

**KOMM
UNIKKA
TÖR
ERNA**

**KONSTEN ATT
KOMMUNICERA
OMSTÄLLNING**

ANN-SOFI SJÖBERG

Copyright 2009 TRR Trygghetsrådet

Projektledning: Ann-Sofi Sjöberg

Redaktör: Gunilla Mild Nygren

Skribenter: Ann-Sofi Sjöberg och Gunilla Mild Nygren

Foto: Johan Olsson

Grafisk form: Katrin Uddströmer

Produktion: Kung & Partners

Tryck: Fälth & Hässler

ISBN 978-91-87928-63-5

KOMM UNIKA TÖR ERNA

KONSTEN ATT
KOMMUNICERA
OMSTÄLLNING



6

FÖRORD

TRRs VD,
Carl-Gustaf
Leinar.

8

**EN CHEFS
SVÅRA
UPPDRAG**

Att säga upp
personal är
svårt, bra
kommunika-
tion gör det
lättare att
lyckas.

10

GRINDEX

PETER
SCHMID:
Med närvaro,
dialog och
öppenhet kla-
rade Grindex
att lägga om
hela företags
inriktning på ett
bra sätt.

22

**SVERIGES
RADIO**

INGELA
EKBLOM:
Ett stort
omställnings-
arbete och en
kommunikativ
utmaning när
SR omorgani-
serar.

34

**PLANERA
KOMMUNI-
KATIONEN**

Goda råd om
hur du på
ett bra sätt
lyckas med
att kommuni-
cera i om-
ställning.



42

INTERSPORT

LISA JOHANSSON:
Ett genomtänkt kör-schema för all kommunikation när Intersport meddelade att huvudkontoret flyttar.

54

VOLVO-KONCERNEN

CHARLIE NORDBLOM:
Bra kommunikation måste beröra känslomässigt. Volvo använder personliga berättelser för att motivera i tuffa tider.

66

ASTRA ZENECA

MARIA ANDERSSON:
Budskapet var genomarbetat och finputsat när Astra Zeneca minskade personalstyrkan.

78

FRÅN A TILL Ö

Omställning steg för steg.

80

TJÄNSTER

Ta hjälp av TRR – här finns lång erfarenhet av att stötta företag i omställning. Tjänsterna vänder sig till chefer, fackliga företrädare och informatörer.

Förord

Under 35 år har TRR Trygghetsrådet byggt upp en gedigen kunskap och erfarenhet av omställningar. Oavsett om det är lågkonjunktur eller högkonjunktur vill vi hjälpa till för att omställningar i företagen ska bli så lyckade som möjligt. Tack vare vår erfarenhet vet vi att bra kommunikation många gånger är nyckeln till en bra omställning. Vi vet att våra kunder tycker att det är svårt att kommunicera uppsägningar, därför har vi tagit fram en tjänst som ger stöd i de situationerna.

Nu har vi gått ett steg längre. TRRs informationschef Ann-Sofi Sjöberg, med lång erfarenhet av just detta, har sammanställt vår kunskap och ger en mängd goda råd för lyckad kommunikation vid en omställning. Resultatet är den bok du håller i din hand. Fokus ligger på den interna informationen, men du får även råd och tips om det externa arbetet.

Dessutom berättar några av våra kunder hur de har kommunicerat vid sina omställningar. Möt strategen på Volvo som använder sig av historieberättande. HR-strategen som hanterar kritiskt granskande journalister på Sveriges Radio. Storföretaget Astra Zeneca som arbetat strukturerat och som dragit lärdomar av omställningen inför nya nedskärningar. Den engagerade VDN på Grindex som stod på lastpallar i en kall lagerlokal när han gav besked om uppsägningar och Intersport som detaljplanerade dagen då de kommunicerade att huvudkontoret skulle flytta från Jönköping till Mölndal. Alla har de sin egen historia att berätta, full av lärdomar och erfarenheter. ◀

CARL-GUSTAF LEINAR

VD TRR Trygghetsrådet

En chefs svåra uppdrag

ATT KOMMUNICERA NÄR FÖRETAGET BEHÖVER SÄGA UPP

Bland det svåraste ett företag kan stå inför är att behöva varsla och säga upp sin personal. När det råder lågkonjunktur är rapporterna i media om företag som måste minska personalstyrkan vardagsmat. Signalerna om kristider kan underlätta medarbetarnas förståelse för att uppsägningar måste ske. Men det är även många företag som säger upp personal i högkonjunktur och trots att företaget går med vinst. Då är det svårare att kommunicera uppsägningar. En väl genomarbetad kommunikationsstrategi vid omställning är ett vinnande koncept oavsett vilket företag det handlar om, vilken bransch man verkar i, på vilken ort det gäller eller hur många anställda man har.

Vad har jag att vinna på bra kommunikation kan en företagsledning eller VD tänka? Det är väl bara att köra på. Men det har blivit allt viktigare att vårda sitt företags arbetsgivarvarumärke.

Ett gott rykte kan snabbt raseras och det tar lång tid att bygga upp nytt förtroende. Därför är en viktig aspekt vid en omställning att kunna visa både internt och externt att företaget har skött omställningen så bra som möjligt och att man har tagit ansvar för sina medarbetare.

I företag som hanterat och kommunicerat omställningen dåligt finns också större risker för produktionsbortfall än i de företag som har kommunicerat bra internt. Om medarbetare inte får tillräcklig information kommer mycket tid att gå åt till oro och spekulationer.

Lösningen? Minimera spekulationer genom snabb och öppen information.

Bra kommunikation ger också företaget möjlighet att visa upp sina styrkor och framtida planer om hur man ska fortsätta vara ett konkurrenskraftigt företag.

Och det är viktigt, inte minst på en mindre ort, att verkligen ringa in alla tänkbara målgrupper. Hur når jag alla kunder för att försäkra dem om fortsatt leverans? Kan leverantörer eller samarbetspartners oroas av företagets omställning och behöva informeras? Bör jag informera kommunen om vad som är på gång? Att själv vara den som äger informationen och aktivt berättar är bästa sättet för att undvika missförstånd och ryktesspridning.

Det är naturligt att medarbetarna från början är negativa. Men om de känner att de blivit väl behandlade, att de har fått svar på varför nedskärningarna är nödvändiga och om de upplever att de får stöd i att komma vidare – då kommer de även framöver att kunna vara goda ambassadörer för företaget. Att en före detta medarbetare talar väl om sin tidigare arbetsgivare är nog så viktigt i tider då sex av tio får sitt nya arbete via kontakter. Vem vill söka jobb hos ett företag som tidigare medarbetare talar illa om? ◀





**PETER
SCHMID**

”

Jag försökte
vara så öppen
som möjligt.

NAMN: PETER SCHMID

TITEL: VD

FÖRETAG: GRINDEX

ÅTGÄRD: OMLÄGGNING AV FÖRETAGETS INRIKTNING, från produktions- och marknadsbolag till att enbart bedriva marknadsföring och försäljning. 69 av 110 medarbetare blev uppsagda till följd av förändringen.



I en kall lagerlokal, på en estrad byggd av lastpallar, ger VD Peter Schmid beskedet att 69 medarbetare sägs upp. Skälet är att Grindex ska byta inriktning från produktionsbolag till försäljningsbolag, en förändring som Peter Schmid är arkitekten till. När varslet lades några månader tidigare hade han burit på förändringsplanerna i drygt ett år.

– Det var inte ett lätt beslut. Men till sist kommer man till en punkt när förändring är nödvändig och dit kom Grindex under 2005. Som dotterbolag till ITT Water & Wastewater, behövde vi utnyttja synergifördelarna inom koncernen. Istället för att båda bolagen skulle tillverka pumpar, var tanken att flytta tillverkningen till ITT Water & Wastewaters fabrik i Emmaboda och omvandla Grindex i Stockholm till ett renodlat internationellt marknads- och säljbolag.

Peter Schmid är en karismatisk person, engagerad och entusiastisk. Egenskaper som underlättar kommunikation. Han tillträdde som VD 2005 när beslutet om den strategiska förändringen var formellt fattat.

– Innan jag blev VD, hade jag varit anställd i två omgångar i bolaget. Jag kände nästan hela personalen och det tror jag var en stor fördel i omställningen.

– Jag är en människa som tror på förändring. Det uppstår energi och drivkraft när man förändrar invanda mönster.

Redan under året då de strategiska planerna är under arbete, sprids rykten och många förstår att något är på gång när Peter Schmid tillsätts som VD från sin tjänst som affärsområdeschef inom ITT. I det läget kan inte ledningen säga något, men det som kallas ett formellt inriktningsbeslut kommuniceras inom företaget.

– Det var en medvetet luddig formulering. Grindex var då bland de största arbetsgivarna i Haninge och media visade intresse för vad som hände. Jag fick mediaträning för att kunna hantera situationen och det var bra, annars är det lätt att säga för mycket.

Samtidigt beslutar koncernledningen att en tysk produktionsenhet ska få beskedet först.

– Vi kunde bara vänta på att deras fackliga förhandlingar skulle bli klara. Det fördröjde processen nästan ett helt år. Det var otroligt frustrerande.

Under året i väntan försöker Peter Schmid vara en tydlig ledare trots att han har bakbundna händer och inte kan ge några klara besked. Han pratar mycket med medarbetarna, berättar om marknadsläget och bäddar för det besked som han vet ska komma. Öppenhet är ett ledord.

– Jag försökte vara så öppen som möjligt internt, men även externt. Jag ägnade en stor del av min tid under det här året att åka runt till våra distributörer och sälja in nya Grindex. Jag talade om vår strategi och vår nya inriktning för att förhindra att felaktiga rykten spreds. Det fungerade och lugnade våra samarbetspartners och kunder.

garintressenter
dessa aktörer



Samtalen på verkstadsgolvet ger honom även möjligheten att se vilka som är positiva till en förändring och vilka som är negativa.

– I en förändring är det viktigt att identifiera motvallspersonerna. De måste antingen omvändas eller bort. Det handlar väldigt mycket om kommunikation i det läget: att förklara varför vi gör förändringen och förklara igen och igen och igen. Samtidigt går det inte att övertyga alla om att det är rätt beslut och då är det bara att vänta, förmodligen lämnar de företaget själva om man hanterar det väl och i samförstånd.

