

Mindsharing by Senab 2018:

# Att leva och leda i turbulens

KONSTEN ATT SKAPA RUM FÖR RÄTT FÖRÄNDRING

# Om Mindsharing by Senab

"Ständig förändring" – hur många har inte hört de orden till leda de senaste åren. Samtidigt vittnar allt fler om att förändringarna inte avtar utan snarare fortsätter att öka i omfattning. Troligen är det så att *förändring är det nya normala* och de som hoppas på att allt ska lugna ner sig har en tuff tid framför sig. Det betyder också att förmågan att leva och leda i en turbulent miljö är något alla individer och organisationer måste träna sig på samt hitta strategier för att hantera.

Vi på Senab möter själva förändringar hela tiden. Och vi vet att förändring alltid börjar med människor. Därför är det viktigt att arbeta för att skapa så bra förutsättningar som möjligt för att medarbetare ska vilja gå till jobbet. Engagemanget kommer när vi sätter människan i centrum och lyssnar med intentionen att förstå och är tydliga med vår vision. Våra kunders situation handlar i regel om att de vill ha hjälp med att åstadkomma en önskad förändring och i vårt eget arbete söker vi ständigt efter nya och bättre sätt att möta tillvaron. Därför vill vi med temat för Mindsharing 2018 sätta fokus på vikten av att leda och leva i turbulens. Och hur nycklarna ser ut för den som vill lyckas.

Vi har byggt årets rapport tillsammans med våra kunder och påverkare som alla har stor erfarenhet av förändringar. Att göra detta tillsammans har gjort att innehållet i årets rapport blir både ärligt och framtidsorienterat.



Mikael Grundén,  
VD Senab AB

# Innehåll

OM MINDSHARING BY SENAB	2
INNEHÅLL	3
ATT LEVA I STÄNDIG FÖRÄNDRING	6
SVENSKARNA OCH FÖRÄNDRINGAR I ARBETSLIVET	20
TIO NYCKLAR FÖR ATT LEVA OCH LEDA I TURBULENS	32
OM KAIROS FUTURE OCH SENAB	35



Foto: Jason Strong, Kristian Engström, Mikael Axelsson



# Att leva i ständig förändring

Arbetslivet har varit i förändring under lång tid men många upplever att den period som samhället är inne i just nu innebär att förändringstakten ökat än mer, inte minst som följd av den pågående digitaliseringen som ritar om många gamla sanningar i arbetslivet. Därför är det av största vikt att både förstå vad som präglar det framväxande arbetslivet men också om vad som krävs för att leva – och leda – i en sådan situation.

## ETT ALLTMER TURBULENT ARBETSLIV – SEX TRENDER SOM DRIVER PÅ FRAMTIDEN



### **AUTOMATION AV ALLT MÖJLIGT**

Digitalisering och automation driver inte bara på utvecklingen av nya produkter och tjänster. Det leder även till förändring av affärsmodeller, arbetsprocesser och hur vi samarbetar, både med teknikens hjälp och när vi träffas fysiskt. AI kommer att öka dynamiken i arbetslivet genom ökad datatillgång och de analyser av data som blir möjliga. AI kommer att bidra med fakta och analyser till beslutsunderlag på arbetsmöten av olika slag, även ledningsmöten.

I kölvattnet av automation ökar behovet av omställning för individer och verksamheter. Det kommer att ställa stora krav på ledare och chefer att driva innovation, utveckla affärer och förmå stödja individer i både omställning och kompetensutveckling. De första robotdrivna hotellreceptionerna och kundtjänsterna är redan i drift med humanoider, robotar som ser ut som människor och som är kognitiva, dvs. de skaffar sig egna kunskaper och mer genom att samtala med människor. Ju mer de interagerar desto mer lär de sig. Det lär inte dröja länge förrän vi har robotar som kollegor – digitala kollegor som aldrig har en dålig dag, alltid kommer i tid och som

inte behöver fika eller gå på lunch. Vi kanske gör bäst i att lära känna dem och finna ut hur vi bäst kan samarbeta med dessa arbetslivets supermedarbetare. Eller så blir de vår chef och då gäller det att vara på tårna. Och hur ska våra nuvarande chefer kunna leda både människor och robotar?

## 2

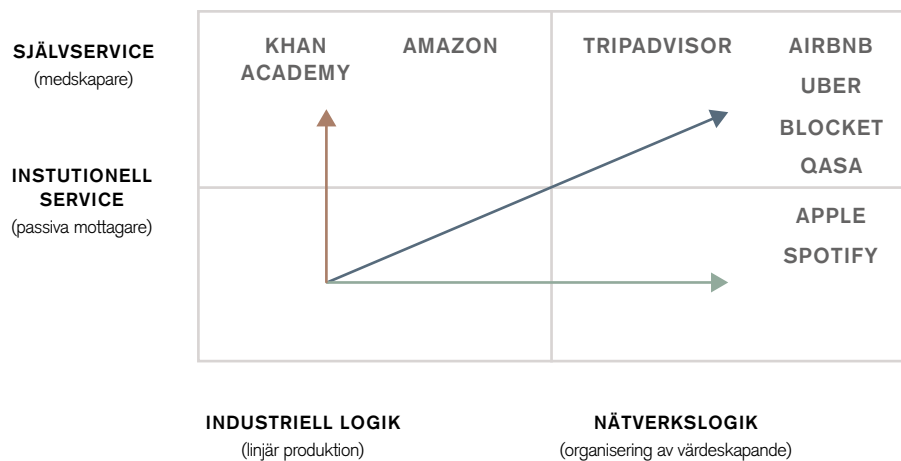
### AFFÄRSLANDSKAPET ÄR INTE VAD DET BRUKADE VARA

De grundläggande delarna i ekonomin handlar om värdeskapande. I dag är värdeskapandet i allt väsentligt avmaterialiserat: information, varumärken, licenser, algoritmer, finansiella derivat, avtal, kunskap och så vidare. Digitaliseringen är inte den enda men den just nu mest pådrivande förändringskraften i avmaterialiseringen.

Det nya landskapet utgör genuint nya förutsättningar på alla marknader. Dels skapar det nya affärslandskapet en möjlighet till uppdelning på nya sätt och dels skapar det rörlighet. Ett resultat av detta är att nya affärsmodeller dyker upp, modeller som inte var möjliga tidigare. Etablerade industriellt organiserade affärs- och myndighetslogiker utmanas av nya sätt att lösa behoven i tillvaron.

Nyckeln ligger ofta i att nya aktörer, mycket effektivare och billigare än tidigare, kan utnyttja informationen om vem som vill ha vad till vilket pris med hjälp av digitala plattformar.

Exemplen är många och gemensamt är att gränser flyttas, små aktörer kan snabbt nå en global marknad och de värdeskapande processerna förflyttas från produktion till tänkande, konceptualisering och innovation i vardagen. Det medför att människor också rör på sig i större utsträckning och mötesplatserna blir dels fler och dels både digitala och fysiska. Ledarskapet ställs på prov av allt mer självständiga och mobila medarbetare som kräver kontinuerlig feedback, inte bara en gång om året vid medarbetarsamtalet.



# 3

## **ATT TALA ÄR SILVER – ATT KOMMUNICERA ÄR GULD**

Förmågan att kommunicera är mer än att tala och det är en av de viktigaste förmågorna i framtidens arbetsliv. Vi möter människor som är kända och okända, som talar svenska eller andra språk och som kommer från olika länder och kulturer. Det ställer krav på god kommunikation i både tal och skrift men också att på ett pedagogiskt sätt kunna förmedla budskap, idéer och koncept genom bild, text, film och storytelling. Ingenting slår en riktigt bra historia som människor kan identifiera sig med och som väcker känslor och engagemang. Därtill kommer design av tjänste- och innovationsprocesser som ska tas emot och förstås av människor med vitt skilda verkligheter. Det blir allt viktigare att förstå och lära sig att hur vi säljer eller kommunicerar är minst lika viktig som vad man säljer eller kommunicerar. Kraven på sammanhang, service, miljö och goda relationer ökar därmed.

För framtidens ledare i det informationstäta arbetslivet blir förmågan att kommunicera brett och övertygande en avgörande framgångsfaktor. Inte minst i förändringsprocesser är detta viktigt liksom att involvera berörda medarbetare i processerna från början och att ha en plan för inte bara det som ska åstadkommas utan också hur den interna kommunikationen ska gå till löpande.

# 4

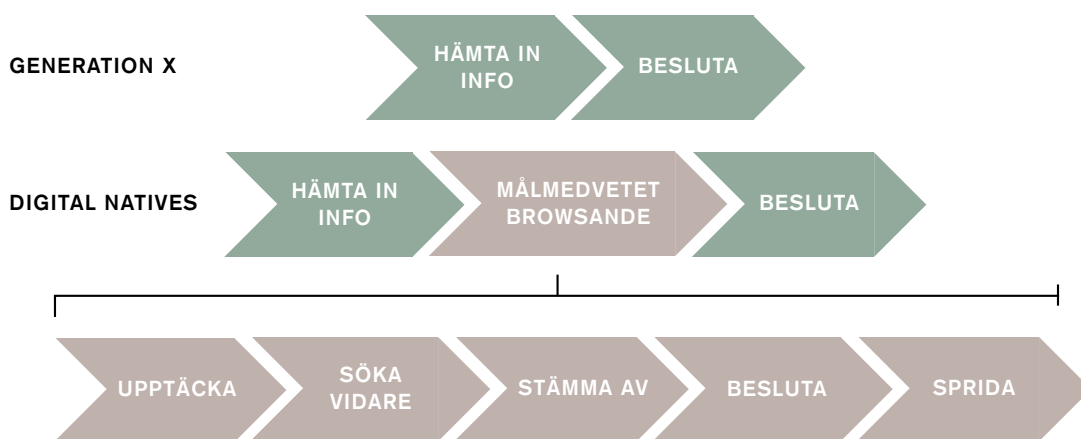
## **DIGITALA MEDARBETARE – GENERATION ORDNING – DET NYA NORMALA**

Ny teknik har alltid fått en skjuts när en generation som är uppväxt med den tar med sig den in i vuxenvärlden och därmed in i arbetslivet. De som vuxit upp med den digitala tekniken är i regel födda under åttiotalets mitt eller senare och brukar ofta kallas digitala infödingar (digital natives). De tar för givet att världen är både fysisk och virtuell. Äldre generationer kallas i sin tur digitala invandrare, de har fått lära sig IT och digitalisering när det kom in i arbetslivet vilket i regel var när de var i vuxen ålder. De yngre rör sig obehindrat mellan det fysiska och virtuella och är mer hemtama med tekniken än sina äldre kollegor. Eftersom de är uppväxta med online-vänskaper är de också vana vid att via digitala kanaler ständigt involvera sina vänner eller kollegor i sitt beslutsfattande. Redan idag kan vi se hur deras beslutsfattande ändrats med något som kallas målmedvetet browsande där de i alla led använder digital teknik och involvering av sin online-community för att komma fram till ett bra beslut.

