



# Omorganisation till döds?

**En självmordsvåg drog genom franska France Telekom förra året. I januari i år kom liknande rapporter från kinesiska IT-företag. Omorganisation kan vara livshotande. Särskilt om chefen är rädd. Lär dig inse vad som händer och vad du själv kan göra.**

Av Catarina Baldo Zagadou  
Foto Getty Images



# 3 livlinor för dig som anställd

1. Ställ krav. Kräv klara besked om vad omorganisationen ska leda fram till. Hur påverkar den min arbetsgrupp? Vad händer med mig?
2. Se till att stötta arbetskamraterna. Undvik inte de som måste sluta. Försök att vara som vanligt!
3. Påminn chefen om att det är viktigt med ritualer. Låt ingen bara försvinna från arbetsplatsen utan ett värdigt avsked. Den som blir väl behandlad av chefer och kollegor vid ett avsked har lättare att gå stärkt ur krisen.

● Jaha. Så var det dags igen. Vi behöver en ny organisation. ”Men herregud, vi har ju knappt hunnit hämta oss sedan förra gången!”

Över hela arbetsmarknaden ojar sig stressade anställda: ”När ska vi få lugn och ro?”

Det händer i skolan, det händer i vården, för att inte tala om de stora företagen. Det spelar praktiskt taget ingen roll var man jobbar.

Fackförbundet Unionen konstaterar: så kallad arbetsrelaterad stress är den mest angelägna arbetsmiljöfrågan. Och så har det varit länge. Bland de privatanställda tjänstemän som Unionen organiserar har antalet sjukskrivningar med diagnosen ”reaktion på stress” ökat från 14 till nästan 20 procent

under de senaste åren – var femte sjukskriven.

Man undrar. Måste det verkligen omorganiseras så mycket?

– Ja, faktiskt, säger erfarna organisationskonsulten **Doris Dahlin**. Verkligheten förändras ju hela tiden. Nu snabbare än någonsin. Så den som inte organiserar om är ganska ställd.

Okej. Men det finns ett krux: För att en omorganisation ska fungera måste man ha klart för sig vad man gör – och varför. Det låter kanske självklart. Men på den här punkten brister det ganska ofta, vet **Doris Dahlin**.

– Vilket är egentligen syftet med omorganisationen? Den frågan gäller det att ha ett mycket bra svar på. Innan man sätter igång. Och så är det minsann inte alltid.

Hon tar ett exempel från vården: när läkarsekreterarna rationaliserades bort för några år sedan: Var det verkligen vettigt? Där sitter nu doktorerna och fiplar framför datorn, i stället för att se oss patienter i ögonen. En kostnad togs bort – men det fick till följd att de låglönlade läkarsekreterarnas arbetsuppgifter (för arbetet försvann ju inte!) numera får lov att utföras på höglönlade läkares arbetstid.

I sin iver att göra om, händer det inte sällan att de ansvariga glömer bort målet, det är i varje fall Doris Dahlins erfarenhet. Ofta handlar vägen dit om svåra avvägningar. Vilket är viktigast för folkhälsan – stora sjukhus där man kan erbjuda avancerad spetskompetens eller att vård finns på nära håll? Och måste det ena utesluta det andra?

– En omorganisation bör föregås av en ordentlig analys, slår Doris Dahlin fast. Men analysen kan förstås inte göras utifrån att man redan har bestämt sig för vad svaret ska bli.

– Däremot tycker jag att väldigt många omorganisationer som sker, äger rum på orimliga villkor.

Hur skulle då en idealisk omorganisation kunna se ut?

Låt oss ta det steg för steg:

1. Ledningen har gjort den där grundliga analysen. Syftet med omorganisationen är glasklar. Till exempel: ”Organisationen svarar inte längre upp mot kundernas förändrade behov. Vi behöver förbättra personalens kompetens.”

2. Nu gäller det att vara bra på att kommunicera. Alla i organisationen måste förstå hur de nya villkoren ser ut. Var och en måste också snabbt få veta vad som gäller för just henne eller honom. Får jag vara kvar? Och hur kommer min plats i så fall att se ut?

3. Det måste finnas en tydlig tidsplan, så att alla vet när förändringarna ska träda i kraft. Och under mellantiden måste cheferna vara tillgängliga för frågor.

– Borrar man lite i det motstånd mot förändringar som ofta finns, så ser man att den bottnar i rädsla, säger Doris Dahlin. Inte sällan är också den känslan befogad. Men inte alltid.

Det är därför det är så viktigt att få tydlig information från sin chef på ett mycket tidigt stadium. Till exempel: ”Trettio tjänster ska bort. Annars kan inte det här företaget överleva. Din kompetens passar inte längre i den nya situationen.”

– Nästan alltid när det går fel handlar det om att den anställda inte har förstått: ”Varför var det just jag som fick gå?” Så den frågan måste man få svar på.

I ett välkött företag kommer uppsägningsbeskedet inte som en obehaglig överraskning. Då har jag redan tidigare i ett utvecklingssamtal fått veta att min kompetens inte stämmer med vad som krävs. Jag har också fått erbjudande om att gå på kurs och vidareutbilda mig. Har jag då tackat nej till den chansen, är det



25 anställda begick självmord när franska Fransce Telecom organiserade om. (Aftonbladet 17 sep 2009).

inte så svårt att fatta varför det är just jag som måste sluta.