Till sist kan varsel läggas i september 2006. De fackliga förhandlingarna startar vilket leder till beslutet att säga upp 69 personer, främst i produktionen. Det är några dagar kvar till jul och ledningen våndas: ska vi lämna beskedet nu eller vänta till efter helgerna?

– Det är ju egentligen tabu i dessa lägen att ge ett uppsägningsbesked före jul och semester, men vi kände att processen hade dragit ut så på tiden att det var bättre för alla om de fick sitt besked så snart som möjligt.

Tillbaka till den kalla lagerlokalen och Peter Schmid uppe på lastpallarna framför Grindex då 110 anställda. Han noterar grupperingarna från sin provisoriska estrad – de han redan känner som kritiker till förändringen står samlade. Han koncentrerar sig medvetet på dem.

– Att ge beskedet var trots allt inte så jobbigt som jag trott. Min trygghet var att vi hade vår strategi och vision klar och jag trodde på den till hundra procent. Det handlade om företagets långsiktiga överlevnad. Dessutom hade vi haft tid att utarbeta en bra plan för hur omställningen skulle gå till, det underlättade för att kunna kommunicera den direkt.

Peter Schmid talar mycket om samarbetet med och det ovärderliga stödet från HR-ansvariga Mia Sjule, som tog fram själva omställningsprogrammet. Grindex fick även bra stöd från sin coach hos Startkraft, TRR Trygghetsrådets dotterbolag som stöttar privatanställda arbetare. Programmet hade nollvision – alla medarbetare skulle ha ny sysselsättning senast i februari 2008. Produktionen på Grindex skulle finnas kvar under hela tiden och man införde en ”stanna-kvar-bonus” för att säkerställa att arbetet fortsatte som vanligt.

– Direkt efter beskedet var hela ledningsgruppen tillgänglig för samtal. Vi fanns på plats och kunde prata. Jag hade en handfull personer som satt på mitt rum och grät, många var förbannade. Det var tufft.

Under mötet i lagerlokalen visar Peter Schmid bilder från ett informationsmaterial som alla medarbetare får utskrift av efteråt. Där finns all information kring varför förändringen sker, hela omställningsprogrammet och vad företaget erbjuder i form av utbildning, flyttbidrag och starta-eget-stöd med mera. Trots detta tolkar några medarbetare budskapet annorlunda än avsett, vilket utmynnar i en process där ord står mot ord.

– Ja, så var det och det visar bara ännu mer hur viktigt det är att verkligen vara noga med vad som kommuniceras och hur. Trots att vi tyckte att vi hade varit så tydliga, så fanns utrymme för en annan tolkning.

En viktig roll i kommunikationen kring omställningen spelar den personliga kontakten och samtalen. Grindex är ett litet företag, det är nära mellan ledning och medarbetare – det förenklade kommunikationen, menar Peter Schmid.

– Under hela 2007 lade jag och andra chefer en till två timmar varje dag på att bara gå omkring på verkstadsgolvet, prata, kolla läget och lyssna. Vi hade

gemensam frukost varje vecka och stämde av situationen. Cheferna hade veckomöten och det fanns en öppen dialog under hela omställningstiden.

– Det var högt och lågt, ibland snack om senaste fotbollsderbyt, ibland vikten av ett bra cv. Jag var även med praktiskt och stöttade några medarbetare som ville starta eget, hjälpte till med affärsplan och liknande.

Någon regelrätt kommunikationsplan upprättas inte, men en styrgrupp bildas för att hantera omställningsprocessen, stödinsatserna och för att följa upp informationen till medarbetarna.

Förändringen till nya Grindex går, med facit i hand, mycket bra. 97 procent av de uppsagda medarbetarna har ny sysselsättning och under omställningsåret 2007 slår Grindex produktionsrekord. Produktionsenheten i Haninge avslutar med flaggan i topp. I februari 2008 tackar man av gamla Grindex med en stor avskedsfest.

– Flera av dem som hade varit anställda 20–25 år i företaget, kom fram till mig och tackade: 'det här är det bästa som har hänt mig, jag har insett att det finns andra saker att arbeta med som är roligare'. Det kändes väldigt bra. ◀

PETER SCHMIDS FEM BÄSTA KOMMUNIKATIONSÅD

1. Var rak och ärlig från början.
2. Underskatta inte individerna i företaget, det är lätt att göra mitt i en förändringsprocess. Se människan och inte bara processen.
3. Samla ett bra omställningsteam med människor från olika delar av företaget som ser saker på olika sätt.
4. Vårda leverantörer och kunder under processen – de behöver också information om vad som sker och vad det innebär för dem.
5. Ha en genomtänkt strategi för att förklara varför något görs och vad som ska göras. Kom ihåg och var inställd på att det aldrig blir riktigt så som du har tänkt dig.

SÅ GJORDE GRINDEX

- Tydligt presentationsmaterial med information om varför beslutet fattades, vad som skulle hända och erbjudandet i omställningsprogrammet. Alla medarbetare fick ett skriftligt material.
- Hela ledningen var tillgänglig för samtal de närmaste dagarna efter beskedet.
- VD avsatte en till två timmar varje dag under omställningsperioden för att prata med medarbetarna – ledarskap genom samtal.
- Cheferna hade veckomöten och stämde av läget.
- Jobbcoach fanns tillgänglig som stöd för personalen under hela omställningsprogrammet.
- Utvärdering och summering av omställningen för att dra lärdom inför framtiden.





INGELA EKBLÖM

”

Utbildningen för chefer var värdefull.

NAMN: INGELA EKBLOM

TITEL: HR-STRATEG

FÖRETAG: SVERIGES RADIO

ÅTGÄRD: OMORGANISATION MED KRAV PÅ MINSKAD PERSONALSTYRKA, resulterade i ett erbjudande om frivillig avgång till de cirka 1 700 medarbetarna. 150 personer lämnade Sveriges Radio under 2007.



Den 14 maj 2007

meddelar Sveriges Radios dåvarande VD Peter Örn, vid en presskonferens, att han avgår. Beskedet känns som ett slag i magen för Ingela Ekblom, HR-strateg och projektledare för det stora omställningsprogram som är en del av projektet Sveriges Radio 2010.

– Det var samma dag som vi stod inför beslutet att låsa vilka som skulle få gå i omställningen. När jag fick veta att Peter Örn skulle avgå så kändes det som om jag bara sjönk.

Trots att Ingela Ekblom är en luttrad person, med en bakgrund som radiojournalist och med 18 år inom Sveriges Radio, går luften ur henne. Vid den här tidpunkten har hon arbetat med att planera, kommunicera, informera och ge stöd till medarbetarna i omställningen under nästan ett års tid. Ett komplicerat uppdrag i en organisation som till största delen består av journalister med vana att ifrågasätta.

– Som väl var så stod Ove Joansson, styrelseordförande, och Kerstin Brunnberg, tillträdande VD, fast vid besluten. De hade båda varit delaktiga i den långa processen och allt det arbete som vi hade gjort i omställningen. Detta talade de också tydligt om vid presskonferensen.

– Det kändes väldigt bra. Annars tror jag risken hade funnits att alltihop hade rivits upp och vi hade fått börja om igen, säger Ingela Ekblom.

Projektet Sveriges Radio 2010 lanseras av VD Peter Örn våren 2004. Ett projekt som omfattar översyn av organisationen och nödvändiga effektiviseringar för att säkerställa resurser till programproduktion. Resultatet blir en stor omorganisation för att över ett antal år minska personalstyrkan och att spara 60 miljoner kronor.

Själva omställningsprocessen startar under våren 2006. Tanken är att omställningen ska ske med frivillighet. Ett generöst avgångserbjudande arbetas fram och omställningsarbetet tar form. I organisationen finns ett växande missnöje med hela projektet och med ledningen, det handlar trots allt om relativt stora förändringar och besparingar.

Debatten sker också offentligt i media. En del medarbetare uttalar sig kritiskt och i arbetskåren finns naturligt många ingångar till ledarsidor och debattsidor i de stora tidningarna. Samtidigt finns positiva signaler ute i organisationen om att nu kunna förändra och ge medarbetare en möjlighet att gå vidare på ett bra sätt.

HR-avdelningen får uppdraget att verkställa omställningen på bästa sätt. Ingela Ekblom blir ansvarig för det interna stödet och kommunikationen till chefer och medarbetare. Kommunikationsdirektör Mikael Nilsson är ansvarig för den externa kommunikationen. Ledorden kring hela projektet är öppenhet och tillgänglighet. Medierna bjuds in till träffar i samband med viktiga beslut och steg i processen. Det finns också en särskild sida på externwebben med löpande pressinformation, bakgrundsmaterial med mera.

– Vi insåg tidigt vikten av att kommunicera detta på rätt sätt och tog fram en

åtgärds- och tidplan för all kommunikation tillsammans med enheten för kommunikation, förklarar Ingela Ekblom.

– En viktig del i kommunikationsarbetet var att vi under hela processen hade med facket på olika möten. Till en början fanns en viss skepsis till den här formen av frivillig omställning. De fackliga organisationerna undrade vad vi egentligen ville åt, men efter många möten och en bra dialog så förstod de processen.

Startsträckan var ungefär åtta månader och bestod av planering av genomförande, formulering av erbjudande, fackliga samtal, detaljplanering av kommunikation och diskussion med TRR Trygghetsrådet, som kommer in tidigt i processen.

– Det viktiga för oss var att visa att det här var ett generöst erbjudande till samtliga att ta ställning till, men att företaget förbehöll sig rätten att säga nej till medarbetare på kompetensmässig grund. Det var ett budskap som vi tydligt förmedlade ut i organisationen.

Under denna startsträcka hålls också en stor chefskonferens där ledningen, representanter från TRR, Ingela Ekblom och HR-chefen Jaël Waern medverkar.

– På det sättet informerade vi cheferna om vad det skulle innebära för dem. De skulle ju genomföra det svåra uppsägningsarbetet. Vi informerade även om det stöd de kunde få genom TRRs workshops i det svåra samtalet och chefsrollen vid uppsägningar.