De yngre är också mer värderingsdrivna än sina äldre kollegor. Om företagets värderingar stämmer med de yngre så kan vi räkna med att de attraheras och kanske stannar länge. I Kairos Futures studie "Morgondagens ledare" uppger 80-talister att den största nackdelen med att vara chef är att tvingas ta beslut som strider mot de egna värderingarna. För 70-talisterna var den största nackdelen med att vara chef att hamna i konflikt med kollegorna. Att få generationer med olika värderingar att förstå varandra och samarbeta är även det en utmaning för chefer och ledare.



Den gränslöshetstrend som startade på 90-talet är inte något som Generation Ordning ger mycket för. Att kunna jobba var och när man vill är visserligen en fördel, men bara för att kunna hålla ihop livet och för att kunna vara effektiv på jobbet. En effektivitetssträvan som tar sig till uttryck genom att ställa krav, söka tydlighet och inte ägna överdrivet mycket tid till sociala aktiviteter på jobbet, än mindre på gnäll på sådant de inte tycker fungerar. Gränslösa övertidstimmar är inget för dem, snarare handlar det om att göra sitt jobb så snabbt och effektivt som möjligt och därefter få tid för annat viktigt. Alla uppgifter som kan lösas genom digitala kanaler uppskattas av de unga. Långa möten däremot är ingen höjdare. Att vara professionell och att utvecklas i arbetet är viktigt, och något värt att satsa på om vi vill behålla de unga.



*Målmedvetet browsande, dvs. digitala natives beslutsfattande.*

## 5

### KOMPETENSBRIST I KVADRAT

Å ena sidan skriker många företag och organisationer efter kompetens – det saknas folk. Skälen är att Sverige är inne i en högkonjunktur och att behoven i välfärden ökar dramatiskt. Nästan alla större yrken inom välfärdssektorn har stora brister såsom lärare, sjuksköterskor och läkare. Å andra sidan råder kompetensbrist eftersom arbetslivet ställer allt högre krav på utbildning och expertis. Många med enbart gymnasieutbildning matchar inte behoven på arbetsmarknaden och konkurrensen är hård. Inte minst gäller detta för stora grupper invandrade som ska integreras de kommande åren.

Kompetensbristen leder till ökad konkurrens om medarbetare som i flera branscher nu kan välja och vraka och ställa höga krav på att börja en anställning. Kraven i kombination med att företag och organisationer måste jobba hårt för att bli en

attraktiv arbetsgivare leder till helt nya arbetsmiljöer, arbetssätt samt faciliteter och förmåner på arbetsplatsen. När kraven också ökar på den psykosociala arbetsmiljön utmanas ledarskapet till att också ständigt utvecklas – det duger inte längre att "chefa" som förr. Idag måste ledare, i större utsträckning än tidigare, jobba med sin egen personliga utveckling parallellt med verksamhetens utveckling och resultat.

## 6

### FRÅN RYGGSKOTT TILL HJÄRNSTRESS

Nackspärr och ryggskott var vanliga orsaker till sjukskrivning för de äldre generationerna. I arbetslivet satsades mycket resurser på den fysiska arbetsmiljön för att undvika skador, förslitningar och olyckor. Det finns väldigt mycket lagar och regler kring vad som måste finnas på en arbetsplats för att uppfylla kraven. När arbetslivet förändrades i slutet av 80- och början av 90-talet så dök ett nytt fenomen upp; utbrändhet. Då förändrades arbetslivet snabbt, drivet av ökade krav, nedskärningar och en tilltagande digitalisering och omställningen ledde till en ökning av de psykiska faktorerna i sjukskrivningarna.

Idag har vi allt fler som sjukskrivs för stressrelaterade symptom och psykisk ohälsa. Inte sedan 2005 har sjuktalen varit så höga. Det är framför allt i den yngre generationen som många lider av psykisk ohälsa. I en undersökning av Kairos Future från 2014, Morgondagens arbetsliv, svarade 2000 yrkesverksamma på frågor om arbetslivet. Där uppgav 31% att deras arbete var fysiskt påfrestande medan 61% uppgav att det var psykiskt påfrestande. I vissa branscher som kunskapsstjänster är det ännu fler som uppger att jobbet är psykiskt påfrestande. Samtidigt är det skillnad på stress och stress. I samma undersökning uppgav 58% att deras jobb var stressigt men roligt. Lite stress kan göra oss fokuserade, engagerade och på tårna medan negativ stress leder till sömnlöshet, vantrivsel och minskad lust och motivation. En faktor som är svår att påverka är människors vanor dvs. skärmfri tid, att lägga sig i tid, att äta nyttigt samt motionera.

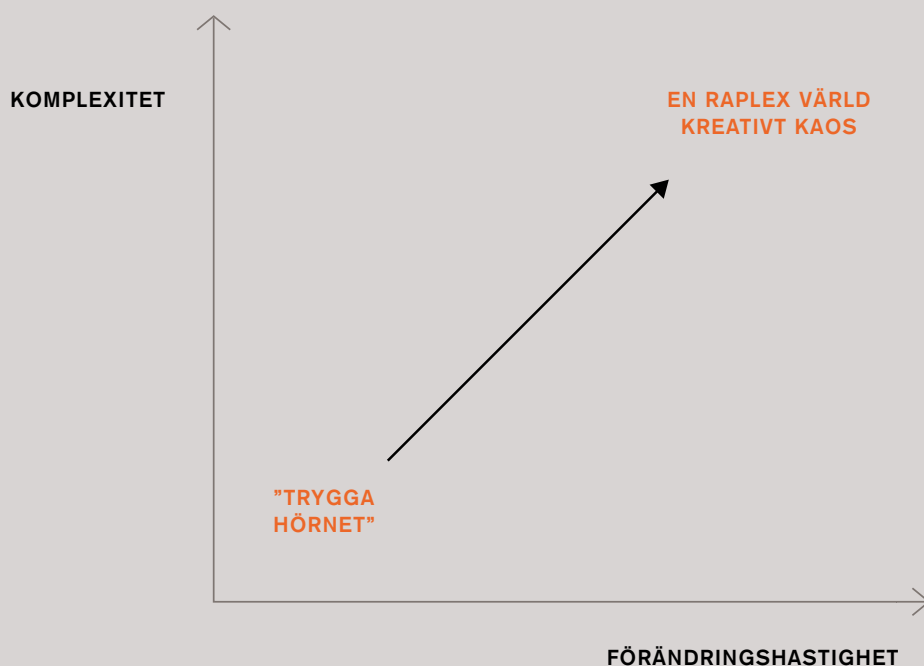
Därför kommer det att bli viktigare att satsa på arbetsmiljöer som tilltalar människors välbefinnande i större utsträckning. Det finns redan arbetsplatser med möjlighet till variation och flexibilitet, café, utrymme för att chilla samt olika varianter av mötesrum. Några företag har cykelverkstad och väl tilltagna cykelställ för att svara upp mot cykeltrender som fullkomligt har exploderat. Men också möjligheter till träning på jobbet, tjänstecykel, personlig coachning mm. Och, det kanske viktigaste av allt, en förväntansfull och trevlig stämning på jobbet.

## KONSTEN ATT LEVA OCH LEDA I TURBULENS

De mest utmanande förändringarna är de som vi inte kan kontrollera. I regel betyder det omvärlds- och branschförändringar. Därför kanske det aldrig har varit lika viktigt som idag att hålla koll på vart utvecklingen är på väg.

Den tillvaro och beslutsmiljöer som många organisationer upplever idag är mer komplex än förr och förändringstakten är ofta väldigt hög. Detta brukar Kairos Future kalla för en raplex tillvaro – en kombination av de engelska begreppen rapid och complex – som bilden intill illustrerar schematiskt.

De lösningar som fungerade i en enklare och långsammare tillvaro fungerar sällan väl i en raplex situation. Därför gäller det att se vilka faktorer som kan förklara varför vissa företag och organisationer klarar sig bättre i en turbulent tillvaro när andra har svårare att överleva eller fatta rätt beslut.



## VILKA FAKTORER FÖRKLARAR ORGANISATORISK FRAMGÅNG?

De senaste fyrtio åren har forskning kring organisation och management fullkomligt exploderat. I huvudsak kan man säga att forskningsvärlden brukar dela in förklaringarna till varför en organisation presterar bra genom någon av följande fyra huvudfaktorer:

1

### HÖGSTA LEDNINGENS AGERANDE

Vad ledningen beslutar sig för – och lägger fokus på, alltså inte bara vad de säger är viktigt. Ledningens praktiska agerande spelar stor roll.

2

### RÄTT ORGANISATION

Att se till att de egna resurserna är rätt organiserade. Att i rätt tid allokera resurser där de gör störst nytta med hjälp av rätt organisatorisk ansats.

3

### GENOMTÄNKTA PROCESSER

Att säkerställa att de interna processerna ser till att adressera omvärldsutmaningarna och samtidigt säkra att medarbetarna förstår och accepterar de förändringar som pågår.

4

### FRAMTIDSSÄKRADE STRATEGIER

Det handlar om att ha en tydlig idé om hur organisationen skall ta sig framåt. Både på detaljnivå men framför allt på en övergripande nivå och att den strategin i sin tur kan översättas på ett enkelt sätt bland dem som ska genomföra arbetet i praktiken.

