

# Kommunikationsplan och tidsplanering vid omställning

Fördjupningsmaterial till *Rätt bemanning för verksamhetens behov – processkarta för omställning i Svenska kyrkan*

## Kommunikationsplan och tidsplanering vid omställning

---

Arbetsgivaren bör redan från början ta ett stadigt grepp om kommunikationen med medarbetarna under omställningen. Det skapar trygghet och engagemang i organisationen. En kommunikationsplan för omställningsprocessen underlättar förändringen och hjälper arbetsgivaren att undvika en mängd fallgropar.

Mallar för kommunikationsplan och en enkel tidslinje finns att ladda ner från Svenska kyrkans arbetsgivarorganisationens webbplats och webbhandboken Vera.

Det finns naturligtvis andra än medarbetarna som behöver få kännedom om omställningen. I mallen för kommunikationsplan finns exempel på hur kommunikationen bör se ut för flera olika målgrupper.

Här nedan beskrivs vad som är viktigt att tänka på just när det gäller kommunikationen med medarbetarna.

### Rätt budskap vid rätt tidpunkt

Det viktigaste för att lyckas med kommunikationen med medarbetarna under en omställningsprocess, är att *ge rätt budskap vid rätt tidpunkt*:

- Ge generell information så tidigt som möjligt, men lämna aldrig ut detaljer som ännu inte är förhandlade och beslutade.
- Spekulera aldrig.
- Informera medarbetarna regelbundet om hur processen fortgår, även om inga nya beslut har fattats sedan sist.
- Se så långt som möjligt till att du som arbetsgivare är först med att berätta nyheter för medarbetarna.

Den eller de chefer som ansvarar för information till medarbetare behöver vara helt införstådda med vad som ska kommuniceras och när. De måste också själva ha förstått syftet och målet med förändringen.

Ett gemensamt budskap och gärna sättet detta ska presenteras på bör tas fram tidigt. Alla som har ett informationsansvar måste veta vad de kan och bör säga – och vad de *inte* får säga – i varje sammanhang.

### **Informera medarbetarna innan MBL-förhandling**

Det är nästan alltid bäst att informera medarbetarna om att en omorganisation är på gång innan handlingar till respektive förhandling skickas ut till arbetstagarorganisationerna. Då får du som arbetsgivare möjlighet att förklara situationen på rätt sätt från början och risken för oro och rykten på arbetsplatsen minskar. Exempelvis kan man säga att en omställningsprocess har påbörjats, berätta något om orsaken till förändringen och informera om hur processen framåt kommer att se ut.

En del arbetsgivare vill först förhandla med arbetstagarorganisationerna och därefter informera personalen. Det är möjligt att göra på det sättet, men man ska då ha i åtanke att arbetstagarparterna representerar sina medlemmar. De vill därför gärna prata med sina medlemmar innan förhandlingen för att höra vad de tycker om förhandlingsfrågan. Har då arbetsgivaren inte berättat något alls för medarbetarna så blir det den fackliga organisationens bild av förslaget som förmedlas till medarbetarna.

Vill du som arbetsgivare av någon anledning förhandla med facken innan du själv informerar medarbetarna, är det viktigt att du ber de fackliga ombuden att inte sprida informationen vidare innan förhandlingen har hållits. Det försätter dock arbetstagarorganisationerna i en besvärlig position. Tänk gärna igenom om fördelarna överväger nackdelarna med att göra på det sättet.

### **Begripligt, hanterbart och meningsfullt**

Att kommunicera under en förändringsprocess är inte alltid lätt. Som arbetsgivare är du djupt involverad i förändringsarbetet, men de enskilda medarbetarna behöver information som gör att förändringen uppfattas som *begriplig*, *hanterbar* och *meningsfull*. Exempelvis kan medarbetarna behöva få svar på:

- Är förändringen begriplig? Vad är syftet med förändringen? Vad ska den leda till, varför sker den, hur påverkar den mig?