Ingela Ekblom påpekar att utbildningen för chefer var värdefull. Till exempel för att förmedla hur man som chef levererar ett nej till någon som har ansökt om avgångserbjudande. Det är en svår uppgift att på ett positivt sätt säga nej till någon med utgångspunkt i de kompetenskrav som finns: du har den kompetens som krävs och därför är det viktigt att du är kvar.



De konkreta kommunikationsinsatserna kommer igång i början av 2007. Då publicerar Sveriges Radios personaltidning en artikel som beskriver bakgrunden till omställningen och vad som är planerat. Samtidigt finns också mer information på intranätet.

Strax därefter får varje enskild medarbetare foldern Erbjudande till samtliga tillsvidareanställda inom Sveriges Radio, hem i brevlådan. Den beskriver avgångserbjudandet, hur det går till att lämna in sin intresseanmälan, vilket stöd som finns att få och hur man hittar mer information.

Samtidigt öppnar sajten Omställningsprogram på intranätet.

– Där hade jag sammanställt 30 vanliga frågor och svar utifrån ett medarbetarperspektiv. Innehållet var formulerat direkt och med ett informellt du-tilltal. Det fanns också länkar vidare till bland andra TRR och annan bra information.

– För cheferna fanns en liknande sajt med andra frågor och svar utifrån deras perspektiv.

I samband med utskicket av foldern får varje chef instruktioner om att följa upp foldern, till exempel med ett kort möte, samma dag som den tas emot av medarbetarna. De som är tjänstlediga, sjukskrivna eller liknande får också information på det sätt som passar bäst.

– Vi ville säkerställa att ingen skulle kunna säga att de inte visste att företaget hade gått ut med detta erbjudande.

Under den här tiden håller också VD Peter Örn löpande personalmöten.

– Han är en skicklig retoriker och gjorde det mycket bra. Jag hade kanske önskat att han varit ännu tydligare med hur många medarbetare man ville

skulle lämna företaget och att det fanns en reell risk för uppsägningar om det målet inte nåddes. Med facit i hand kunde han målat en tydligare bild av det som skulle ske, men han hade en svår sits eftersom vi samtidigt genomförde en stor omorganisation.

Ingela Ekblom berättar att det många gånger var ganska tuffa tag på dessa möten:

– Vi lever i vår journalistiska värld och där reagerar man på det som ledningen beslutar utifrån ett journalistiskt perspektiv. Det ska ifrågasättas och granskas kritiskt. Det förekom stark kritik, anklagelser och hårda ord.

Avgångserbjudandet resulterar i cirka 360 ansökningar, drygt 200 fler än vad som behövdes. Det är också startskottet för enhetschefernas och de lokala chefernas enorma arbete med att koppla varje individs kompetens med företagets kompetensbehov och kraven i den omorganisation som genomförs.

– Det var verkligen ett jättearbete och ingen lätt rockad! Till sist fick 150 personer erbjudande om avgångsvederlag och valde att gå.

Även själva uppsägningsprocessen är en informativ utmaning. Alla som har ansökt om avgångserbjudandet får svar samma dag, vare sig det är ja eller nej. Målet är också att alla ska få samma villkor vid uppsägningen, inga individuella uppgörelser eller kontrakt ska kunna göras. Därför upprättar HR-avdelningen samtliga kontrakt som sedan levereras samtidigt i färdiga mappar till alla chefer runt om i landet.

– Det krävdes en tydlig styrning av cheferna i informationsprocessen för att detta skulle gå i lås.

Från sommaren 2007 till den sista december samma år, lämnar så 150 medarbetare Sveriges Radio.

I backspegeln kan Ingela Ekblom, som hanterade kommunikationsarbetet med stöd av kommunikationsenhetens informationschef, Kristina Hägglöf och kommunikationsdirektör Mikael Nilsson, som tillsammans med VD, var Sveriges Radios externa talesman, se en lyckad informationsprocess och framgångsrik kommunikation.

– Många var nöjda med hela upplägget av vårt erbjudande och särskilt informationen fick höga värden i den uppföljningsenkät vi gjorde. Det gläder mig och det känns bra, trots att det var en svår situation att hantera. ◀

INGELA EKBLOMS FEM BÄSTA KOMMUNIKATIONSÅD

1. Planera alla kommunikationsaktiviteter och sätt en tidplan. Vem ska göra vad?
2. Tänk på målgruppen för all kommunikation – använd gärna ett personligt tilltal utan att det för den skall kännas onaturligt eller tillgjort.
3. Centraliserade processer i kommunikations- och informationsarbetet. Arbeta med en liten grupp, annars finns risken att informationen blir urvattnad och felaktig.
4. Se till att ha så mycket skriftligt som det bara går – det säkrar att alla har tagit del av informationen.
5. Använd olika plattformar som webben, trycksaker, möten, artiklar i personaltidningen på ett genomtänkt sätt.

SÅ GJORDE SVERIGES RADIO

- Upprättade kommunikationsplan med åtgärder och tidsramar.
- En chefskonferens för alla chefer samt utbildning i chefsrollen vid uppsägningar.
- Utbildning och information till fackliga representanter på alla nivåer.
- Personalmöten med information och tid för frågor med VD.
- Artikel i personaltidningen som förklarade bakgrund och plan för omställningen.
- En informationsfolder och webbsajt för alla medarbetare och en särskild sajt för chefer med information kring omställningen.
- Cheferna följde upp informationen i foldern med sina medarbetare.
- Svar på ansökan om frivillig avgång skickades ut samtidigt till samtliga sökande.
- En enkät för uppföljning av omställningen och informationsprocessen.

Planera kommunikationen

SÅ GÖR DU FÖR ATT NÅ FRAM MED BUDSKAPET PÅ BÄSTA SÄTT

Vid en omställning, som i de flesta fall innebär uppsägning av medarbetare, är kommunikationen en viktig framgångsfaktor för att omställningen ska bli så bra som möjligt. Att nå fram med rätt budskap, till rätt personer och i rätt tid är en utmaning som kräver eftertanke, planering och medvetenhet. Här är några viktiga hållpunkter och goda råd för att lyckas.

Planera noggrant och börja internt

Att kommunikationsarbetet ska börja internt är en grundregel som är given i allt skrivet om strategisk kommunikation. Den regeln gäller även vid omställningar.

Försök, i största möjliga mån, att låta personalen få budskapet om nedskärningarna direkt från VD eller närmaste chef. Att få höra på radion, eller läsa i lokaltidningen, att ens arbetsgivare ska säga upp personal är att starta omställningsarbetet i en uppförsbacke.

Utse och träna talespersoner

Omställningsarbetet bör planeras noggrant och eventuella risker för läckor bör identifieras och i möjligaste mån minimeras. Detta är naturligtvis extra viktigt när det rör sig om ett börsnoterat företag eftersom personalnedskärningar är börspåverkande information.

Utse redan tidigt en talesperson, oftast VD eller informationschef, ifall läckor skulle uppstå. Se till att den personen är förberedd och tränad i att förmedla budskapet. Överväg att själv kontakta media, den journalist som bevakar ditt företag, när det är dags att informera externt om varslen och uppsägningarna.

Riktat till vissa – brett till många

Det är viktigt att tänka på budskap och kanal även när företaget kommunicerar externt till målgrupper som leverantörer, kunder, samarbetspartners eller till kommunen. Till kunder och leverantörer kan en riktad kommunikation i form av brev, e-post, eller ett telefonsamtal vara lämpligt.

För att sprida budskapet till många är det däremot enklare och snabbare att skicka ut ett pressmeddelande samt att använda företagets hemsida. I dag använder dessutom företag nya digitala mötesplatser, som exempelvis Youtube, för att kommunicera budskapet kring uppsägningarna.

Chefen viktigaste kanalen

Lägg upp en kommunikationsplan som även innehåller en tydlig tidplan. En enad ledning bör stå bakom mål, strategi och budskap. Att cheferna förmår att kommunicera med en röst och ge samma budskap är en framgångsfaktor.

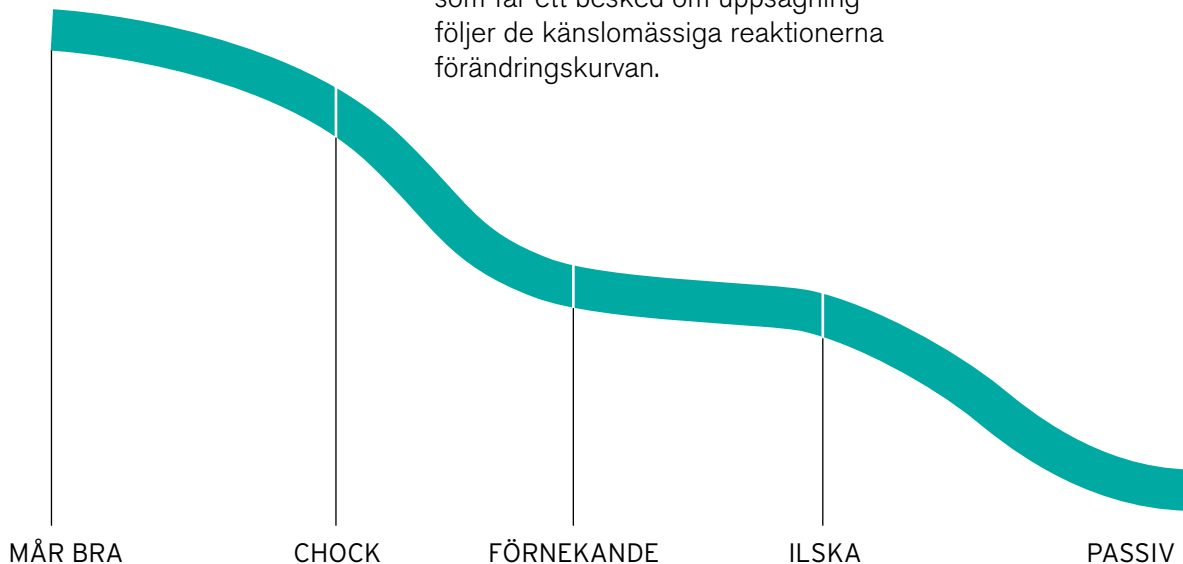
Cheferna är utan tvekan den viktigaste kanalen internt. Den närmaste chefen

är den person som ska kunna informera sin personal, som ska förtydliga budskap och kunna ge svar på frågor.