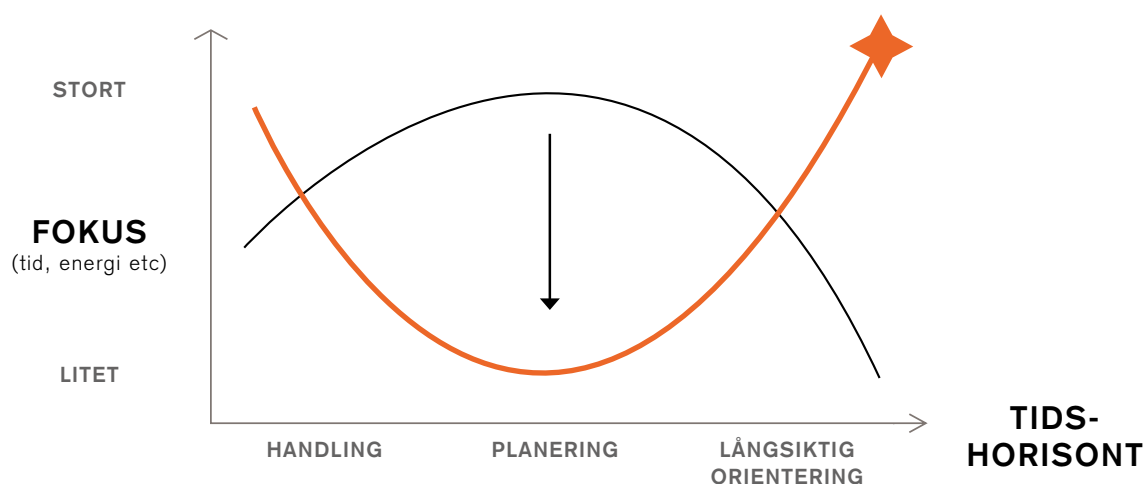
I realiteten hänger de här faktorerna ihop. Konsultföretag McKinsey har i flera studier pekat på att den enskilda faktor som bäst förklarar framgång över tid är ledningens förmåga att omallokera resurser i rätt tid. För att lyckas med det behöver de i sin tur en tydlig strategi samt genomtänkta processer för hur förändringen (omallokeringen) skall gå till.

## NÅGRA NYCKLAR FÖR ATT LYCKAS MED FÖRÄNDRING I EN TURBULENT MILJÖ

Det finns en uppsjö av metoder och lösningar för den som står i begrepp att leda en förändring i en turbulent omgivande miljö. Vi vill nedan peka på några erfarenheter som återkommer i de flesta forskningsrapporter och olika konsulter metoder och processer.

### FOKUSERA PÅ ETT ÖNSKAT LÄGE OCH VÅGA SLÄPP TAGET OM PLANERINGSTRYGGHETEN

Inte sällan är en utmaning, för den som leder en organisation, att de planer som tas fram inte fungerar särskilt väl när de ska omsättas i praktiken. Det gäller i synnerhet när omvärlden förändras extremt snabbt vilket gör det nästan omöjligt att förutse hur förutsättningarna ser ut bortom den korta horisonten. I det läget gäller det att skapa en intern flexibilitet och förmåga till följsamhet till det som händer runtomkring i världen. Men det gäller också att ha en tydlig bild av hur det önskade läget ser ut – och säkerställa att medarbetarna också delar den bilden.



### STIMULERA NYFIKENHET OCH FLYGLEDNINGSFÖRMÅGA

En central faktor är att få hela organisationen att förstå vart världen är på väg och med det som grund skapa insikt om nödvändigheten för de förändringar som initieras. Därför behöver man skapa en "nyfikenhets-kultur" där en medveten process för gemensam proaktiv omvärldsspaning ofta är en central framgångsfaktor.

Men det räcker inte med att spana på världen. Det gäller också att "ta sig upp i flygledartornet" och skapa en gemensam bild av vad alla signaler ger för framtidsbild. Att säkerställa att kartan ständigt uppdateras och aktualiseras så att medarbetarna har rätt navigeringsinstrument i det dagliga arbetet.

## **LÄRAKTIGHET OCH EXPERIMENTLUSTA**

När den omgivande terrängen ständigt förändras gäller det att hela tiden lära sig av de signaler som fångas in. Det räcker inte med att enskilda medarbetare ser och förstår vad som händer utan det gäller att få hela organisationen att dela med sig av det man ser.

Men det handlar inte bara om spaning på omvärlden. Det handlar också om att skapa en anda av experimenterande – på samordnade grunder. Likt ett barn som leker för att lära sig saker. Men precis som barnet (omedvetet) tillskansar sig kunskaper av att göra misstag behöver en läraaktig organisation också dra erfarenheter av både det som fungerar och det som inte gör det. Läraaktighet och experimentlusta hänger därför ihop.

## **MOD OCH DELAKTIGHET**

"Lyckan stå den djärve bi" säger ett gammalt ordspråk. När det gäller navigering i oroliga tider är det en väldigt viktig sanning. I stort sett alla lyckade förändringsprojekt kännetecknas av att ledningen haft en tydlig bild och framför allt vågat driva på den interna förändringen som krävts och inte backat när svårigheterna uppstått på vägen.

Samtidigt vittnar också de flesta studier om att ledningen inte kan gå ensam. Det gäller att involvera och mobilisera en tillräckligt stor del av medarbetargruppen för att den samlade kraften skall vara tillräckligt stor för att orka leva i den osäkerhet som ofta omger en organisation. Det är ännu viktigare när det kan upplevas både turbulent i omvärlden samtidigt som de interna förändringarna också blir stora. Förändringar som krävs för att möta det yttre trycket. Att leda en sådan dubbelförändring kräver medvetenhet, delaktighet och mod. Både från ledningen men också från medarbetarna.

## **GE HR ROLLEN SOM INRE AGENT**

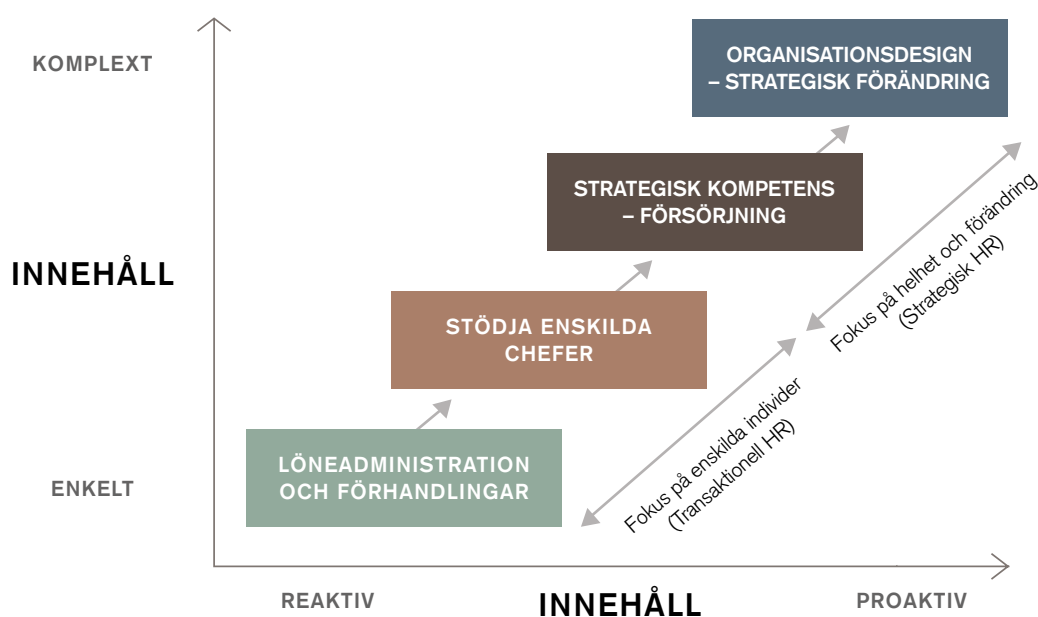
Oavsett om det är medarbetare eller ledare som står i fokus så handlar förändring om människor. Därför är en väsentlig nyckel till en framgångsrikt genomförd förändring att säkerställa att det finns ett bra HR-stöd. Antingen i den egna organisationen eller inhyrd via externa konsulter.

## Prosci metod ADKAR

Prosci är ett företag som genomför studier för att kartlägga de faktorer som är viktigast att ta hänsyn till i en förändring. Deras senaste undersökning omfattar 575 organisationer i 65 länder. Enligt den är de fem viktigaste bidragande orsakerna till lyckade förändringar;

1. Aktivt och synligt sponsorskap från högsta ledningen
2. Återkommande och öppen kommunikation om behovet av förändringen
3. Ett strukturerat angreppssätt för att hantera människorna i förändringen
4. Tydligt avsatta resurser och en öronmärkt budget för förändringsledning
5. Engagerade medarbetare som aktivt deltar i förändringsarbetet

Det stöd som krävs handlar dock inte om forna tiders reaktivt chefsstöd och tillhandahålla manualer för praktiska arbetsplatssituationer utan istället handlar det om att vara ett proaktivt stöd för ledningen att lyckas med den förändring som står för dörren. Det innebär att HR-funktionen måste se bortom arbetet med strategisk kompetensförsörjning och istället förstå strategisk förändring faktiskt innebär. Det handlar helt enkelt om att ta rollen som intern förändringsspecialist med uppgift att hjälpa hela organisationen att klara av att ta de språng som utvecklingen i omvärlden tvingar den till. I praktiken handlar det om att pusha och aktivt coacha de chefer och ledare som står vid rodet. Den här utvecklingen är väl känd inom HR-branschen även om inte alla HR-funktioner är där i dagsläget. Tvärtom vittnar en hel del medarbetare inom HR om att de idag navigerar i en snabbt föränderlig terräng utan "karta och kompass" vilket naturligtvis inte är hållbart. Därför behöver en organisation som vill driva igenom en önskad förändring säkerställa att de som ska hjälpa till med förändringen har insikter, redskap och trygghet nog att kunna ta på sig den rollen.



Prosci har också tagit fram en modell, ADKAR, som beskriver de steg som individen behöver ta hänsyn till för en framgångsrik förändring.

1. Awareness – medvetenhet om behovet av förändring
2. Desire – viljan att förändras
3. Knowledge – kunskapen att prestera optimalt i det önskade läget
4. Ability – möjligheten (t.ex. tid, verktyg etc.) att prestera i det önskade läget
5. Reinforcement – förankring av det önskade läget för att motverka regression

## KOTTERS 8-STEGS FÖRÄNDRINGSHJUL

John Kotter är professor i ledarskap vid Harvard Business School och har skrivit totalt 17 böcker kring ledarskap och förändringsledning. I hans mest populära bok, *Leading change*, beskriver Kotter åtta nödvändiga steg för lyckade förändringar.

# 1

### SKAPA EN KÄNSLA AV AKUT BEHOV

Övertyga organisationen om nödvändigheten av att förändras. Belys riskerna med att inte förändras. Förmedla en känsla av att tiden börja rinna ut.

**CREATE**  
a sense of urgency

# 2

### BILDA ETT SPONSORNÄTVERK

Bakom varje framgångsrik förändring behövs ett nätverk av sponsorer. Ofta räcker det inte att vara ensam drivkraft bakom en större förändring. Skapa därför en liten kärna på 3-5 personer som tillsammans besitter rätt kompetens, makt och status.

