LINÉR**
**TEL 08-737 72 21**
**eva.liner@svenskakyrkan.se**

Förändringar pågår överallt i vårt samhälle. Det är märkbart – inte minst inom Svenska kyrkan. När människor påverkas av förändringar i sina familjer och i samhället så är kyrkan en av de platser som först känner av dem. Framför allt genom människorna som kommer till kyrkan för stöd, hjälp och gemenskap. Bland Svenska kyrkans medarbetare finns därigenom stor kunskap om hur vi påverkas när tillvaron inte är sig lik eller gungar.

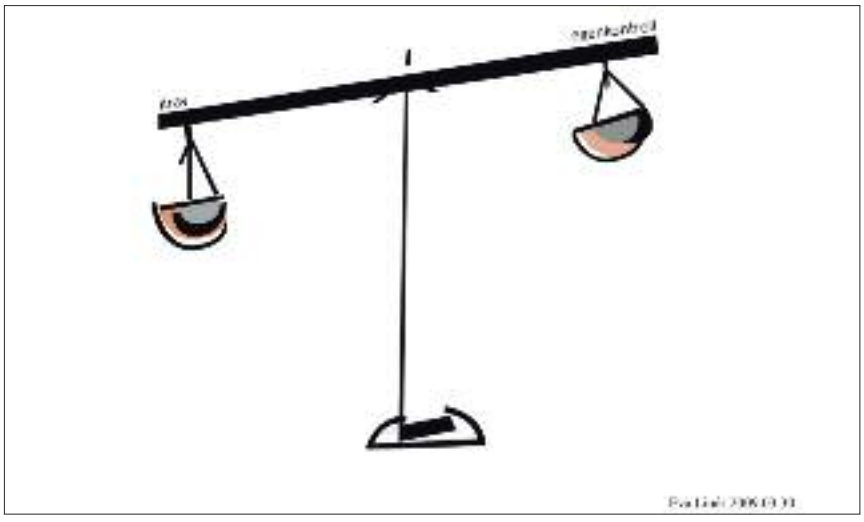
För att kunna stå på fast grund och vara en stödjande kyrka är det viktigt för församlingarna att ta det egna förändringsarbetet på allvar och genomföra det på ett sätt som inte skapar onödig oro och energiförlust hos medarbetarna.

### Måste förändringar vara jobbiga?

Nej, självklart inte. Förändringar är oftast positiva och stimulerande. De är en viktig och nödvändig del av verkligheten på våra arbetsplatser och en del av vår utveckling och överlevnad. Detta gäller alla förändringar. Alltifrån ändringar av vardagsrutiner till större ändringar i arbetsorganisationen.

Att byta arbetsuppgifter till exempel tycker de flesta av oss är spännande och utmanande – om vi själva väljer det. Svårare blir det om någon annan säger åt oss att vi ska göra det. Då känner vi oss plötsligt osäkra både på oss själva och på omgivningen. Det finns också risk att vi känner oss som offer för omständigheterna och betydelselösa. Vi behöver därför tid att vänja oss och vi behöver förstå orsakerna till det nya.

När vi hamnar i en situation där vi upplever krav som vi inte kan leva upp till eller när vi inte förstår vad som händer så blir vi stressade. Sådant går inte att undvika helt. En hel del av de förändringar som är aktuella i dag i Svenska kyr-

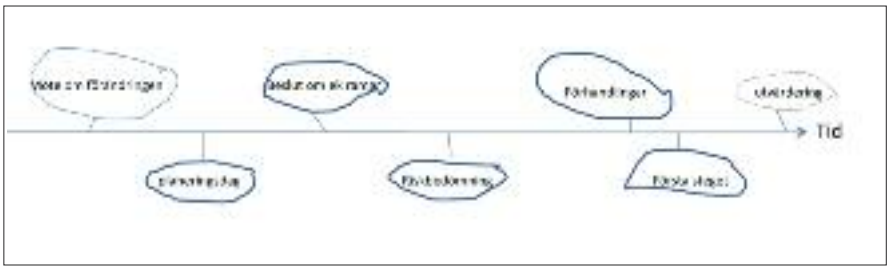


Ett framgångrikt förändringsarbete underlättas om krav och egenkontroll balanseras någorlunda väl.

kan grundar sig på ekonomiska och strukturella förhållanden där besluten oftast fattas en bit ifrån den enskilde medarbetaren.

Delaktighet och möjlighet att påverka är en viktig motkraft mot stress, men kan i sådana fall vara svårt att få till stånd.

Ibland kan en förändring till och med innebära att medarbetare sägs upp från sin anställning. Det är svårt inte bara för den som drabbas utan även för de medarbetare som får stanna kvar. För att förebygga negativa konsekvenser så behövs bra information och olika former av stöd.



Vid ett förändringsarbete är det viktigt att ha en tydlig tidsplan.

### Vad påverkar förändringsarbetet?

Förändringsarbete är inte enkelt. Det vet alla som provat. Och det är sällan smärtfritt. Har vi ambitioner att det ska vara enkelt och smärtfritt så är det ett mål som blir svårt att nå. En rimligare ambition är att sträva efter att förebygga negativa konsekvenser av förändringsarbetet för både individerna och organisationen så mycket vi kan.

Tre saker är extra viktiga för hur bra ett förändringsarbete i arbetslivet ska lyckas. Det är:

– Medarbetarnas tillgång till information
– Medarbetarnas möjlighet att påverka
– Organisationens förändringsklimat




### Information

Att ha en informationsstrategi för alla berörda är viktigt. Den ska skapas direkt när förändringsarbetet blir aktuellt. Den kan innehålla rutiner om exempelvis när information ska ges, i vilken form den ska lämnas och vem som är ansvarig för detta.