Involvera facken tidigt

Involvera facken tidigt i omställningsprocessen och ge dem information om det uppkomna läget. När de fackliga representanterna känner att de är insatta i det som sker så ger det både delaktighet och trygghet. Ett fackligt engagemang och kunskap i processen underlättar också de kommande förhandlingarna.

FÖRÄNDRINGSKURVAN Alla reagerar olika, men för de flesta som får ett besked om uppsägning följer de känslomässiga reaktionerna förändringskurvan.

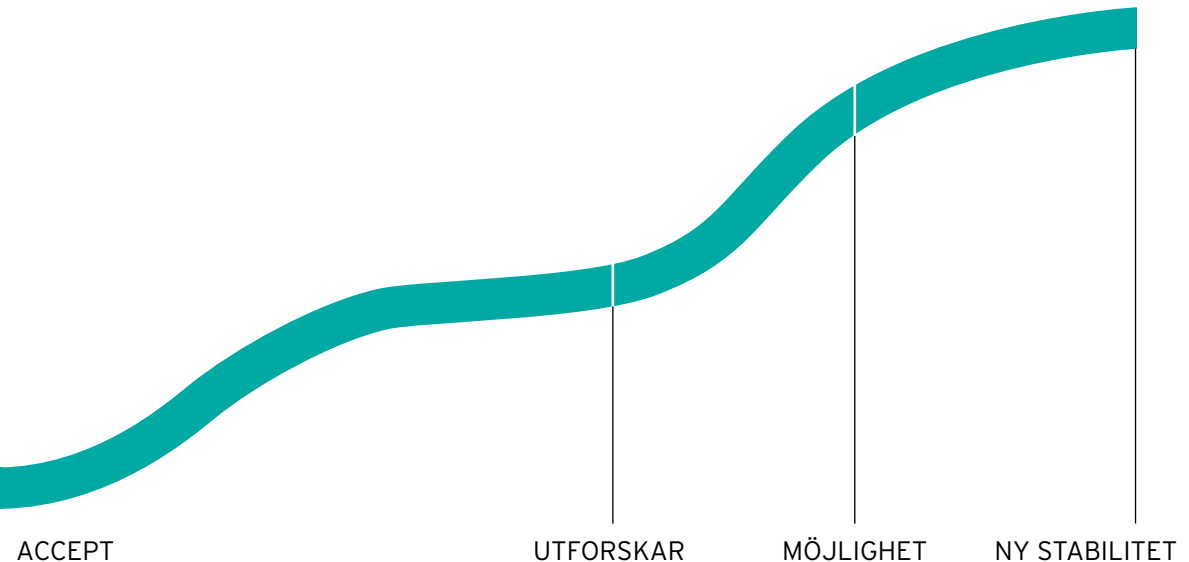


Det ger också facket en möjlighet att i god tid förbereda sig och att planera in sina kommunikationsinsatser i form av exempelvis möten och nyhetsbrev.

Ett budskap i tre delar

Budskapet kan delas in i tre delar:

- Förklara varför företaget måste minska sin personal.
- Förklara hur företaget kommer att ta ansvar för dem som får lämna företaget.
- Skapa framtidstro och en gemensam vision om hur företaget ska lyckas framöver.



Finslipa budskapen om varför uppsägningarna är nödvändiga och hur olika avdelningar eller enheter påverkas. Om det finns tid och utrymme är en utbildning i kommunikation och ledarskap vid förändring en god grund att stå på.

Aldrig på en fredag

Informera ofta och löpande under hela omställningsprocessen för att vara säker på att medarbetarna tar till sig budskapet. Kom ihåg att även företag som har en mycket bra intern information får kritik för bristen på densamma.

Tänk på att ett negativt budskap som varsel och uppsägningar aldrig bör komma en fredag, före stora helger eller precis före semesterperioden. Det är av vikt att det finns tid och möjlighet att följa upp de frågor som helt säkert kommer från medarbetarna de efterföljande dagarna och veckorna.

Budskapet går inte fram – upprepa

En person som får besked om att hennes eller hans jobb riskerar att försvinna, har till en början ofta svårt att ta till sig budskapet. Vissa kan bli chockade, andra förnekar det som sagts. När budskapet har landat kan starka reaktioner komma. Det kan vara ilska, sorg eller likgiltighet. Cheferna får vara beredda på att möta många reaktioner. Det är därför extra viktigt att informera flera gånger, upprepa budskapet, gärna i många och olika kanaler. Alla medarbetare tar till sig information om förändringen olika snabbt.

Möte ger dialog

Håll om möjligt ett personalmöte där VD eller annan ansvarig chef får berätta om förändringarna. Ha också en skriftlig information tillgänglig. Därefter bör

möten planeras in avdelningsvis för att medarbetarna ska kunna få möjlighet att ställa frågor och få svar direkt från sin närmaste chef. Kommunikation handlar lika mycket om att lyssna som att prata. När en person accepterat och bearbetat situationen börjar man utforska och finna nya möjligheter. Många uppsägningar leder till att ett flertal efteråt säger att uppsägningen blev början till något nytt och positivt.

Kommunicera ofta

Fortsätt att kommunicera, helst varje vecka, oavsett om det finns något nytt att berätta eller inte. Publicera all information, tidplan, frågor och svar på exempelvis intranätet. Berätta också om vilket stöd de personer som ska lämna företaget får. På ett intranät kan det även finnas stödinformation till cheferna som enbart de har tillgång till.

Möten eller avstämningar hålls också kontinuerligt med de lokala facken för att hålla en bra dialog under processens gång. Hur kommer de lokala facken att kommunicera med sina medlemmar? Via e-post, nyhetsbrev eller möten? Hur ofta tänker de kommunicera? Stäm av, så att företagets och fackets information går hand i hand, ingen är betjänt av att informationen kommer i otakt.

Möt varje individ enskilt

Alla uppsägningssamtal sker vid ett personligt möte, det som vanligtvis kallas det svåra samtalet. Under det samtalet bokar chefen in ett uppföljningsmöte för att försäkra sig om att medarbetaren har tagit till sig budskapet och för att se hur personen mår.

Se till att ha möten med alla medarbetare, även de som ska stanna kvar.

Medarbetare som är kvar kan känna skuld över att de får stanna när andra har fått lämna. Många känner också saknad efter dem som blivit uppsagda. Det är viktigt att fånga upp alla tankar och känslor för att kunna gå vidare.

Chefer behöver stöd och möjlighet att summera erfarenheterna. Lägg in möten eller avstämningar med ansvariga chefer kontinuerligt från det att varslen eller uppsägningarna kommunicerats. Det ger också en möjlighet att fånga upp frågor och stämningar i företaget.

Sätt upp mål och utvärdera

Sätt upp mål för såväl omställningen som kommunikationen och inte minst – utvärdera insatserna. Omställningar sker i dag löpande och det är värdefullt att ta med sig erfarenheter, det kan snart vara dags igen. Efter cirka ett halvår kan en uppföljning, som beskriver hur det har gått för dem som lämnade företaget, göras på intranätet eller i en personaltidning. Det ger dem som är kvar i företaget en möjlighet att se hur före detta kolleger har gått vidare och att de flesta har hittat nya jobb.

Målet med kommunikationen vid en omställning är att alla medarbetare ska känna att företaget bryr sig om hur det går och vad som händer med medarbetarna. Det visar att företaget tar ansvar. Resultatet blir medarbetare som är fortsatt goda ambassadörer och som talar väl om företaget. Ett bra arbetsgivarvarumärke är värt mycket och genom att ta ansvar och kommunicera på rätt sätt kan en omställning till och med ge goodwill istället för badwill. ◀

ATT TÄNKA PÅ I INFORMATIONSRARBETET

INTERNT

- Sätt upp ett mål och lägg upp en informationsstrategi.
- Gå ut snabbt med information om vad, hur och varför.
- Var öppen.
- Informera kontinuerligt – även om det inte finns något nytt att berätta.
- Informera alla samtidigt och lika ofta.
- Upprätta en särskild nyhetsplats på intranätet.
- Kom ihåg de medarbetare som är kvar.

EXTERNT

- Utse en talesperson och låt den personen sköta alla presskontakter.
- Gå ut i medierna snabbt om det är ett börsnoterat företag, en publik verksamhet eller ett företag som är dominerande på orten.
- Berätta lika mycket om insatserna för de anställda som om orsaken till neddragningen.



A close-up, profile view of a woman's head and shoulder. She has short, light brown hair and is wearing a small, round pearl earring. She is wearing a dark-colored top with a white collar. The background is a plain, light gray wall.

**LISA
JOHANSSON**

”

Det var viktigt
för oss att äga
informationen.