**INSTITUTE**  
change

# 3

### UTVECKLA EN VISION FÖR FÖRÄNDRINGEN

För att kunna nå ut till en stor mängd människor behövs en sammanfattande och tilltalande bild av vad förändringen ska åstadkomma. En välskriven vision skapar engagemang, rättfärdigar förändringen och agerar ledstjärna vid övergripande beslut.

**SUSTAIN**  
acceleration

# 4

### KOMMUNICERA VISIONEN

Kommunicera mycket och ofta. Använd organisationens alla kommunikationskanaler och kommunicera så folk förstår. Enklaste sättet att stjälpna en förändring är att aldrig tala om den.

**GENERATE**  
short-term wins

# The opport



# big tunity

## **BUILD**

a guiding coalition

## **FORM**

a strategic vision  
and initiatives

## **ENLIST**

a volunteer army

## **ENABLE**

action by removing  
barriers

# 5

## **GE MÄNNISKOR MÖJLIGHETER ATT REALISERA FÖRÄNDRINGEN**

Ge människor möjlighet att agera genom att eliminera hinder. Det kan t.ex. vara brist på tid, pengar, kompetens eller stöd. Det kan även handla om motstånd från personer i organisationen.

# 6

## **SKAPA SNABBA VINSTER**

Snabba vinster hjälper till att övertyga de som fortfarande tvivlar på förändringen. Dessutom hjälper det till att hålla engagemanget uppe för de som arbetar i förändringen.

# 7

## **BIBEHÅLL MOMENTUM I FÖRÄNDRINGEN**

Undvik att ta ut segern i förskott. Följ upp, utvärdera och fortsätt förändra. Fortsätt diskutera och kommunicera förändringen. Risken är annars stor att förändringen inte får fäste och att människor återgår till gamla vanor och beteenden.

# 8

## **FÖRANKRA DET NYA TILLSTÅNDET**

Det nya tillståndet behöver bli en naturlig del av den rådande kulturen. Först då är förändringen garanterad att bli bestående.

## KONSTEN ATT SKAPA RUM FÖR ÖNSKAD FÖRÄNDRING

Det finns väldigt lite stöd inom vetenskapen som kan påvisa att rätt designade lokaler stödjer eller förstärker en önskad förändring även om många arkitekter nog hoppas på motsatsen. Däremot visar studier från bl.a. Haworth att rätt utformade lokaler kan stödja den kultur som krävs för att en förändring ska kunna genomföras. Det finns också åtskilliga exempel på att dåligt designade lokaler förhindrar en organisation att nå önskade effekter av en förändring. Helt enkelt – fel utformade kontorsmiljöer kan erodera den nödvändiga förändring som krävs för att klara av att leva i en alltmer turbulent omvärldssituation. Inte sällan hänger det ihop med något av följande skäl:

1

### **LOKALERNA ANPASSAS INTE ÖVERHUVUDTAGET**

Företaget genomför större förändringar i organisation och arbetssätt utan att ta hänsyn till den fysiska miljön. De gamla lokalerna anses duga ett tag till.

2

### **LOKALERNA BYGGS OM MEN HUVUDSKÄLET ÄR KOSTNADSBESPARING**

Den förändring som genomförs handlar inte, när det kommer till kritan, om att stödja nya arbetssätt och öka produktiviteten för de anställda trots att det inte sällan omnämns som skäl för förändringen.

3

### **LOKALERNA GER INTE NÖDVÄNDIG TRYGGHET I FÖRÄNDRINGEN**

När tillvaron är orolig så vänder sig människor inåt och söker trygga rum för att orka med förändringstakten. Det gäller på samhällsnivå (oro i världen leder till ökat fokus på det egna landet eller den egna gruppen) som på individnivå (oro i världen ger ökat fokus på hem och familj). Lokaler som inte fungerar som en trygg hemmahamn fungerar dåligt när tillvaron är skakig.

I praktiken brukar en ombyggnad av den fysiska miljön innebära att ytan per anställd ska minska vilket ofta resulterar i öppna lösningar förklädda som aktivitetsbaserat kontor fast de gestaltade lösningarna i praktiken inte ger utrymme för ett sådant arbetssätt. Ibland handlar det om okunskap men ofta om en rädsla eller insiktsbrist hos ledningen om att en förändring sällan lyckas på pappret. Det krävs att ledningen bejaktar att det handlar om en kulturförändring där ett nytt ledarskap är den kanske främsta nyckeln till framgång.

Det här understöds av de rön och teser som hjärnforskaren Katarina Gospic och inredningsdesignern Isabelle Sjövall beskriver i sin bok Neurodesign från 2016. De menar att få miljöer idag utformas med utgångspunkt för hur hjärnan faktiskt fungerar och reagerar på förändring. Både i de praktiska lösningarna som färg och form men också i behovet av variation i de rumsliga miljöerna. Istället dominerar estetiska och kortsiktigt ekonomiska perspektiv trots att det många gånger kan bli långsiktigt kostsamt när medarbetarna inte fungerar så väl som förändringsarkitekterna hoppats på när de praktiska lösningarna gestaltats.

”A Great place to work”. Det räcker inte att ha ett kontor med fina möbler, det måste hänga ihop. Allt behöver harmonisera - färger, material och funktioner tillsammans med nöjda medarbetare”.

Pehr Westman, Projektledare Atrium Ljungberg

## ROCHE

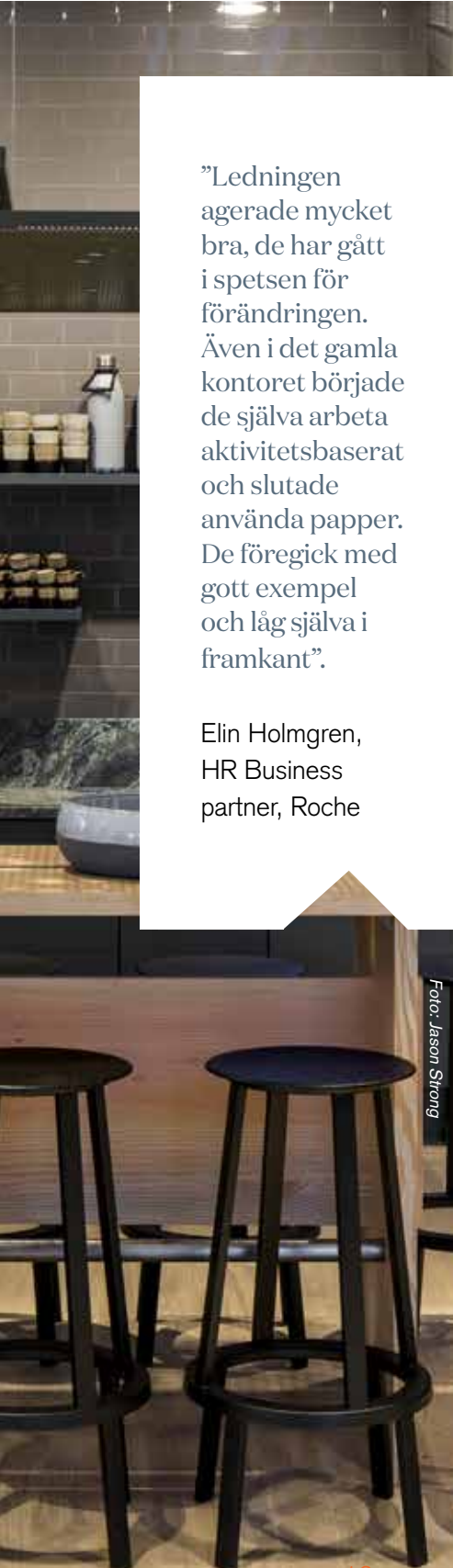
Roche är världens tredje största läkemedelsföretag med över 90 000 medarbetare i 150 länder. I Sverige stod de inför utmaningen att flytta tre bolag till samma lokal på en ny adress. Målsättningen var att 200 medarbetare skulle börja arbeta aktivitetsbaserat och digitalt.

”Sammanfattningsvis så har vi gjort tre förändringar i en. Tre systerbolag flyttade till en ny adress, började arbeta aktivitetsbaserat, samt digitaliserade verksamheten. Tidigare hade vi massor med papper och pärmar men i det nya kontoret skapade vi inga förrådsutrymmen för det. Våra erfarenheter är så gott som bara goda. Visst fanns det motstånd av några som ville ha egna rum men de gav med sig ganska snabbt. Nu ska vi fortsätta att följa upp men den första mätningen var väldigt positiv.”

Elin Holmgren,  
HR Business partner, Roche

### TIPS FRÅN ELIN HOLMGREN, ROCHE:

- Börja i god tid och låt det ta tid
- Förbered noga och inled dialog med alla berörda
- Ledare visar vägen genom förändrat beteende
- Informera på olika sätt, genom föreläsningar, möten, workshops, studiebesök hos andra och enkätundersökningar
- Kommunicera under resans gång. Ta tag i motstånd direkt och lyssna. Men ha argumenten klara och var tydlig med att förändringen ska genomföras
- Följ upp och fortsatt prata om för- och nackdelar även efter förändringen, kommunicera vad som händer



”Ledningen agerade mycket bra, de har gått i spetsen för förändringen. Även i det gamla kontoret började de själva arbeta aktivitetsbaserat och slutade använda papper. De föregick med gott exempel och låg själva i framkant”.

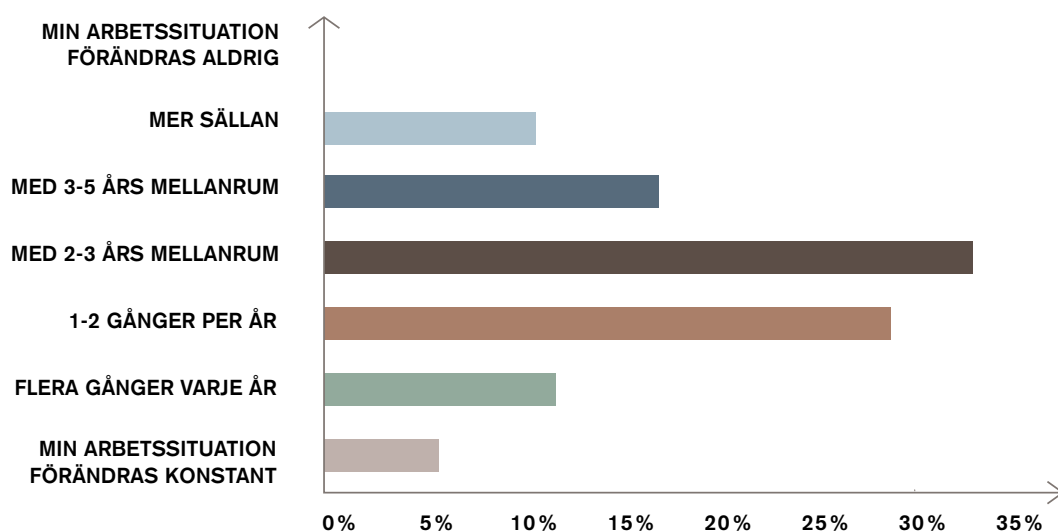
Elin Holmgren,  
HR Business partner, Roche

# Svenskarna och förändringar i arbetslivet

Vare sig vi tycker om det eller inte så är det få svenskar idag som inte stämmer in i att de lever i en föränderlig värld. Det gäller inte minst svenskarnas arbetssituation och livet på jobbet. Som en del av Mindsharing 2018 har Kairos Future, på uppdrag av Senab, tillfrågat 1000 svenskar som arbetar i kontorsmiljö kring deras erfarenheter av förändringar i arbetslivet – både erfarenheter av lyckade förändringar men också av förändringar som inte varit bra. För den som vill förstå vad det innebär att leda en organisation som möter ständig förändring finns det flera lärdomar att dra från detta.