Informationen till medarbetarna behöver oftast förtätas under förändringsprocessen. Man kan behöva ändra sina rutiner och exempelvis ha tätare möten. Att lämna information om att det inte finns något att informera om har faktiskt också ett värde. Det behövs för att öka tryggheten hos medarbetarna och förebygger och minskar ryktesspridning i organisationen.

En tidsplan för förändringsarbete brukar vara ett naturligt hjälpmedel. Om tidsplanen är tydlig och synlig för medarbetarna så underlättar det informationsarbetet.

### Delaktighet

Genom forskning vet vi att delaktighet och möjlighet att påverka är en av de viktigaste faktorerna för hälsa och en god arbetsmiljö. Ändå är detta svårt att åstadkomma. Delaktighet och påverkansmöjlighet är inget vi bara kan fatta beslut om. Det skapas genom ett långt och ihärdigt arbete.

Att låta medarbetarna medverka genom att få tid och tillfälle att diskutera igenom förändringen, få reagera på den och beskriva både sina förhoppningar och farhågor är ett sätt att medverka. Det är också nödvändigt för den eller dem som ansvarar för genomförandet att få fram alla möjligheter och risker som medarbetarna kan se. Detta kan i sin tur skapa underlag för handlingsplaner för det vidare arbetet.

### Förändringsklimat

Organisationens förändringsklimat – vad betyder det? Uttrycket rymmer den beredskap som finns på arbetsplatsen för förändringar. Den hänger i sin tur ihop med exempelvis vilka erfarenheter man har av tidigare förändringar och hur klimatet i övrigt är. Har man genomfört förändringar flera gånger och dessa har gått bra och både gruppen och verksamheten har utvecklats så är man så klart mer sugen på förändringar än om man har övervägande negativa erfarenheter.

Har man negativa erfarenheter så finns dock möjligheter till en ny och positiv utveckling. Men det kan kräva särskilda insatser som exempelvis att man ger gruppen tid och möjlighet att förbereda sig och kanske reflektera över både bra och dåliga förändringar och hur man påverkas av dem.

Att fundera över gruppen är extra viktigt vid exempelvis sammanläggningar av olika enheter. Olika grupper har olika erfarenheter och därmed olika kultur. Att uppmärksamma detta både före och efter att förändringen genomförts är ett viktigt förebyggande arbete som lönar sig ur både ett mänskligt och ekonomiskt perspektiv.

### Riskbedömning

I det systematiska arbetsmiljöarbetet som ska bedrivas enligt arbetsmiljölagstiftningen ska arbetsgivaren göra riskbedömningar när verksamhet ändras. Riskerna är lättast att se om de är av teknisk eller fysiologisk karaktär, exempelvis om man ska börja arbeta med en ny maskin som det finns risker med eller om arbetsbelastningen påverkas.

Risker som handlar om oro, stress eller osäkerhet kan vara svårare att få fram och är därför lättare att missa. Det kan också vara svårt att se vilka åtgärder som kan hjälpa och förebygga. Här har man hjälp av titta på motkrafterna till stress – de olika former av stöd som finns.

Det är klokt att göra riskbedömning-

en inför förändringen på arbetsplatsen tillsammans med medarbetarna. Det skapar delaktighet och ger arbetsgivaren en chans att få tag i alla upplevda riskfaktorer och därmed möjlighet att arbeta med dem.

### Socialt stöd

Socialt stöd kan förebygga negativa konsekvenser av förändringar för både individerna och organisationen. Det skapar balans och hjälper oss att hantera situationer då vi är osäkra och saknar kontroll över situationen. Detta gäller såväl i arbetslivet som i privatlivet.

När vi talar om socialt stöd i arbetslivet så delas stödet upp i olika stödformer:

- Känslomässigt stöd innebär att individerna får uppmärksamhet och känner sig sedda. Behovet av detta stöd ökar i regel under förändringsprocessen. Stödet kan ges genom tätare möten och genom att både arbetskamrater och arbetsledare är extra uppmärksamma på varandra.
- Värderande stöd behövs alltid och det handlar om att känna om vi är på rätt väg och om vi gör rätt eller fel. I förändringsprocesser är detta särskilt viktigt för medarbetare som får nya arbetsuppgifter eller ny roll.
- Informativt stöd kan förutom vanlig information innebära utbildning, fortbildning, studiebesök, introduktion eller handledning.
- Praktiskt stöd kan innebära hjälpmedel av olika slag, ändrad utformning av arbetsplatsen eller avlastning.

### Var kan man få hjälp?

Det finns många olika saker man kan behöva hjälp med under en förändringsprocess. Det är viktigt att utnyttja detta. Det kan handla om stöd från kolleger och samtalspartners, men också av någon av nedanstående parter:

Stiften har oftast både stöd och strategier för förändringsarbete. Beträffande indelningsfrågor så är det stiftsstyrelsen som tar beslut. Kontakta ditt stift!

Församlingsförbundet bistår med råd, hjälp och utbildning kring förändringsprocesser och arbetsrättsliga frågor. www.forsamlingsforbundet.se




Kyrkans trygghetsråd ger stöd i samband med personalavveckling vid arbetsbrist. Både den enskilde medarbetaren som drabbas av uppsägning och organisationen kan få hjälp. Gå in på www.kyrkanstrygghetsrad.se för att få veta mer!

På webbplatsen www.svenskakyrkan.se/arbetsmiljo finns tips, råd och verktyg i arbetsmiljöfrågor.

**Exempel på blankett för det systematiska arbetsmiljöarbetet**

| RESULTAT AV RISKBEDÖMNING | | | HANDLINGSPLAN | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Tydlighet och ordning är viktig när man utför ett systematiskt arbetsmiljöarbete.