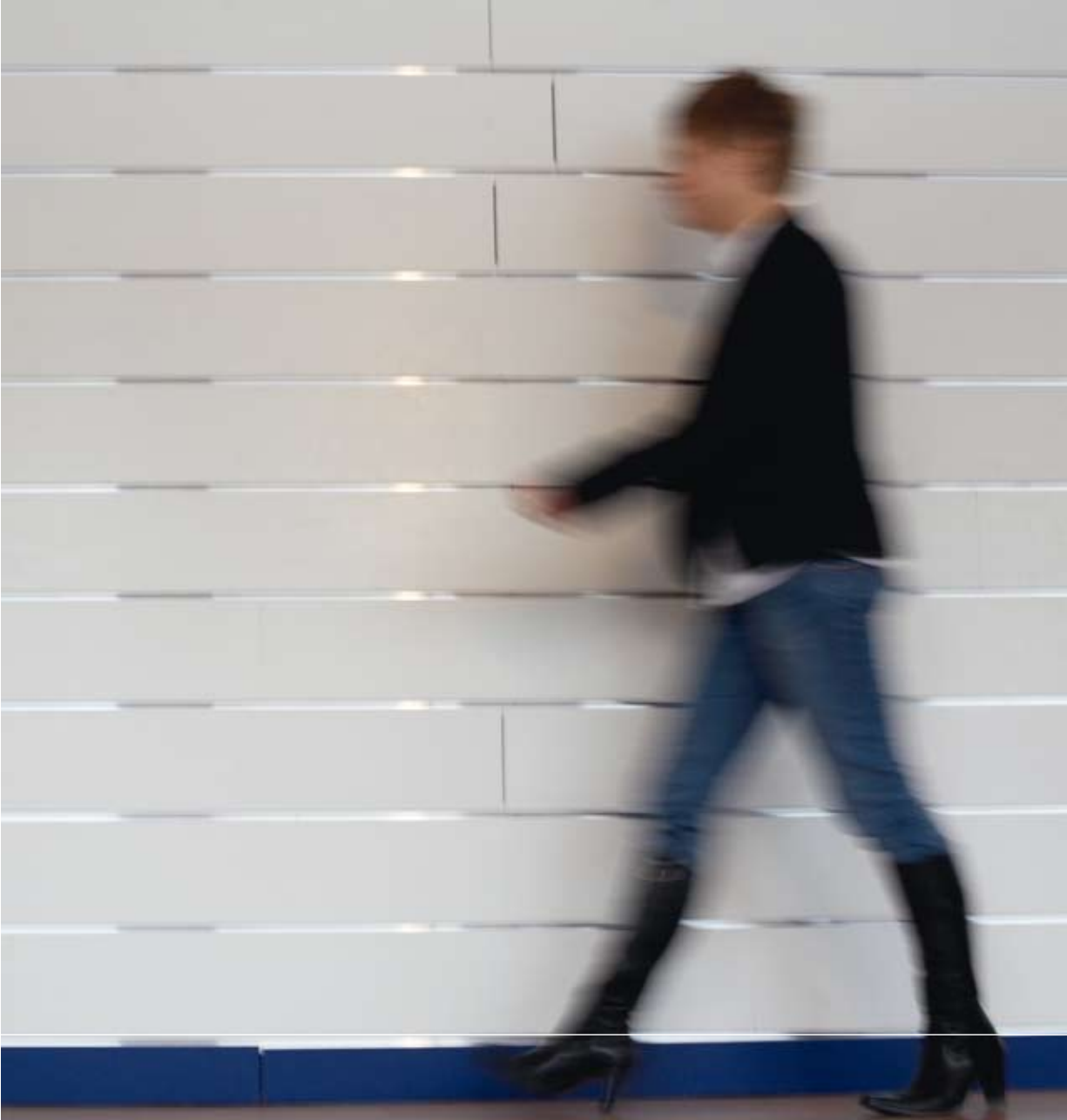
NAMN: LISA JOHANSSON

TITEL: INFORMATIONANSVARIG

FÖRETAG: INTERSPORT

ÅTGÄRD: HUVUDKONTORET FLYTTADE FRÅN JÖNKÖPING till Mölndal.

Samtliga 74 medarbetare berördes av flytten, hälften följde med till det nya huvudkontoret 17 mil bort.



Allt är planerat in i minsta detalj när företagsledningen i sportkedjan Intersport, den 3 oktober 2007, meddelar sitt beslut att flytta huvudkontoret från Taberg, söder om Jönköping, till Mölndal. På körschemat för dagen är klockslag angivna, målgrupper beskrivna och vem som är ansvarig för kommunikationen.

Informationsansvariga Lisa Johansson och personalchefen Johanna Krebs-Johansson har arbetat länge med förberedelserna inför den omställning som berör 74 personer.

Startskottet går redan dagen före då styrelsen fattar det formella beslutet om att genomföra flytten. Halv nio morgonen därpå är alla chefer med personalansvar eller personer i specialistfunktioner, kallade till ett möte. Ett möte där cheferna får höra att huvudkontoret kommer att flytta, en flytt som kommer att beröra alla närvarande både som yrkesmänniskor och privatpersoner. Trots detta är det deras uppgift att några timmar senare hålla i avdelningsmöten och diskutera den information personalen fått. Till sin hjälp har de skriftligt material. För att förbereda sig mentalt får cheferna också träffa företags-hälsovården som informerar om hur människor kan reagera i en krissituation och vilket stöd som finns att få.

Efter chefernas möte har all personal kallats till ett stormöte klockan elva. Det är VD som har till uppgift att lämna det tunga beskedet.

– Vår tanke var att det skulle vara avdelningscheferna som skulle få stötta sin personal och fånga upp alla frågor. Den rollen hade blivit för svår om de också hade varit budbärarna. Cheferna klarade sin uppgift bra, men olika bra både beroende på hur lång erfarenhet man hade av chefskap och hur man är som människa, säger Johanna Krebs-Johansson, personalchef.

Informationsmaterial delas ut vid mötet så att alla i lugn och ro även kan ta till sig budskapet skriftligt. Informationen är mycket detaljerad redan från början med svar på frågor om varför flytten ska ske, att alla erbjuds möjlighet att följa med, vilka möjligheter som finns för flytt och pendlande samt vad som händer om man väljer att inte följa med. Tanken med ett skriftligt material är också att de anställda kan ta med sig det hem för att kunna prata med familj och vänner.

De chefer som vill, tar sedan med sig sin personal och äter lunch tillsammans. Varje chef får också avgöra hur man gör under resten av dagen, om någon vill gå hem så får man göra det, vill man bara sitta och prata med sina kolleger gör man det.

– Vi hade kanske inte så hög produktionstakt den dagen, men det var faktiskt inte så många som ville gå hem. De flesta ville vara kvar, sitta och prata och smälta det besked som man nyligen fått till sig, säger Lisa Johansson, informationsansvarig med dryga tio års erfarenhet som kommunikatör från verksamheter som Ericsson och Migrationsverket.

Ett viktigt mål är att personalen ska känna sig juste behandlad, ett annat att bibehålla produktionen utan ett allt för stort bortfall. Butikerna får inte bli lidande av att huvudkontoret ska flytta. Omställningen är planerad in i minsta detalj och kommunikationen är smörjmedlet som ska få det att lyckas.



– I ett sådant här läge handlar allt om kommunikation. Det är då informationsarbetet ställs på sin spets och ledningen verkligen förstår vikten av kommunikation.

För Lisa Johansson följer ytterligare punkter att bocka av på körschemat. Varje chef har fått i uppgift att kontakta alla anställda som är bortresa, tjänstlediga eller föräldralediga. Efter samtalet skickas informationen till medarbetaren per post.

Lagom till lunch är det dags att informera nästa målgrupp – butikerna. Lisa Johansson lägger ut informationen på intranätet och VD informerar muntligen de butikschefer som är på plats på huvudkontoret. Trots målet att det inte ska bli något större produktionsbortfall vädjar VD om butikschefernas förståelse för att allt kanske ändå inte kommer att flyta på som vanligt under de veckor som följer.

Näst på tur står information via e-post till leverantörerna.

– Vi hade arbetat i det tysta, informationen fick absolut inte komma ut förän det var dags. Det var mycket viktigt för oss att äga informationen, vi ville att informationen skulle komma från oss och inte från någon annan.

– Vissa spekulationer fanns, men för de flesta kom det ändå som en blyxt från en klar himmel.

Intersports personalchef har sedan tidigare uppsägningar på företaget en väl etablerad relation med TRRs representant i Jönköping. Därför avvaktar de att ta kontakt med TRR tills någon månad före beslutet ska komma ut.

Klockan två på eftermiddagen trycker Lisa Johansson på knappen och går ut med pressreleasen. VD är utsedd till talesperson. Radio och TV hör av sig och den lokala pressen, Jönköpingsposten, är snabbt på plats. Medias vinkel är att arbetstillfällena kommer att försvinna från Jönköping.

– Reportern intervjuar även några av våra anställda. Men det blir inget rabalder utan det hela går lugnt till.

Samtidigt har personalchefen haft MBL-förhandling med facket som varit med som representanter i styrelsen och därmed även varit införstådda med det klubgade beslutet om en flytt till Mölndal.

På slutet av dagen återsamlas avdelningscheferna för en genomgång. Cheferna får möjlighet att ge feedback och återkoppla reaktioner.

Dagen efter följer möte för deltagarna i flyttprojektet. Arbetsgruppen består av VD, chefer för marknad, ekonomi, sortiment, personal och information – den grupp som sedan en tid tillbaka arbetat med omställningen. Gruppen ska nu utökas och samtliga chefer ska ingå för att kontinuerligt stämma av hur omställningen går, hur folk mår, hur många som är intresserade av att följa med, är det någon som kommer att säga upp sig själv, vilka nya personer kommer att behöva rekryteras och en mängd andra frågor som dyker upp. Syftet är också att skapa delaktighet bland cheferna och se till att de är enade i sitt budskap ut i organisationen. Gruppen blir ett forum där cheferna kan ställa sina frågor.

– Cheferna var tillsagda att vara extra tillgängliga den närmaste tiden och vår VD var öppen för samtal, många gick direkt in till honom. Det var också många som tittade in till mig eller Johanna.

En frågelåda finns också uppsatt där det finns möjlighet att skriftligt formulera sina frågor. Men det kom inga frågelappar.

– De vanligaste frågorna vi fick var oftast farhågor om hur man skulle klara av den löpande verksamheten de kommande nio månaderna parallellt med de stora förändringar som väntade.

Tolv dagar efter själva flyttbeskedet kommer ny information om hur medarbetarna rent praktiskt ska hantera sitt val: att följa med till det nya huvudkontoret eller inte. Personalchefen och informationsansvariga har tillsammans sammanställt alla tänkbara frågor och svar. Det är också frågor som kommit upp via chefer sedan första informationen gavs. En månad senare ska alla anställda ge sitt skriftliga besked om hur de vill göra. Flytten äger rum sommaren 2008.

Intersport är världens största sportkedja och bara i Sverige finns 145 butiker. Flytten av huvudkontoret är ett steg i processen att gå från en grossistinriktad verksamhet till en satsning på att bli mer detaljstinriktad. Företagsledningen hoppas att så många som möjligt ska följa med, men sätter inte upp något mål över antalet som ska flytta med.

– Alla chefer skulle ha ett personligt samtal med sina medarbetare samtidigt som det skriftliga beskedet lämnades. Vi ville att alla verkligen skulle ha tänkt efter – fungerar det här för mig? Vi ville inte ha 74 personer som tackat ja och som sedan inte lyckades fullfölja sitt beslut. Men vi ville också vara säkra på att ett nej inte byggde på något som missuppfattats, säger Johanna Krebs-Johansson.