## STÖRRE FÖRÄNDRINGAR SKER VARTANNAT ÅR

Nio av tio uppger att det inte går mer än max fem år mellan olika förändringar på deras arbetsplats och ca tre av fyra svenskar säger att deras arbetsplats undergår förändringar åtminstone vartannat eller var tredje år. Det kan handla om större omorganiseringar men lika ofta om flytt eller ombyggnad av kontoret eller att övergå till flextid. Gemensamt för alla dessa former av förändring är att vissa aspekter av arbetslivet tycks förstärkas av förändringar rent allmänt – medan andra visar större tendens att försvagas.



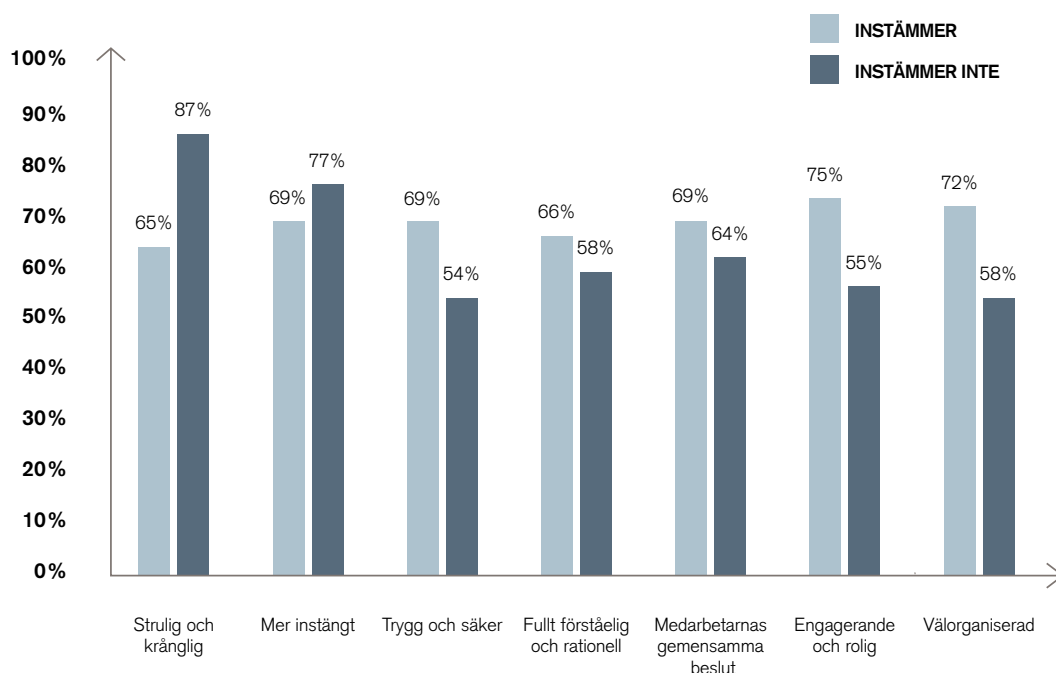
## KREATIVT ÄR KUL – MEN INTE TILL VILKET PRIS SOM HELST

Sett till de bästa förändringarna tenderar de att resultera i ökad produktivitet, mer kreativitet, och bättre samarbete med kollegor – ofta målen med att byta till exempelvis aktivitetsbaserat arbete. Men även de bästa förbättringarna tenderar att ha baksidor. Även goda förändringar kan leda till problem med ökad arbetsbelastning och en sämre stämning på arbetsplatsen. Slår dessa över och dominerar uppfattas ofta hela förändringen som negativ. Över sju av tio svenskar säger faktiskt att den största anledningen till att de någon gång fått det sämre på arbetsplatsen var störd arbetsro och förstörd stämning, även om man i processen kanske blivit något mer produktiv. Människor på arbetsplatser som inte trivs tenderar att sluta, oavsett hur produktiva de blivit. I längden är det troligen inte hållbart att genomföra förändringar som offerar arbetsro och företagskultur på produktivitetens altare.

## FÖRÄNDRINGAR MÅSTE FUNGERA

Förändringsprocessen i sig inverkar dessutom direkt på självupplevd nöjdhet. De som upplevt en smidig, rolig och trygg förändringsprocess är överlag mer nöjda med sitt arbete, även om skillnaden är liten. Även ett väl fungerande företag kan förstås råka ut för en strulig flytt, och vice versa; men det är ändå värt att hålla i åtanke att det faktiskt spelar roll. Särskilt bland de som sluppit undan en strulig och krånglig förändring var man extra nöjd – i gruppen som sett den senaste förändringen som smidig och effektiv uppgav nästan nio av tio att de var nöjda med sitt jobb idag. Förändringsprocesser kanske inte kan rädda eller stjälpas en organisation, men särskilt i känsliga lägen kan det mycket väl vara kritiskt att processen genomförs på ett bra och genomtänkt sätt.

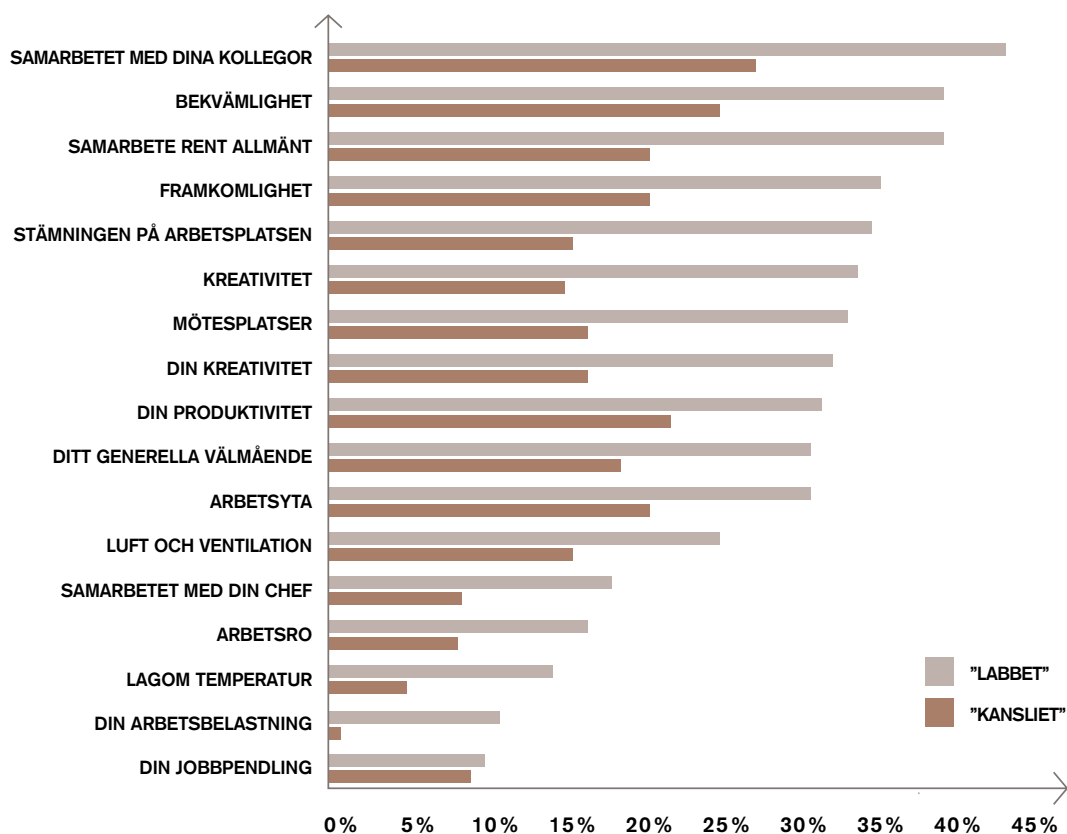
### Medarbetarnöjdhet enligt senaste förändringen



## IBLAND TAR DET EMOT

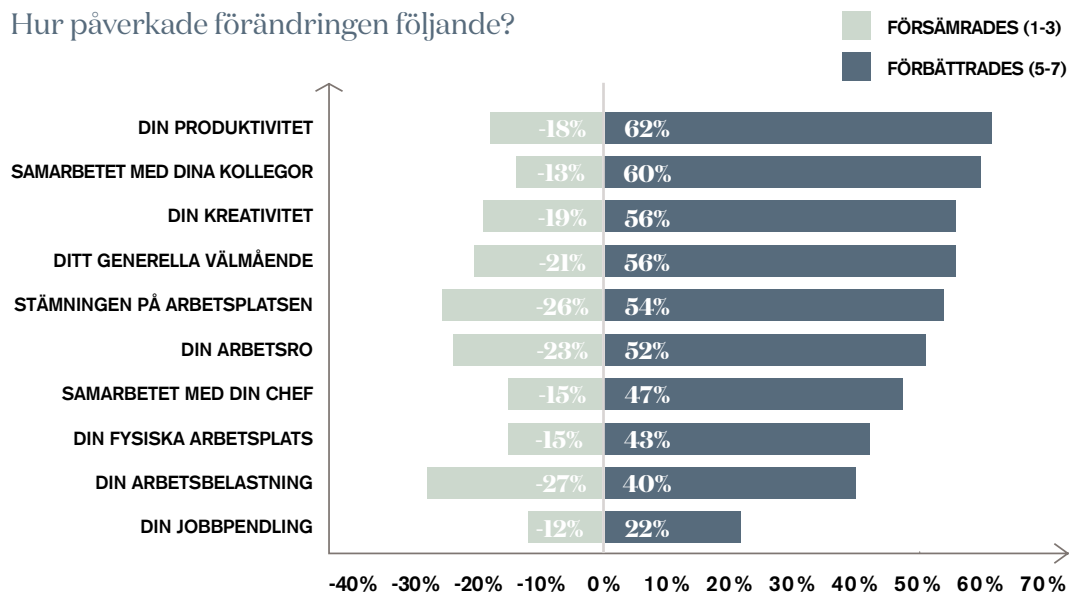
Hur mottaglig en organisation är för förändring, vare sig de är organisatoriska eller fysiska dito, beror i viss del på företagskulturen. Mer snabbfotade, energiska organisationer tenderar att ta till sig förändringar och se på dem positivt i högre grad än organisationer med trögrörlig kultur. I den senare är det särskilt ökad arbetsbelastning och störd arbetsro som upplevs som nackdelar, även med en förändring som i övrigt ansetts positiv. Särskilt regelstyrda organisationer kan vara sårbara för detta, snarare än de som arbetar efter flexibla principer. Vi delade i undersökningen in respondenterna i fyra grupper, där vi nedan redovisar skillnaderna mellan de mest extrema – "kansliet" för regelstyrda, trögrörliga organisationer och "labbet" för utforskande, framåtblickande dito. Som synes är man i organisationer av det senare slaget överlag mer positiv till förändringar, även om det är liknande mönster i båda typer av organisationer.

