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

vänd

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

23 självmord – på ett och ett halvt år

De anställda tar sina liv på löpande band

Franska telekomjätten drabbad av självmordsvåg – ledningen kallad till krismöte av regeringen

Renault förbjöd sina chefer att skicka mejl efter arbetstid

HAN SÅG KOLLEGAN HOPPA MOT DÖDEN

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

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 fipplar framför datorn, i stället för att se oss patienter i ögonen. En kostnad togs bort – men det fick till följd att de lågavlönade läkarsekreterarnas arbetsuppgifter (för arbetet försvann ju inte!) numera får lov att utföras på högavlönade läkares arbetstid.

I sin iver att göra om, händer det inte sällan att de ansvariga glömmer 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 välskött 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