Intersport har hela tiden en nära och bra dialog med facket. I diskussioner med dem kommer nya frågor upp, frågor som många gånger är av praktisk karaktär. Intersport bjuder in Arbetsförmedlingen, TRR och bemanningsföretag för att komma och hålla information om vad de kan ge för stöd. Företaget erbjuder också en resa till Mölndal för att titta på det nya kontoret och information om hur det är att bo i Göteborg.

Det Lisa Johansson hade önskat för en ännu bättre omställningsprocess är att

det hade varit möjligt att genomföra en utbildning i förändringskommunikation för samtliga chefer.

– En sådan utbildning hade underlättat arbetet för cheferna och hade varit en bra grund att stå på vid vår omställning.

Att avsätta tid till kommunikation är ändå avgörande. Cheferna fick under några veckor lägga undan mycket annat för att kommunicera med sin personal och hela tiden hålla öppna dörrar. Kommunikationsinsatserna fick också gott betyg och Lisa Johansson tror att det berodde på att ledningen tydligt prioriterade kommunikationen med medarbetarna. ◀

LISA JOHANSSONS FEM BÄSTA KOMMUNIKATIONSÅD

1. Genomför i god tid en bra utbildning i förändringskommunikation för chefer – det behövs eftersom cheferna är den viktigaste kanalen.
2. Skapa en tydlig kommunikationsplan men våga vara flexibel.
3. Undvik spekulationer och se till att alla berörda får så mycket information som möjligt.
4. Låt kommunikationen ta tid och se individen, alla behöver gå genom processen. Acceptera ett visst produktionsbortfall.
5. Planera i god tid och försök att förbereda material och åtgärder så mycket som möjligt.

SÅ GJORDE INTERSPORT

- Utförlig kommunikationsplan togs fram tillsammans med ledningsgruppen.
- Sekretess kring flyttbeslutet till dess att alla fick informationen.
- Detaljerad tidplan för dagen då beslutet kommunicerades.
- Noggrann planering för varje målgrupp.
- Pressmeddelande skickades ut till lokal media.
- Cheferna är viktigaste kanalen och de fick stöd i sitt informationsarbete.
- Tid avsattes för att kommunicera, diskutera och informera.
- Utförlig information om de olika alternativ som fanns för medarbetarna inför flytten.

A close-up profile of a man's head and ear, looking towards the right. The background is dark with a prominent, blurred blue light source. The text "CHARLIE NORDBLOM" is overlaid in white, bold, sans-serif font on the left side of the image.

**CHARLIE
NORDBLOM**



”

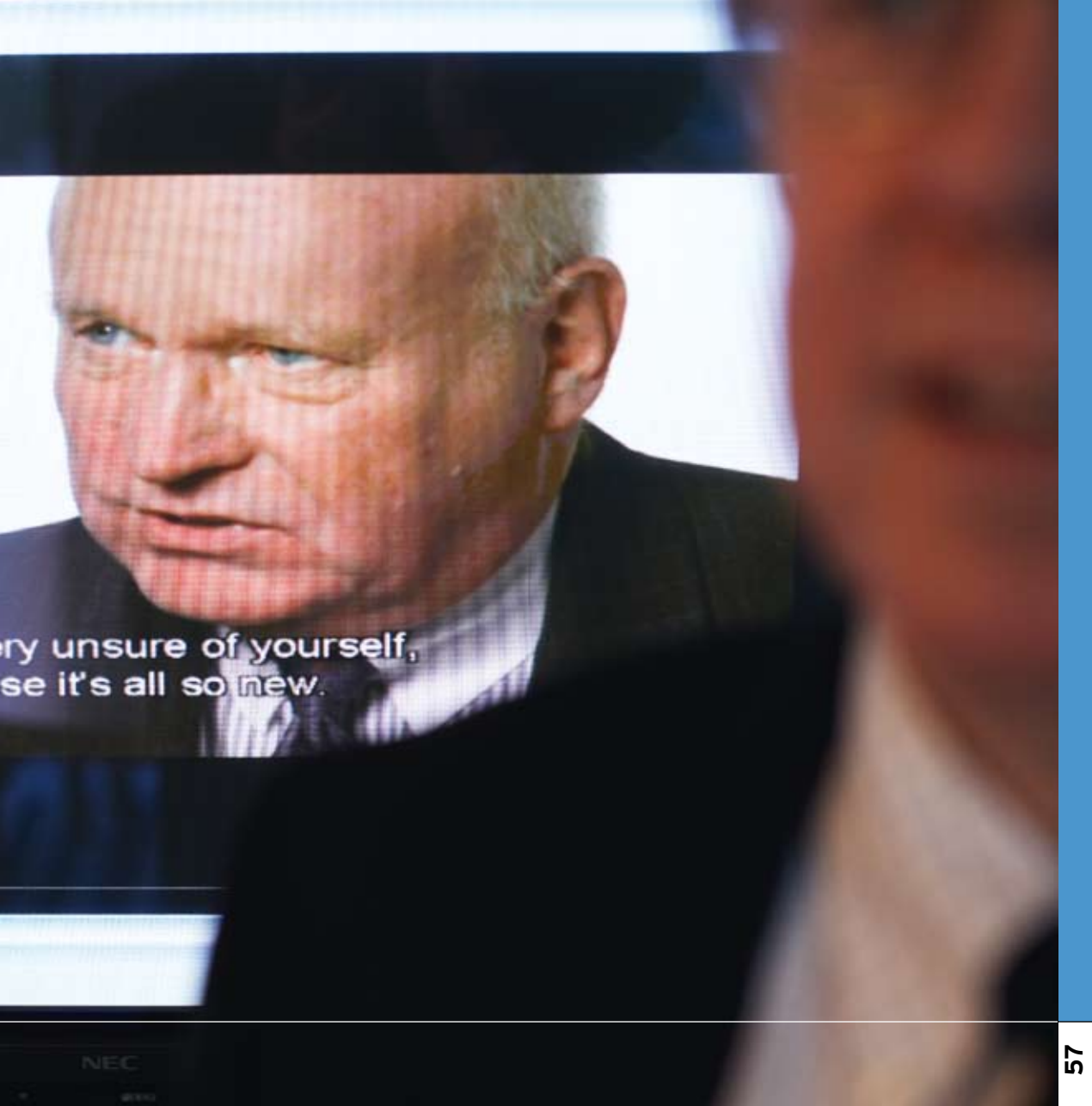
Budskapet måste beröra känslomässigt.

NAMN: CHARLIE NORDBLOM

TITEL: VICE PRESIDENT STRATEGIC INTERNAL COMMUNICATIONS

FÖRETAG: VOLVOKONCERNEN

ÅTGÄRD: NÄR DEN GLOBALA FINANSMARKNADEN LAMSLOGS det fjärde kvartalet 2008 tvingades Volvokoncernen bromsa in och dra ner produktionen. Nära 17 000 av de cirka 100 000 medarbetarna berörs av omställningar.



ry unsure of yourself,
se it's all so new.

En riktig tvärnit. Det går inte att beskriva på annat sätt. Den globala finanskrisen drabbade samtidigt och hårt tusentals åkerier och transportföretag. Volvokoncernen, som finns på mer än 150 marknader världen över, tvingades drastiskt dra ner produktionen av lastbilar, anläggningsmaskiner och dieselmotorer. Inom loppet av några höst- och vintermånader permitterades, varslades eller friställdes knappt 17 000 av de cirka 100 000 medarbetarna.

– Vi går in för en nödlandning, men vi måste hantera den på ett sådant sätt att koncernen inte bara överlever, utan går stärkt ur detta, säger Charlie Nordblom, Vice President och ansvarig för Strategic Internal Communications

Den framtida styrkan finns där genom att koncernen under 2008 investerade 25 miljarder kronor i produktutveckling, förbättringar och företagsförvärv. Trots den tuffa situationen i branschen finns ändå en stark framtidstro och positiv anda som präglar stämningen på det vackra huvudkontoret i Torslanda, strax utanför Göteborg.

Senast Volvokoncernen behövde göra stora personalneddragningar var i mitten av 1990-talet. Det är så länge sedan att många av cheferna i organisationen saknar personlig erfarenhet av att hantera omfattande varsel och uppsägningar av medarbetare.

– I organisationen finns erfarenhet av att konsolidera och integrera verksamheter, men inte av snabba personalminskningar på detta vis. Nu arbetar vi intensivt för att ladda organisationen med en mental och emotionell beredskap, dels genom information och utbildning, dels genom handfast stöd från HR.

Han understryker att den kommunikativa utmaningen är enorm, men att det egentliga konkreta arbetet sker ute i koncernens bolag. Där läggs nu varsel i olika omgångar, i olika bolag.

– På koncernnivå kan vi inte koordinera alla kommunikationsaktiviteter, däremot kan vi strategiskt säkerställa att vi uppnår målen för den interna kommunikationen i hela organisationen.

För ett globalt och börsnoterat företag som AB Volvo är intresset från media kompakt vid varje förändring. Bevakningen är i det närmaste konstant. Det gör även att den interna kommunikationen blir extra känslig och mer publik än i ett mindre och icke börsnoterat företaget. All kommunikation måste vara korrekt, i rätt tid och uppfylla sitt syfte.

Charlie Nordblom har drygt 30 års erfarenhet inom kommunikation, men började sin yrkesbana som journalist. Han är de stora företagens man, har bland annat varit kommunikationschef inom ABB och därefter blev det Volvo. Men inte heller han har varit med om en sådan här brant konjunktturnedgång toppad av en så omfattande global finanskris. Sedan hösten 2008 har han och Volvo-koncernens HR-chef, Kerstin Renard, pratats vid minst en gång i veckan. De har stämt av vilka behov som finns, vilket material som behöver tas fram och till vilka.

– Vi har lagt mycket krut på att ta fram och tillhandahålla material till chefer och kommunikatörer i samtliga bolag, till exempel handledning i det svåra



samtalet. Det har varit en hel del snabba puckar eftersom många chefer har stått ganska oförberedda inför en global kris av den här omfattningen.

– Det är ytterst viktigt att det vi kommunicerar speglar våra värderingar – det ska ske i enlighet med The Volvo Way och genomsyras av energi, passion och respekt för individen.