### Skillnaden mellan andel som ser förbättring och andel som ser försämring vad gäller...



Att få en organisation med mycket reglering att genomgå en förändring kan vara tufft, och kräver mer arbete och en djupare strategisk förankring för att lyckas. Ofta finns här en motsättning som kan vara svår att ta sig förbi.

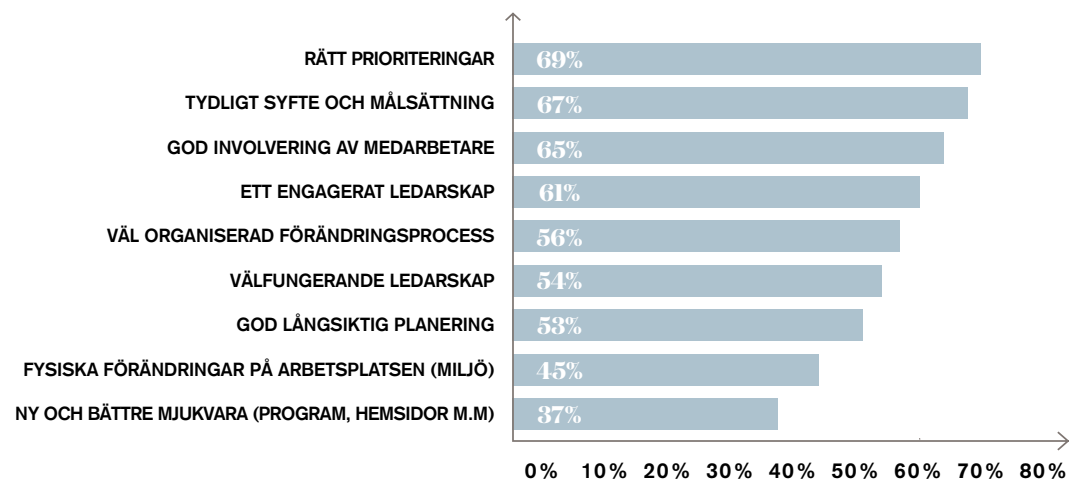
## Hur påverkade förändringen följande?



## HUR SKAPA EN POSITIV FÖRÄNDRINGSKRAFT?

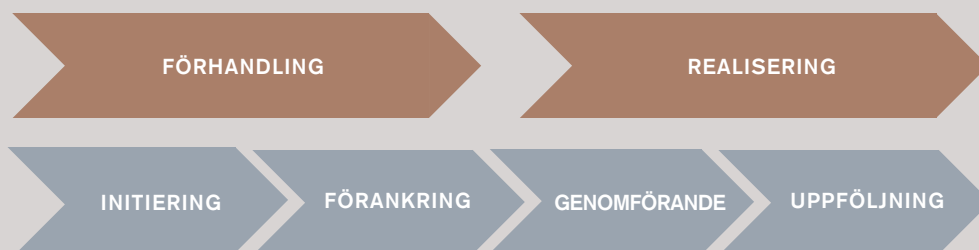
Det som bidrog till att en förändring upplevdes som positiv, handlar i mycket stor utsträckning om att förändra rätt saker av rätt anledning. Sju av tio uppger just rätt prioriteringar som den avgörande faktorn, tätt följt av tydligt syfte och målsättning. Det här är den ena nyckeln till att verkligen skapa förändringskraft, och undvika att bara flytta runt saker utan resultat – eller ännu värre, med försämrade medarbetarnöjdhet som följd. Nummer två är att involvera medarbetarna och se till att förstå deras behov och arbetssituation – och det tredje är att ledningen verkligen är engagerad i förändringen och föregår med gott exempel.

## Vad av följande tror du var avgörande för att det gick bra?



## ATT LEDA FÖRÄNDRING

Jostein Langstrand och Daniel Lundqvist vid Linköpings universitet beskriver i 'Att leda förändring – från förhandling till realisering' förändringens olika faser utifrån 14 intervjuer med förändringsledare.



Eftersom det ena förändringsprojektet inte är det andra likt så varierar naturligtvis genomförandet i olika organisationer men det verkar som att det finns några saker som är gemensamt:

- Förbered de som berörs av förändringen genom information, intervjuer samt genom att skapa målbilder och visioner. Det är viktigt för att skapa delaktighet och acceptans.
- Låt de som är motståndare uttrycka sina farhågor och kritik.
- Låt diskussionen pågå men var tydlig med ledningens syfte med förändringen och upprätthåll argumenten för förändring.
- Ledningen behöver visa sitt engagemang och föregå med gott exempel.
- Genomför förändringen med en tydligt tid- och aktivitetsplan som är helt transparent.
- Fortsätt att kommunicera och ta vara på erfarenheter i det nya, både positiva och negativa.
- Följ upp med jämna mellanrum och fira segrarna.

*Exempel på processer och metoder som stöd för att förändra en organisation i turbulenta tider modell 2.*

”Vi försöker få kunderna att tänka till och inte bara göra en fysisk flytt. Ställa sig frågan vad man vill uppnå med förändringen Behövs det en kulturförändring? Behöver vi ändra synen på vad vi gör? Vad arbete är och vad vi ska utföra? Är det platsbundet eller inte? Tyvärr är det många som bara vill gå på lösningen direkt.”

Johan Selberg, Manager SWS, Senab



## ATT SKAPA RUM FÖR FÖRÄNDRING

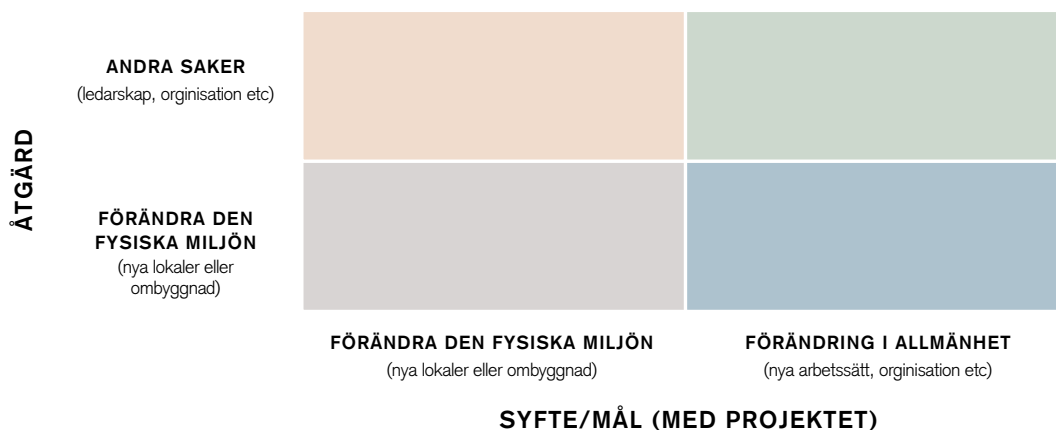
Hur kan vi skapa rum för förändringar och se till att de lokaler, miljöer och platser där arbetet sker också främjar ett mer kreativt, produktivt och trivsamt arbete? Hur kan vi som arbetsgivare se till att en förändring inte bara välkomnas, utan också leder till bättre arbetsförhållanden – både för medarbetarna och för företagets prestationer på sikt? Precis som inom de flesta områden finns det många vägar, och det är viktigt att välja rätt beroende på organisationens förutsättningar och omständigheter.

### MÅNGA MISSAR ATT ARBETSSÄTT OCH LOKALER HÄNGER IHOP

De två vanligaste orsakerna till att fysiskt förändra en arbetsplats är idag att personalstyrkan växer eller behovet av att minska lokalkostnaderna – medan att förändra sina arbetssätt genom nya lokaler är mindre vanligt. Endast en av fem uppger att en huvudsaklig anledning till den senaste fysiska förändringen var att på något sätt förändra eller förbättra arbetssätten. Förutom en växande personalstyrka, som är tecken på att organisationen är välmående som helhet, var det här i särklass den starkast bidragande faktorn till förbättrad nöjdhet och prestationer. Förändra gärna – men om det går, tänk på både arbetssätt och lokal.

Överlag gäller det att tydliggöra syftet och målet med ett projekt som syftar till att skapa fysiskt rum för förändring. Om målet är att få ner lokalkostnaderna kan vi inte låtsas som att det är en annan slags förändring. Sådant "döljande" ledarskap säger sig svenskarna ofta avslöja obarmhärtigt, om inte annat så utom chefernas hörhåll, vilket ofta leder till dålig stämning på jobbet och ett sämre förtroende för ledningen.

De organisationer som däremot först skapar sig en tydlig bild av vilket arbetssätt och ledarskap som krävs i framtiden har stor chans att också skapa stödjande lokaler för detta. Dvs. den dubbelförändring det ofta innebär – nya arbetssätt och ledarskap i kombination med nya lokaler – kan te sig utmanande och påfrestande men att våga ta tag i alla saker samtidigt är ofta det som är nyckeln till framgång.