### Och om företaget inte har klart för sig exakt vilka som måste gå?

– Då har ledningen inte gjort sin hemläxa. Då har man gått fram med beslutet för snabbt. Vet man inte vilka som måste sluta, då vet man inte vart man är på väg, man är inte klar över vad som behövs för att komma dit. Man har ingen framtidsvision! Det leder ofta till att fel personer får gå.

Men handlar det inte om att lagstiftning och fackliga avtal styr? Typ att alla som fyllt 62 erbjuds avtalspension, oavsett vilken kompetens de har.

– Frågan är verkligen om det är vettigt. Dels finns det ju alltid olika smitvägar för att kringgå lagar och fackliga överenskommelser. Men framför allt: de där allmänna erbjudandena är ofta ett sätt att försöka slippa undan sådant som man tycker är obehagligt.

Det är bekvämare för ledningen att ge många avtalspension – eller, en annan populär variant, säga upp alla tjänster och låta de anställda söka dem på nytt – än att våga ta de svåra samtalen med enskilda medarbetare som man har bestämt ska sägas upp.

Men konsekvenserna av generella lösningar kan bli dyrköpta, påminner Doris Dahlin. De som slutar då, är ofta just de som man verkligen behöver i organisationen.

– Och sen är det inte ovanligt att samma personer hyrs in som konsulter för dyra pengar. Bara för att ledningen har varit så feg.

### Så rädslan styr också på hög nivå?

– Jag skulle vilja säga att den styr inte minst högsta chefen! Det finns alldeles för många rädda chefer. En duktig ledare är inte rädd och tar tag i de svårigheter som finns.

### Vad är det cheferna är rädda för?

– Det finns en allmän konflikträdsla på svenska arbetsplatser. Ibland tror jag att cheferna är rädda för att såra – men det är just det de gör när de inte talar öppet, rakt och ärligt med medarbetarna. Då gör man väldigt illa.

## – Jobbet ersätter inte familjen

Förr var det mest män som identifierade sig med sitt yrke. I dag gäller det också många kvinnor. Terapeuter talar om att deras klienter allt oftare tar upp sina jobbrelationer i terapin. När fler lever ensamma får arbetskamraterna ersätta den familj man inte har.

Samtidigt har otryggheten på arbetsmarknaden ökat. Ingen kan vara helt säker på att klara sig i nästa obönhörliga omorganisation. Och möjligheterna till socialt umgänge på jobbet har minskat i takt med att produktionskraven har ökat och fikarasterna har rationaliserats bort.

Det är en ekvation som inte går ihop.

– Jag har jobbat som organisationskonsult i över tjugo år nu, så jag har kunnat följa den här utvecklingen, säger Doris Dahlin. Man kan undra hur stor del den har i de ökade ohälsotalen i samhället. Men ibland kan jag också tänka att det vore bra om vi kunde ha lite mer realistiska förväntningar på jobbet. Att ha arbetskamrater är väldigt trevligt. Men de kan faktiskt inte ersätta nära relationer.

## Fackets bästa råd

Privatanställda tjänstemäns fackliga organisation Unionen genomför varje år en arbetsmiljöbarometer, som går att ladda ner gratis på deras webbplats (unionen.se).

Unionen ger följande råd för att komma igång med arbetet för att motverka arbetsrelaterad stress:

- Skaffa Prevents skrift **Arbetsrelaterad stress**.
- Gå utbildning i psykosocial arbetsmiljö och stress.
- Se till att arbetsgivaren skaffar sig kompetens, gärna tillsammans med arbetsmiljöombudet/-en.
- Planera en psykosocial skyddsron.
- Se till att ert företagshälsovårdsavtal innehåller stöd i dessa frågor.
- Ta en fråga i taget och gör det "enkelt".

Fotnot: Doris Dahlin hittar du på nätet: kompetenskraft.nu

I en arbetsgrupp där det inte talas klarspråk skapas otrygghet, förklarar Doris Dahlin. Ungefär på samma sätt som i en familj där man lägger locket på. De allra flesta känner ju ändå på sig om det är något som är fel.

### Så moderna personalavdelningar i dag måste vara som psykologmot-tagningar för att kunna ta hand om alla anställda i ständiga omorganisationer?

– Nej, så är det inte. Företag som ständigt klickar ut folk är det något fel på. Och man måste inte vara psykolog

eller kurator för att föra ett medmänskligt samtal! Det räcker väldigt bra med att ställa sig själv frågan: Hur skulle jag vilja bli behandlad om det vore jag? Väldigt mycket handlar om att hålla sig till fakta.

### Det ställer höga krav på chefer...

– Nej, det tycker inte jag. Vad är cheferns viktigaste uppgift? Jo, att leda sina medarbetare fram mot organisationens mål. Kan jag inte få min arbetsgrupp att känna sig som ett team, och en del av helheten – då har jag missat min huvuduppgift som chef. ●

**”Det finns alldeles för många rädda chefer. En duktig ledare är inte rädd och tar tag i de svårigheter som finns”**