”Oron är alltid någon annans”

Människor har god förmåga att tänka själva. För många av oss är det ganska självklart. Ändå är det något som beslutsfattare gärna glömmer vid större organisationsförändringar. I stället för att mötas i en öppen och respektfull dialog är det vanligt att kritiker förminskas och ses som känslomässiga och oroliga.

Det här är en anledning till att begreppet *personalmotstånd* har fått stor spridning i både organisationsvärlden och forskningen. Vissa talar om en *ångestsvacka*. Men idag växer kritiken, i takt med att det allt oftare visar sig att personalens kritik är befogad. I Sverige räcker det att se till skandalen från Karolinska sjukhuset, för att förstå hur processen bakom förändringsbeslut kan se ut. Då ska vi vara glada att anställda protesterar.

Själv såg jag på nära håll hur personalen förminskades på grund av sin kritik, då jag följde en myndighet i min forskning. Personalen vittnade om illa genomtänkta beslut och utagerande ledarskap. Mätningar visade att bara en bråkdel hade förtroende för ledningen. Men det som förvånade mest var ledningens reaktioner. De ansåg nämligen att problemet helt låg i personalens attityder - inte hos dem själva. När kritiken kvarstod förklarade de i slutna intervjuer att den enda vägen till förändring var att ”byta ut” kritiker. Det ironiska var att även de nyanställda snart kom till samma slutsats som sina kollegor.

Att förminska personalen är ett säkert sätt att minska anställdas motivation. Ett vanligt ideal i organisationsforskningen är därför *samskapade och framväxande* förändringar. Snarare än förändringsledning behöver vi då förändringsfacilitering. Snarare än beslutsamhet och envägskommunikation behöver vi lyhördhet och dialog. Snarare än hemlighetsmakeri behöver vi öppenhet och ärlighet. Det gäller i alla sektorer och även när förtroendevalda politiker initierar reformer och förändringsprojekt.

Men det gäller också hur människors synpunkter hanteras vid samhällskriser.

Misse Wester är professor i riskhantering och samhällssäkerhet vid Lunds universitet. I SVT Agenda (1 mars) berättar hon om forskningen kring samhällskriser. Hon förklarar att vi visserligen pratar mycket om hotet från viruset covid-19, men att hon inte tror att människor generellt ställer om sina liv nämnvärt. Risken att människor ska drabbas av panik beskriver hon som försvinnande liten. ”Vi drabbas i princip aldrig av panik. Det är en myt som har funnits lika länge som det har funnits kriser och katastrofer.” konstaterar hon.

Sedan till det mest intressanta:

”Vi tror ofta att alla andra tappar fattningen och gör irrationella saker och beter sig lite ologiskt, men vi gör inte det själva. Då blir det någon form av censur där man inte vill skrämma upp i onödan för man tror att de andra inte kan hantera sina känslor inför hotet. Men tittar vi på de de studier vi gör så ser vi inte att det blir några jättestora reaktioner.”

Precis som vid organisationsförändringar.Oron är alltid någon annans.

Louise Bringselius

*(Sydsvenska dagbladet, 9 mars 2020)*