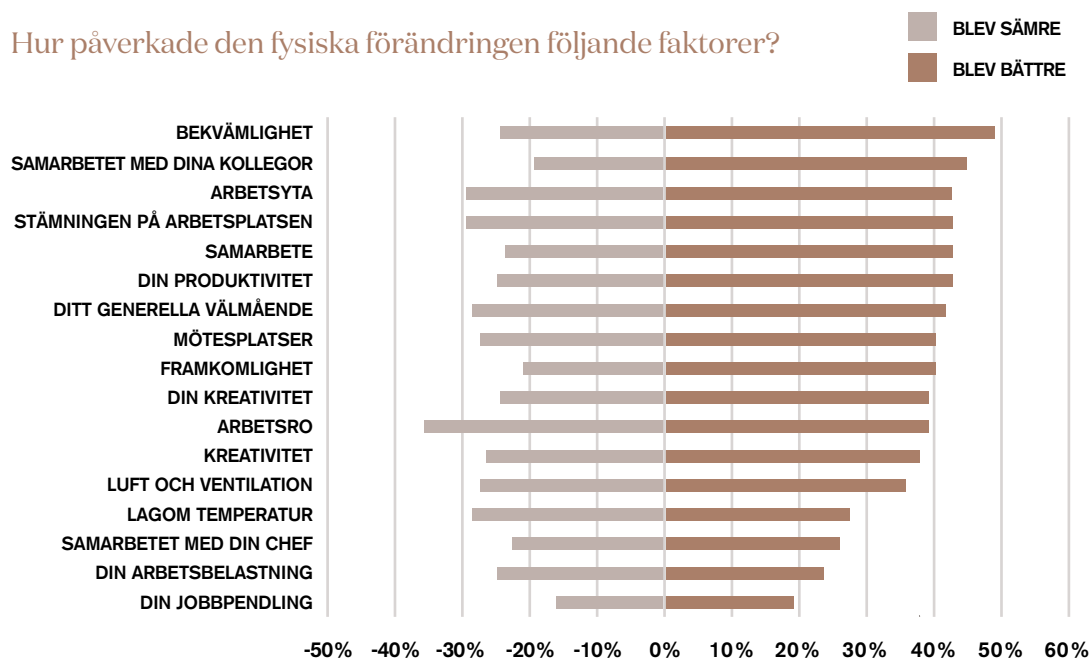


Matris för att säkerställa att syftet med en förändring, och åtgärderna för att åstadkomma den, stämmer överens.



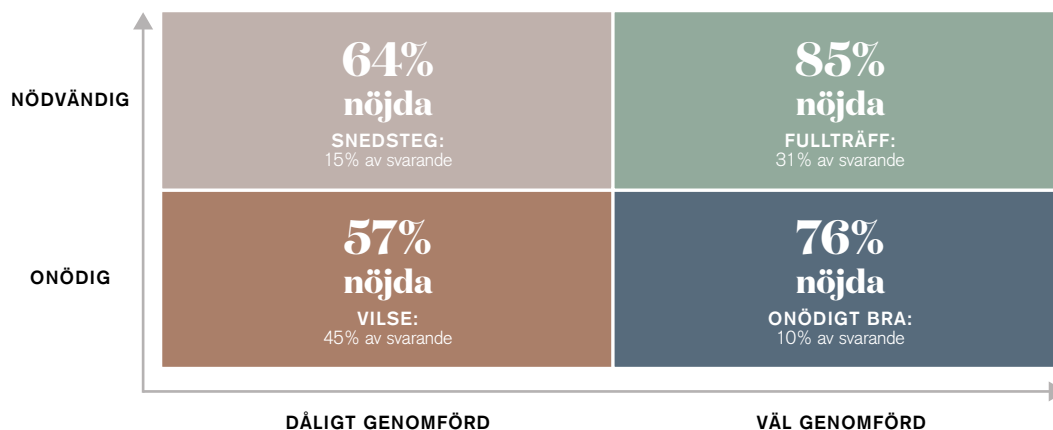
Respondenterna vittnar också om några tydliga negativa effekter av en förändrad kontorsmiljö. Framför allt är det arbetsron som sticker ut. Även om den i många fall blivit bättre, är det den enskilda faktor som flest anser blivit sämre i samband med en flytt eller ett ombyggt kontor. Även de som i huvudsak tycker att det nya kontoret blev bra och är positiva till förändringen som sådan upplever de att arbetsron blivit sämre. Samma sak gäller arbetsbelastningen. I båda fallen finns det skäl att tro att de aktivitetsbaserade kontorslösningar som många gått över till på senare år ofta har designats med bas i öppna kontorslösningar vilket ofta gör att många upplever sig störda med för få möjligheter att hitta ett eget krypin vid behov av enskilt arbete. De arbetsgivare som förstått att övergången till ett verksamhets- eller aktivitetsbaserat arbets sätt inte bara är en fråga om lokalernas utformning utan kräver ett nytt ledarskap och medarbetarskap, dvs. en kulturförändring visar sig också ha en väsentligt större andel nöjda medarbetare även vad gäller arbetsro.

### Hur påverkade den fysiska förändringen följande faktorer?



### VARFÖR FÖRÄNDRA?

Att undvika fallgroparna och istället få goda resultat av en förändrad arbetsplats är starkt knutet till att prioritera på rätt sätt, något som återkommer även sett till förändringar av lokalerna. Ännu viktigare är frågan: Finns det en tydlig process på plats för att arbetet ska gå att genomföra på rätt sätt, med tydligt ledarskap och förankring bland medarbetarna? Sammantaget är det dimensioner som bidrar till att skapa medarbetarnöjdhet, kreativitet, och effektivitet, nämligen hur väl förändringen genomförts och att den känns nödvändig. Var förändringen en fullträff eller ett snedsteg? Var den onödig men bra – eller har ledningen helt gått vilse?



I det sista fallet ser vi de absolut sämsta resultaten. Bland de som upplever att förändringsarbetet varken var bra genomfört eller egentligen bidrog till förbättring är endast 57% nöjda med sitt jobb – lite fler än hälften. Trots det säger nästan hälften av deltagarna i vår undersökning att de varit med om just denna sorts vilseledande förändringsarbete. Den gruppen anger också i särklass oftast att det främsta skälet till förändringen var ekonomiskt, dvs. att sänka kostnaderna – något som sällan brukar vara särskilt motiverande för medarbetarna.

Att undvika att göra fel är ingen vidare motivator för en organisation som helhet, så inte heller när det kommer till förändringsarbete. De som sett förändringen som nödvändig men dåligt genomförd är faktiskt ändå lite nöjdare som grupp – men det är i väl genomförda förändringsarbeten som vi verkligen ser den största vinsten. Över åtta av tio är mycket nöjda med sitt jobb i gruppen som upplever att förändringen var en fullträff, vilket är betydligt högre än snittet i undersökningen.

### HUR SER EN VÄLORGANISERAD FÖRÄNDRING UT?

Vi ställde frågor till respondenterna om hur förändringen tedde sig i praktiken. De bästa resultaten pekade på bra lokaler med mycket yta, tillgång till bra arbetsplatser och trevliga umgängesområden – inga överraskningar direkt. Det är snarare genom att se till de som klagat som vi bättre förstår hur ett bra förändringsarbete ser ut. Samma fallgropar som reflekteras i statistiken sticker nämligen ut även här. Det första är att sakna långsiktig planering – vi löser inte hela problemet, utan förändrar någon del av arbetsplatsen utan att ha tänkt igenom helheten. Det andra är involvering av medarbetarna, som leder till att förändringen i regel känns väl genomförd även om prioriteringarna kanske inte var helt rätt från början. Att verkligen förstå medarbetarnas vardag och deras arbetssituation är centralt för båda dessa aspekter – annars blir det lätt att förändringen går över deras huvuden, blir otydlig och

”Största risken är när man inser att det krävs förändrade arbetssätt och när ledningen tar beslut om förändring men inte vill ge förändringen tid utan räknar med att det ska sköta sig själv, eller när ledningen undervärderar förändringen utan att inse hur stor förändringen verkligen är för organisationen.”

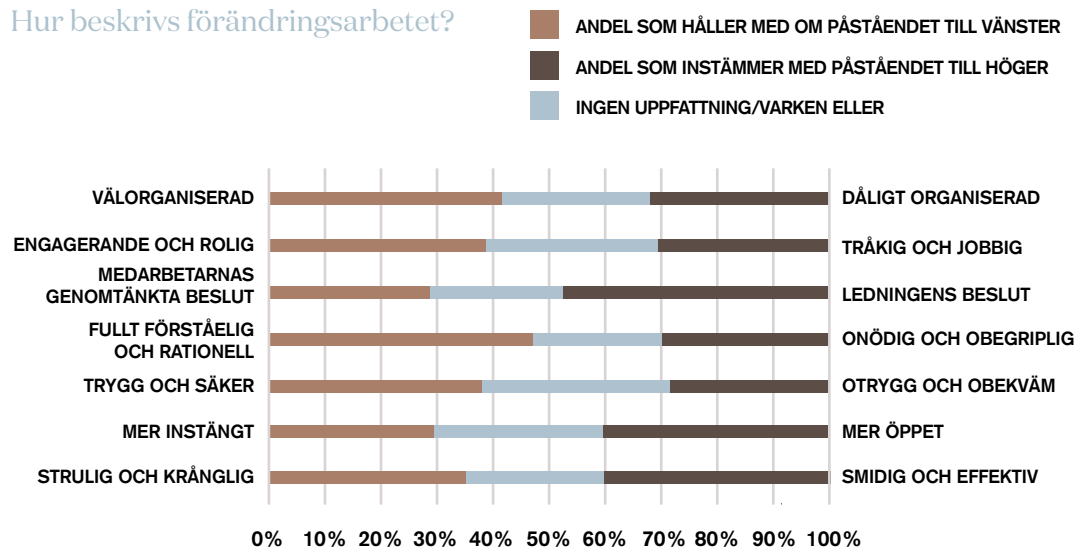
Johan Selberg, Manager SWS, Senab

i värsta fall aktivt saboterar för dem i arbetet. Den här typen av förändringar är överrepresenterade bland de som genomför förändringar av rena kostnadsskäl. Givetvis måste organisationer ibland dra åt svångremmen och skala ned – men det finns grupper även här som upplevt förändringen som en fullträff. Nyckeln ligger i dessa fall i att skära ner på rätt saker; tydligt syfte och målsättning blir ännu viktigare när förändringen i sig inte välkomnas av medarbetarna. Majoriteten beskriver förändringen som förståelig och rationell – men det är betydligt färre som beskriver den som ”medarbetarnas gemensamma beslut”; så det är kanske snarare här skon klämmer för de flesta. Att förstå varför en förändring genomförs är en sak, att känna sig delaktig i beslutet en helt annan.