- Hur ska jag hantera förändringen? När får vi information, vem kan jag prata med, när kan jag göra vad och hur?
- Är förändringen meningsfull? Vad i förändringen ger mig mening? Finns något kvar efter den som ger mig mening? Vad gör att jag vill förändras, vara med i förändringen?

Begreppen begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet kommer från teorin *känsla av sammanhang* (KASAM), skapad av Aaron Antonovsky.

### **Olika medarbetare har olika behov**

Vissa medarbetare ser tidigt möjligheterna med förändringen och vill bidra till utvecklingen. De kan bli viktiga ambassadörer i arbetslaget och kan bidra i utvecklingsgrupper med att tänka nytt. Andra möter förändringen med oro och behöver tid att acceptera förändringen. De behöver ofta arbetsgivarens stöd för att må bra och ibland även stödsamtal via företagshälsovården.

Arbetsgivaren måste möta båda kategorierna och se till att kommunikationen varken skapar onödig oro eller dämpar medarbetarnas lust att bidra till förändringen.

### **Kommunikation under hela processen**

Arbetsgivaren måste aktivt kommunicera med medarbetarna under hela förändringsprocessen genom regelbundna informationstillfällen och frågestunder.

Det är också bra om det finns många möjligheter att få information i olika format, såsom fysiska eller digitala frågestunder, frukostmöten en gång i veckan där någon chef deltar och kan svara på frågor, information på intranätet som hålls aktuell, veckobrev, arbetslagsträffar, enskilda samtal m m.

Det är en bra idé att tidigt planera in några informationstillfällen i anslutning till exempelvis förhandlingar eller beslutstillfällen. Fyll sedan på med andra tillfällen däremellan då personalen kan möta chefer. Att i förväg veta att information kommer att ges vid vissa datum minskar ofta oron. Se därför till att inte ställa in eller nonchalera dessa informationstillfällen, även om

du som arbetsgivare inte tycker att det finns så mycket att tala om. För medarbetarna är de av största vikt och det går utmärkt bra att säga som det är: just nu vet vi inte mer än så här.

### Kommunikationsplan

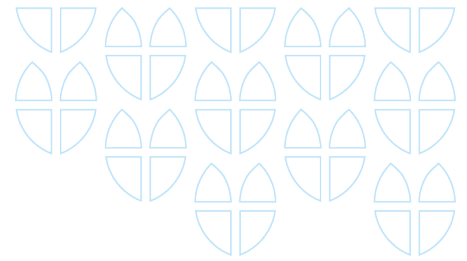
Det är lätt hänt att missa viktiga informationstillfällen eller målgrupper, särskilt när processen pågår så lång tid. Gör därför en enkel kommunikationsplan när ni tillsammans identifierar viktiga intressentgrupper och bestämmer hur ni bäst kommunicerar med dem under hela processen.

På Svenska kyrkans arbetsgivarorganisations webbplats och i webbhandboken Vera finns en enkel Powerpoint-mall som kan användas som underlag för kommunikationsarbetet.

### Tidsplanering

Det är många detaljer att hålla reda på för arbetsgivaren i en omställningsprocess. Det kan därför vara klokt att tidigt göra en tidslinje. På den kan du lägga in datum för de viktigaste aktiviteterna och skriva in vad som behöver göras däremellan. Ett tips är att räkna bakifrån; när vill ni att den nya organisationen ska vara på plats – och när behöver ni utifrån det till exempel hålla förhandlingar, ta beslut och göra olika informationsinsatser.

På Svenska kyrkans arbetsgivarorganisations webbplats och i webbhandboken Vera finns en Powerpoint-mall som kan användas för att skapa en tidslinje som visualiserar tidsplaneringen.



**Svenska kyrkans  
arbetsgivarorganisation**  
Box 157, 101 23 Stockholm  
arbetsgivare@svenskakyrkan.se  
[www.svenskakyrkan.se/arbetsgivare](http://www.svenskakyrkan.se/arbetsgivare)