Grunden i chefernas förhållningssätt vid drastiska förändringar kommuniceras bland annat med hjälp av fyra mindmaps, tankekartor, med text och illustrationer. Materialet är åskådligt, lättfattligt och effektivt med rubriker som kommunikation vid neddragning, förändringskurvan, kommunikationsplan och förbered cheferna att kommunicera förändring.

– Texten beskriver hela kommunikationsprocessen i förändring, i detta fall omställning, och till varje text finns en tecknad och illustrativ sammanfattning. Varje delbild kan också brytas loss och användas var för sig i en Powerpoint-presentation om så behövs. Formen som mindmap gör att man kommer ihåg informationen bättre.

– Det är egentligen basal information, men senast häromdagen hade jag ett möte med ett gäng erfarna kommunikatörer. Jag märkte att dessa tecknade bilder gav nya insikter, det klickade till hos dem och gav upphov till nya idéer och tankar som vi diskuterade kring.

Charlie Nordblom menar att den emotionella aspekten av förändringsarbete måste man själv ha upplevt för att förstå. Hur gör man då när cheferna i organisationen är oerfarna inom området?

– Det går att lära chefer att hantera förändringsprocessen, men då måste det till ganska starka känslouttryck. Det räcker inte bara med att informera och

tjata, skriva pm och göra presentationer. Budskapet måste beröra känslomässig genom upplevelsebaserad träning.

Han använder ett eget ord för att beskriva vad han menar med att beröra någon: emotivation. Inom Volvokoncernen använder man sig därför mycket av filmer. En kanal som både berör och motiverar.

– Vi har turen att ha en koncernchef, Leif Johansson, som når fram väldigt bra på film. Allra bäst blir det när han talar ur hjärtat, då blir han skarpast och når fram. Ögonkontakt är viktigast – den får man inte släppa för en hundradels sekund när man lämnar besked av den här karaktären.

– Vi har gjort mätningar och de första dagarna en ny film finns på intranätet, så ses den av drygt 25 000 medarbetare. Det är en fördel med intranätet – det är snabbt och når ut omedelbart.

En av de filmer som används för att stötta chefer rullar på skärmen framför Charlie Nordblom. Filmen visar Lars Rohwer, före detta VD inom Volvo Construction Equipment i Eslöv, en fabrik som lades ner i slutet av 1990-talet. Lars Rohwer var den som genomförde nedläggningen, ”slaktaren från Eslöv” som han med glimten i ögat kallar sig själv.

Mannen som berättar sin historia gör situationen levande och kännbar för åskådaren. Hans kroppsspråk och röst förmedlar hur han som ansvarig chef kände sig då. Han berättar om de tunga och sömnlösa nätterna innan han förklarade för medarbetarna att deras försörjning skulle försvinna. Hans ögon säger mer än tusen ord.

– Vi gjorde den här filmen med en tagning utan ett enda klipp. Lars Rohwer talade rakt ur hjärtat och han berör åskådaren direkt.

– Jag tycker verkligen att man förstår de grundläggande känslorna som en sådan här sak handlar om: empati och rädsla. Vad är viktigt och hur kan jag som chef tänka för att lotsa en liknande förändring i hamn, det kan jag lära mig när jag lyssnar på Lars berättelse, säger Charlie Nordblom och menar att alla företag behöver sina ”gamla elefanter” – erfarna chefer som har varit med förr och som förstår hur man tar sig igenom en tuff situation.

– Vi har hittat ett mycket effektivt sätt att kommunicera med alla medarbetare och vi fortsätter på den linjen. Vi planerar att lansera en ny film med Leif Johansson varannan månad. Gör vi inte det, då tror jag att det uppfattas som att vi drar tillbaka något och det är inte bra, säger Charlie Nordblom och berättar att inspirationen till att använda storytelling som kommunikationskanal bland annat kommer från Ikea.

Även externt använder sig Volvokoncernen av webbfilmer, men med ett annat innehåll. Efter de dramatiska beskederna om stora varsel under december 2008 och januari 2009, gick till exempel presschefen ut med en webbfilm på Youtube och förklarade varför, hur och vad som hände.

Charlie Nordblom menar att det allra viktigaste i förändringskommunikation är att få med cheferna, att få dem att förstå vad ledningen vill göra, varför och hur. Även nedskärningsarbetet måste ske enligt Volvokoncernens värderingar om energi, passion och respekt för individen.

Den högsta ledningen har plikten att se helheten. Mellancheferna måste förstå, förklara och stå till svars för vad den högsta ledningen beslutar, men de måste också vara beredda att ta initiativ.

– En av de viktigaste uppgifterna vid förändringskommunikation är att

hålla kvar motivationen och tillförsikten inför framtiden hos dem som är kvar i företaget. Som chef har man alltid ett ansvar att stå för sina egna, men också företagsledningens beslut. ◀

CHARLIE NORDBLOMS FEM BÄSTA KOMMUNIKATIONSÅD

1. Upprätta en kommunikationsplan som innefattar affärssituation, mål, strategi, målgrupper, innehåll, tidplan och taktik.
2. Se till att ha några erfarna chefer i ledningen som har varit med om en omställning. De "gamla elefanterna" behövs.
3. Få med en kritisk massa av chefer på förändringsresan så att de förstår och kan känna in budskap och beslut, som de sedan kan förmedla till sina medarbetare.
4. Använd olika kanaler för nära kommunikation: personliga samtal, gruppmöten och små konferenser. Komplettera dessa med intranät, personaltidning, webbfilmer och traditionella anslagstavlor.
5. Emotivera! Berätta om verkligheten på ett sätt som berör – då når du också fram med budskapet.

SÅ GÖR VOLVOKONCERNEN

- Allt kommuniceras enligt The Volvo Way – med energi, passion och respekt för individen.
- Fokus ligger på kommunikation genom närmaste chef och personliga samtal, antingen direkt med berörda individer eller vid teammöten medan produktionsbandet står stilla.
- Cheferna ska vara öppna, ärliga och raka. De vågar översätta komplexa och abstrakta frågor till konkreta och nära budskap. De är närvarande och kommunicerar med empati och förståelse.
- Uppgiften är inte bara att få ut budskapen snabbt. Cheferna bidrar till att skapa förståelse så att budskapen uppfattas av mottagaren.



A close-up, profile view of a woman's head and shoulders. She has long, dark brown hair that is slightly wavy and falls over her shoulder. She is wearing a dark, possibly black, top. A small, round, pearl earring is visible on her ear. The background is a soft, out-of-focus light blue and white, suggesting an outdoor setting with natural light. The overall mood is calm and professional.

**MARIA
ANDERSSON**

”

Jobba igenom en grundlig kommunikations- strategi.

NAMN: MARIA ANDERSSON

TITEL: INFORMATIONANSVARIG

FÖRETAG: ASTRA ZENECA

ÅTGÄRD: ASTRA ZENECA AVISERADE NEDDRAGNING med 1 300 personer under tre år och minskade med 450 tjänster i Södertälje 2007. I Sverige finns cirka 10 000 medarbetare.



Att leda kommunikationsarbetet gav informationsansvariga Maria Andersson en helt ny dimension på vad en omställning innebär. Under ett års tid låg allt fokus på internkommunikation då Astra Zeneca gick igenom en omfattande minskning av personalen vid enheten i Södertälje.

Maria Andersson utstrålar lugn och trygg energi när hon berättar om det intensiva arbetet. Redan efter en kort tid på sin tjänst som informationsansvarig för två enheter vid Astra Zeneca Sweden Operations får hon beskedet att hon ska arbeta med kommunikation vid de planerade personalminskningarna.

– Då hade jag ganska nyligen lämnat en anställning på Ericsson. Jag kommer fortfarande ihåg vilket datum jag fick min uppsägning, det var tungt. Nu tvingades jag gå igenom en snarlik situation, om än inte personligen. 1300 medarbetare skulle under tre år bort från Astra Zeneca och jag skulle vara med och se till att kommunikationen till samtliga medarbetare blev så bra som möjligt. Det var bara att kavla upp ärmarna.

Trots allt känner hon att det är en spännande och framför allt viktig uppgift hon har framför sig. Erfarenheterna från Ericsson gör att hon vet vilka behov som uppstår, såväl hos medarbetare som hos chefer. Den kunskapen blir en trygghet under ett ganska tufft år.

Under hela omställningen ingår hon i en omställningsgrupp som träffas varje vecka, som består av HR-chefer för de olika fabriker och representanter från HR centralt.

Astra Zeneca har alltid gått bra. Företaget är välskött och det är ovant att det går sämre. Många har arbetat på företaget i 30 år, trivseln är hög och det är svårt för många att ta till sig de stora förändringar som ska ske.

Som ansvarig för kommunikationsstrategin är Maria Andersson med och tar fram de budskap som ledningsgruppen ska förmedla. Målen sätts och konkretiseras i kommunikationsplaner, samtidigt utbildades cheferna i hur man ska leda personalen i förändringsarbetet.

Kommunikationsstrategin innehåller tre grundpelare. Först och främst ska informationen internt och externt vara öppen och enhetlig. För det andra ska informationen ges muntligen via linjen, steg för steg inom organisationen samt för det tredje, att stödet till cheferna spelar en central roll.

– Det gäller att verkligen jobba igenom en grundlig kommunikationsstrategi. Förankring är A och O och ledningen måste vara med från början. En strategi får inte bara vara något som skrivits ned och som man aldrig mer tittar på, utan den ska leva och efterlevas.

Cheferna fyller alltid en central roll i förändringsarbete, utan deras fulla engagemang och förståelse för varför förändringen genomförs är det svårt att lyckas i arbetet. De ska kunna förklara och berätta om vart företaget är på väg, vilka mål och visioner som finns. De ska också kunna bemöta medarbetarnas frågor och ge dem svar.

För att alla chefer ska förstå sin betydelse för hur förändringen lyckas håller

informationsavdelningen en utbildning i kommunikation för organisationens 400 chefer. Alla ska förstå vad som ligger bakom beslutet.

Ledningens budskap är att de ska vässa tillverkningen i Sverige och att företaget fortsätter att renodla och effektivisera för att stärka framtida konkurrenskraft. Det innebär att 450 tjänster försvinner under 2007. Cheferna ska också kunna framföra varför detta är nödvändigt och hur omställningen ska genomföras.