## STATUS QUO ÄR OCKSÅ EN FÖRÄNDRING

Att inte genomföra en förändring av något slag är också ett val; och det är också en förändring. Det är ofrånkomligt att omvärlden förändras och förskjuts, och i ljuset av detta är det också ofrånkomligt att den egna organisationen förändras. Genom att aktivt skapa rum för förändring kan vi som ledare åtminstone få viss kontroll över processen; i annat fall är den antagligen utanför ens förmåga att styra över processen alls. Samtidigt kan vi inte ändra på allting – det krävs en stadig rytm och takt för att kunna ändra på organisationen i rätt hastighet. Vissa kräver en långsammare omställning, medan andra företagskulturer är snabbfotade av naturen och snarare strävar emot när förändringsarbetet går för långsamt. Här gäller det att verkligen kunna lyssna av organisationens egna behov och vara öppen för intryck från omvärlden. Som talesättet säger kan vi inte styra över vinden; men vi kan justera våra segel.

### Hur beskrivs förändringsarbetet?



*”Alla popcorn poppar inte samtidigt, men till slut så gör de det”* som projektledaren uttryckte det. Nu ser vi hög trivsel och att alla tar vara på möjligheterna i de nya moderna lokalerna.”

Pehr Westman,  
Projektledare  
Atrium Ljungberg

## ATRIUM LJUNGBERG


AtriumLjungberg är ett av Sveriges största börsnoterade fastighetsbolag och finns i Stockholm, Göteborg, Malmö och Uppsala. De äger, utvecklar och förvaltar fastigheter. Fokus ligger på att utveckla attraktiva stadsmiljöer med ett blandat innehåll av kontor, handel, boende, service, kultur och utbildning.

### **FRÅN KONTORSLANDSKAP TILL AKTIVITETSBASERAT I NYA LOKALER**

Atrium Ljungbergs tidigare kontor var av typen kontorslandskap. Den öppna miljön var inte funktionell vilket resulterade i att fler valde andra arbetsplatser. Ledningen tog initiativet till en flytt till nytt kontor och att samtidigt börja arbeta aktivitetsbaserat. Det nya kontoret skulle vara modernt, transparent och representativt. De ville skapa en öppen mötesplats för många människor, inte bara de egna medarbetarna utan också för externa aktörer och medarbetare från runt om i landet. Tanken var också att kontoret skulle fungera som showroom för att på ett inspirerande sätt kunna visa på Atrium Ljungbergs kontorserbjudande.

Atrium Ljungberg insåg vikten av att involvera medarbetarna och skapa delaktighet i processen med att övergå till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. De tillsatte en projektgrupp och involverade HR tidigt i processen för förändringen hos medarbetarna. Stor vikt lades vid att få alla delaktiga i flyttprojektet och förändringsarbetet.

En del i processen var att genomföra workshops och de arrangerade studiebesök hos företag som genomfört motsvarande förändring. Vidare förde de en kontinuerlig dialog med alla berörda och la lite extra krut på de som kände sig oroliga inför den framtida förändringen. Farhågor och förhoppningar lyftes samtidigt som de var tydliga med att kommunicera vad det nya läget skulle innebära.



”Gör en grundlig analys om behoven. Involvera ledningsgrupp, chefer och medarbetarna från början. Det måste komma uppifrån, annars kommer det inte att gå”.

Pehr Westman,  
Projektledare Atrium Ljungberg

# Tio nycklar för att leva och leda i turbulens

## **TYDLIGHET OCH TROVÄRDIGHET**

Förändringsarbete kräver tydliga målsättningar. Men det krävs också att organisationen verkligen kan tro på att målen hela tiden är i sikte – de behöver med andra ord vara tydliga inte bara för medarbetarna utan också för ledningen själv. Det märks snabbt om det inte är ordning på torpet, och de målsättningar man då målat upp blir vare sig tydliga eller trovärdiga. Att själv prioritera det som behöver förändras, och att tydliggöra detta för medarbetarna på ett trovärdigt sätt, förhindrar att förändringsarbetet upplevs som onödigt eller oönskat. Medarbetarna måste både förstå och kunna tro på målbilden för att verkligen kunna följa med på förändringsresan.

'Taylorismen kommer slutligen att dö. Självstyrande team kommer att vara det vanliga. Chefens roll minskar och arbetssätten kommer definitivt vara annorlunda i framtiden.

Martin Wild,  
Facility manager Skandia

## **TILLIT OCH TRANSPARENS**

För att verkligen få förändringsarbete att kännas trovärdigt krävs i sin tur att medarbetarna kan följa med i och förstå även själva beslutsprocessen. Transparens blir allt viktigare i ett mer föränderligt samhälle just av denna anledning – när man inte kan förlita sig på tydliga, väletablerade rutiner och regler blir den personliga tilliten allt viktigare. Att veta att allt jobb genomförs på ett schysst sätt som representerar människors individuella behov och arbetssituation skapar tillit både till ledningen och till själva förändringsprocessen – men det krävs i så fall öppen och tydlig kommunikation. Ett exempel på detta är inom amerikanska militären där vissa ledningsmöten livesänds så att undergrupper direkt kan se hur besluten tas, i vilket sammanhang, och hur de bäst kan anpassa direktiven enligt sin egen situation i fält. Snabbt, tydligt, pålitligt och transparent.



## TILLSAMMANS OCH I TEAM

Kommunikationen kan förstås i de flesta organisationer inte vara envägs. Att ledningen är öppen och transparent och kommunicerar det som behöver göras till organisationen är en sak, men det är minst lika viktigt att kunna lyssna. För att verkligen förankra en förändring i organisationen och se till att arbetet utförs på det sätt det ska, krävs att man arbetar tillsammans – på riktigt. Det här handlar om mer än bara att ha en förslagslåda, utan handlar om att alla människor som påverkas får berätta om sin arbetssituation, känna sig sedda och förstådda, och kunna påverka förändringsarbetet eller åtminstone uppleva, i de fall det inte är möjligt, att man har försökt göra så gott man kan. Teamkänsla bidrar till att omorganisationen känns nödvändig och välkommen, men är minst lika viktigt för att förändringsarbetet ska gå väl. Det finns alltid några surdegarna som inte går att värja sig mot, och som alltid sätter sig på tvären – med rätt teamkänsla ser man till att deras önskemål inte får dominera. Det är inte bra när ledarskapet går emot medarbetarnas väl och vilja, men det är heller inte bra när surdegarna gör det.

## TAKTKÄNSLA OCH TON

De starkaste förändringarna sker tillsammans i enlighet med organisationens övergripande kultur – långsamt eller snabbt, stegvis eller allt på en gång, efter vad som fungerar bäst. Först då kan man också skapa rätt förändringstakt som synkar med hur människor arbetar och se till att arbetet slår rot; annars finns risken att det som behöver arbetas igenom blir gjort hafsigt, och att det som skulle behöva implementeras snabbt släpar efter tills det glöms bort. Lika viktigt som att förändra i rätt hastighet är att förändra med rätt ton. Det skär sig direkt om en jobbig nedskärning hanteras som ett kul och engagerande projekt; likaså är det att förlösa god energi att fastna i detaljerna kring ett stimulerande projekt för att förbättra de gemensamma arbetsytorna. Det gäller att planera rätt förvisso, men att överstyra hjälper knappast att få förändringsarbetet att kännas bättre. Ibland kan man behöva justera takten efter människors vilja och förmåga, andra gånger efter externa omständigheter.

## TID OCH TIMING

Lyhördhet innebär också att avgöra när man bör påbörja en förändring – vilken tid som är rätt och vilken tid som krävs. Att kunna sätta upp en tydlig tidplan för arbetet hjälper, men den kan även behöva vara flexibel för att justeras efter feedback på vägen. Timing handlar om att identifiera när något nytt arbetssätt är moget att adopteras av organisationen men också om tid för att förstå hur lång tid som kommer krävas. Samtidigt är det lätt att förändringsarbetet får för låg prioritet och att man väntar för länge – det är en konst snarare än en vetenskap att förstå när och i vilka situationer människor är öppna för att pröva nya saker. I stort handlar det dock om att kunna förstå såväl omvärldssituationen som invärldssituationen – vad behöver vi göra givet omständigheterna, och hur snabba förändringar klarar vår organisationskultur av att hantera?

”Arbetsättet blir mer och mer i projektform vilket gör att man måste vara tillgänglig fysiskt och kunna samlas snabbt, ett mer agilt arbetsätt. Det gör att det blir svårare att jobba hemifrån.”

Martin Wild,  
Facility manager  
Skandia



## OM SENAB

På Senab drivs vi av uppfattningen att stora idéer föds när det finns rum för kreativitet, där människor kan nå sin fulla potential och där förväntningar kan överstäffas. Det har vi alltid gjort - ända sedan starten 1975. Som en av Nordens ledande leverantörer av inredning för offentlig miljö med fokus på kontor, hotell, restaurang och butik har vårt mål alltid varit att stärka våra kunders varumärken. Som en del av Edsbyn Senab koncernen representerar vi alla stora varumärken i branschen och har också en egenproduktion och produktutveckling. I tillägg till våra lokala kontor finns vi idag även representerade i Asien och Nordamerika. För mer information, se [www.senab.com](http://www.senab.com) eller kontakta oss:

### **SENAB**

Box 7164

(Besöksadress: Regeringsgatan 66)

103 88 Stockholm

Tel. 08-586 350 00

[info@senab.com](mailto:info@senab.com)

[www.senab.se](http://www.senab.se)

## OM KAIROS FUTURE

Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Genom trend- och omvärldsanalys, innovation och strategi, ger vi våra kunder de stora sammanhangen. Kairos Future grundades 1993, vårt huvudkontor finns i Stockholm och vi har representanter samt samarbetspartners över hela världen.

För mer information, se [www.kairosfuture.com](http://www.kairosfuture.com) eller kontakta oss:

### **KAIROS FUTURE**

Box 804

(Besöksadress: Klarabergshuset, Västra Järnvägsgatan 3)

101 36 Stockholm

Tel. 08-545 225 00

[info@kairosfuture.com](mailto:info@kairosfuture.com)

[www.kairosfuture.com](http://www.kairosfuture.com)

**TACK TILL ATRIUM LJUNGBERG,  
ROCHE OCH SKANDIA.**



”För att lyckas med en förändring av kontor och arbetssätt måste man tillföra en mångfald av miljöer. Människor är olika individer och har olika behov, och olika känslor inför olika miljöer. Där tror jag vi har en utmaning i att skapa inredningskoncept som bejakar känslor och mångfald snarare än enhetlighet, en röd tråd mm. Det är en utmaning att skapa detta i samklang med varumärket.”

Johan Selberg,  
Manager SWS, Senab

**KAIROS  
FUTURE**

**SENAB**  
*space for big ideas*