– Vi arbetade med dessa budskap på stora dukar. Cheferna fick fundera på hur de upplevde budskapen. Bland annat var det ett ord som en del chefer reagerade på – formuleringen ”nu ska vi vässa tillverkningen i Sverige”. För vissa förde ordet vässa tankarna till något obehagligt och till knivar.

Under utbildningen lär de sig olika kommunikationsstilar, om man exempelvis är en person som uttrycker sig rakt på sak eller en som hellre lindar in budskapet och är mer försiktig. Alla fick öva sig på att kommunicera budskapen enhetligt.

För att se till att processen fungerar på ett bra sätt vill ledningen ha ett öra mot marken. De utser därför 20 ambassadörer som är mellanchefer eller chefer av något slag. Kriterierna för att bli kommunikationsambassadör är att ha civillitage, goda kunskaper om företaget och om affärsverksamheten. Ambassadören ska också arbeta med ett öppet och kommunikativt ledarskap.

– Detta var kontroversiellt inom organisationen. Vissa såg nog ambassadörerna lite grann som ledningens skvallerkanal och det kunde vara jobbigt för dem som tog uppdraget. Men syftet var att skapa dialog och att få feedback tillbaka till ledningen.

Ambassadörerna får ett stort förtroende och spelar en viktig roll. De får vara bollplank och vara med i kommunikationsarbetet, till exempel när delar av substansfabriken i Södertälje ska stängas.

Det personliga mötet prioriteras när det gäller kommunikation mellan företagsledningen och linjechefer, liksom mellan chefer och deras medarbetare.

– Möten tycker jag är bäst. Vi fick en enormt stor uppslutning till våra öppna möten. Vi var till och med tvungna att byta lokal för att kunna ta emot 400 till 500 personer. Det var på dessa möten som alla kunde få svar på hur allt skulle gå till i omställningen, med frivilliga avgångar, pensioner, stöd från konsulter med mera. Det fanns så många med samma frågor och stormötena gav svar direkt till väldigt många.

Dessa möten pågår under den månad fönstret var öppet, det vill säga under den tid man kan lämna in sin ansökan om att sluta frivilligt.

Alla chefer får två gånger per termin information om omställningen via stormöten, Inforum. I ett e-room, ett elektroniskt bibliotek för cheferna, samlas allt material; förändringshistorier, checklistor, hur man ska hålla svåra samtal, instruktioner, mallar och allt stödmaterial som de kan tänkas behöva i omställningen.

– Det är viktigt att ha en avgränsad informationskanal för cheferna där de kan få allt stöd de behöver.

Kommunikationsavdelningen tar också fram material som lyfter omvärldens betydelse för det som händer i företaget och en historia som beskriver förändringen distribueras i form av en broschyr samt publiceras på intranätet.

– Vi anlidade en journalist att skriva en berättelse, en förändringsberättelse på sex till åtta sidor. Den handlade om hur omvärlden förändras och varför



medarbetarna inom Astra Zeneca måste bli färre. Det var i stora drag ”Nuläge, omvärld, vad ska göras i dag och i framtiden”.

Avdelningen tar också fram en bok till medarbetarna med råd från A till Ö om omställningen.

Budskapet om att minska med 1 300 tjänster går ut externt i samband med att årsresultatet presenteras. Staffan Ternby, dåvarande informationsdirektör, är talesperson och hanterar all media.

– Vi anordnade bland annat en tillställning där vi bjöd in pressen så att journalisterna själva fick komma och titta på vår verksamhet. Det var väldigt lyckat.

– Vi gjorde också en utvärdering av hur vi nådde upp till kommunikationsmålen: Fick cheferna det stöd de behövde? Och hur upplevde medarbetarna kommunikationen?

Utvärderingen görs av HR och kommunikationsavdelningen. Den utformas som riktade enkäter, en till chefer och en till medarbetare. Cheferna är överlag nöjda med det stöd de har fått i kommunikationsprocessen.

Chefer svarar i högre grad än medarbetarna att de har fått den information de behövde för att förstå varför förändringen är nödvändig. På frågan om de fått tillräckligt med information om varför förändringen sker ger de betyget 6,37 på en åttagradig skala. När det gäller medarbetarna är siffran för om de har fått tillräckligt med information för att förstå förändringen enbart 4,74. Enligt utvärderingen kan detta bero på att cheferna förstår förändringen, men att de kan ha svårt att förklara vad som ska ske på lång sikt och att det uppstått en otydlighet i budskapet till medarbetarna.

I juni 2007 är omställningsarbetet klart. Tillräckligt många medarbetare har valt att lämna företaget frivilligt. Olika omställningsåtgärder väntar och de som lämnar går vidare som arbetssökande, mot nya anställningar, start av eget företag eller studier. Maria Andersson väljer också att lämna företaget och arbetar i dag på Apoteket Farmaci.

För Astra Zeneca har arbetet med omställning fortsatt och nya nedskärningar är planerade under 2009. De har dragit lärdomar utifrån den utvärdering som gjordes, och den inslagna vägen att kommunicera fortsätter. ◀

MARIA ANDERSSONS FEM BÄSTA KOMMUNIKATIONSÅD

1. Gör en grundlig kommunikationsstrategi. Lev efter den.
2. Förankring är A och O. Ledningen måste vara med.
3. Cheferna är den viktigaste kommunikationskanalen.
4. Utbilda cheferna i att hantera förändring och att kommunicera.
5. Rikta ett budskap till dem som blir kvar – håll dem motiverade.

SÅ GJORDE ASTRA ZENECA

- Tillsatte en omställningsgrupp som träffades varje vecka.
- Samlade alla chefer och enades om budskapet.
- Utbildade cheferna i hur de skulle arbeta med förändring och kommunikation.
- Utsåg ambassadörer som var ledningens öra i organisationen.
- Information till både medarbetare och chefer på intranätet.
- En vision om Astra Zenecas framtid förmedlades tydligt.
- Bjöd in media och visade upp verksamheten.
- Gjorde en utvärdering och drog lärdomar av den inför kommande omställning.

Omställning steg för

START

1

VI ÄR FÖR MÅNGA.

Hur löser vi det?

2

KONTAKT MED TRR.

Få stöd, råd och erfarenhetsutbyte.

3

BILDA EN PROJEKTGRUPP.

Gör tid- och kommunikationsplan för omställningen.

4

ANALYS AV KOMPETENS-NIVÅ.

Vad krävs av oss framöver, vilken kompetens behövs?

5

VARSEL LÄGGS.

Förhandlingar med fackliga representanter.

6

INFORMERA MYCKET OCH KONTINUERLIGT.

Vad innebär varslet, hur många berörs och vad erbjuder företaget för företaget de berörda?

7

UPPSÄGNINGARNA BLIR VERKLIGHET.

VD ger besked och förklarar orsakerna. Informera igen och igen.

steg

MÅL

8

CHEFERNA HÅLLER UPPSÄGNINGS-SAMTAL.

Samtal hålls med berörda medarbetare. Chefer och fackliga får stöd via utbildningar.

9

CHEFERNA INFORMERAR OM SITUATIONEN.

De finns tillgängliga för enskilda möten med alla medarbetare.

10

RIKTA FOKUS FRAMÅT.

Få alla som är kvar att arbeta mot samma håll.

11

SISTA DAGEN PÅ JOBBET.

Uppmärksamma dem som slutar.

12

NYA MÖJLIGHETER ÖPPNAR SIG.

För de uppsagda börjar nu arbetet med att hitta ny försörjning.

13

NYTT JOBB OCH NY KRAFT.

För många blir uppsägningen en omstart och möjlighet att komma vidare i yrkeslivet.

14

FÖRETAGET KLARAR KRISEN.

Detta tack vare rätt stöd, bra kommunikation, öppenhet och förmågan att förmedla en gemensam framtidsvision.

TRR TRYGGHETSRADETS TJÄNSTER I KORTHET

KOMMUNIKATION VID UPPSÄGNINGAR

- Råd och kommunikationsstöd före, under och efter omställningen. Fokus ligger på intern kommunikation, men omfattar även rådgivning i extern kommunikation. Målet är att företagets varumärke inte ska ta skada av omställningen och att de uppsagda medarbetarna framöver ska kunna vara fortsatt goda ambassadörer för företaget.

CHEFSROLLEN VID UPPSÄGNINGAR

- Utbildning och professionellt stöd till chefer i hur de ska jobba med uppsägningar. Cheferna får öva sig i att genomföra det svåra uppsägningssamtalet. Ett bra genomfört omställningsarbete är positivt både för dem som blir uppsagda och för dem som är kvar i företaget. Företaget får även ett rykte om sig att vara en bra arbetsgivare.

FACKLIGA ROLLEN VID UPPSÄGNINGAR

- Stöd och förberedelse till de fackligt förtroendevalda att hantera uppsägningarna. Att vara facklig representant vid uppsägningar är en svår uppgift. Den facklige har varit med om att fatta beslutet om uppsägningarna och ska samtidigt stötta de medlemmar som måste lämna företaget. Målet med utbildningen är att skapa förståelse för de reaktioner som kan komma och att förbereda sig inför situationen.

Dessa tjänster riktar sig till företag och fackliga representanter.

Läs mer om TRRs samtliga tjänster på www.trr.se eller ring 020-56 08 01.



LOTTIE KNUTSON

Kommunikations-
och CSR-ansvarig,
Fritidsresegruppen
Norden

”

Det är med stor glädje jag noterar initiativet.

I DEN BÄSTA AV VÄRLDAR är alla medarbetare ständigt uppdaterade om utvecklingen inom och runt verksamheten. I stort och smått.

Där slår inga nyheter ned som en bomb. Cheferna är alltid tillgängliga, synliga och kommunicerar samma enhetliga budskap. Samtliga har erfarenhet av svåra samtal. Och de är fullständigt trygga i sin egen roll och framtid.

För sådana arbetsplatser behövs förstås varken vägledning eller erfarenhetsutbyte.

För alla oss andra kan den här boken däremot vara till stor nytta. Särskilt som det knappt finns någon skriftlig vägledning i ämnet.

Det är med stor glädje som jag noterar TRR Trygghetsrådets initiativ. Det kunde knappast komma mer lägligt.

