

ARBETSRAPPORT

FRÅN SKOGFORSK NR 524 2003



Ledning av förändring inom skogsnäringen

– EN STUDIE AV FÖRÄNDRINGSLEDARES PERSONLIGA ERFARENHETER

Författare: Birgitta Södergren & Gunilla Thor
Omslagsbild: Förändringens ledarskap Tecknare: Anna Marconi

Ämnesord: Ledarskap, lärande organisation, organisationsförändring,
organisationsutveckling, verksamhetsutveckling

Skogforsk – Stiftelsen Skogsbrukets Forskningsinstitut

Skogforsk arbetar för ett långsiktigt, lönsamt skogsbruk på ekologisk grund. Bakom Skogforsk står skogsbolag, skogsägareföreningar, stift, gods, allmänningar, plantskolor, SkogsMaskinFöretagarna m.fl., som betalar årliga intressentbidrag. Hela skogsbruket bidrar dessutom till finansieringen genom en avgift på virke som avverkas i Sverige. Verksamheten finansieras vidare av staten enligt särskilt avtal och av fonder som ger projektbundet stöd.

Skogforsk arbetar med forskning och utveckling med fokus på tre centrala frågeställningar: Skogsodlingsmaterial, Skogsskötsel samt Råvaruutnyttjande och produktionseffektivitet. På de områden där Skogforsk har särskild kompetens utförs även i stor omfattning uppdrag åt skogsföretag, maskintillverkare och myndigheter.

Serien ARBETSRAPPORT dokumenterar långliggande försök samt inventeringar, studier m.m. och distribueras enbart efter särskild beställning.

Forsknings- och försöksresultat från Skogforsk publiceras i följande serier:

SKOGFORSK-NYTT: Nyheter, sammanfattningar, översikter.

RESULTAT: Slutsatser och rekommendationer i lättillgänglig form.

REDOGÖRELSE: Utförlig redovisning av genomfört forskningsarbete.

HANDLEDNINGAR: Anvisningar för hur olika arbeten lämpligen utförs.

ISSN 1404-305X

Innehåll

Inledning.....	4
Skogsbruk i förändring 1990–2000	8
Chefsrollen i förändring 1990–2000.....	11
Lärdomar från intervjustudien	13
Kommunikation – en nyckel i förändringens ledarskap.....	13
Företagsledningens/överordnades roll – två motsatta exempel.....	16
Gränsöverskridandets ledarskap	17
Lärandets ledarskap.....	20
Om emotioners roll i förändringens ledarskap	23
Om ledning av det okända och tidens mysterium	27
Sammanfattning samt några råd till förändringsledare	30
Referenser.....	33

Inledning

Denna rapport beskriver förändringsledares erfarenheter av att leda förändring i skogsnäringen. Rapporten bygger på en forskningsstudie, som genomfördes i samarbete mellan Handelshögskolan i Stockholm och Skogforsk i Uppsala under åren 2000 och 2001. I forskningsstudien sökte vi, genom att djupintervjua personer som konkret och i det dagliga arbetet varit ansvariga för olika förändringsförlopp, fånga vad som i vardagen är viktigt och kritiskt för förändringsarbete, samt vilka svårigheter och möjligheter som förändringsledare möter i det operativa arbetet. Vi har också sökt kunskap om hur förändringsförloppen kan påverka ledaren som person, och vad företaget behöver förbättra för att skapa ett bättre klimat för förändring. Delar av rapporten bygger också på kunskaper från Organisationsprogrammets mångåriga utvecklingsarbete inom Skogforsk där man tillsammans med olika företag och arbetsplatser arbetat med verksamhetsutveckling, decentralisering och kvalitetsarbete. Se även Thor, 1996.

I många branscher, och särskilt i skogsnäringen, har förändringstakten accelererat under de senaste decennierna. De skogligena företagen har genomgått en mycket grundläggande omvandling, både tekniskt, personellt och ledarskapsmässigt (vi skall mer i detalj återkomma till detta nedan). Frågeställningar rörande ledning av förändring har därmed haft stor aktualitet i branschen.

Mot en ny syn på förändring – en bakgrund

Hur leder man förändring i komplexa organisationer? Frågan kan besvaras på många olika sätt, och ändå skulle nog de flesta chefer och medarbetare som arbetat i förändringsprocesser, hålla med om att kunskaperna fortfarande är ganska otillräckliga om hur man får en förändring att fungera på djupet i organisationen och inte bara ”stanna på papperet”.

Förändringar kan vara av många olika slag. Att ”rita om rutorna” – till exempel införa en ny organisationsstruktur eller genomföra en sammanslagning mellan enheter eller företag – är kanske den vanligaste bilden av vad en förändring innebär. Men allt fler menar också att förändringsprocesser snarare handlar om att förändra medarbetares attityder och värderingar, att utveckla nya samarbetsformer eller att öka förmågan att utveckla, sprida och använda ny kunskap i organisationen. Förändring handlar således mer om människan och hennes roll i arbetet, om lärande och om kommunikation i vardagen, än om att installera nya organisationsstrukturer eller officiella strategiska visioner. Att leda förändring innebär att dagligen arbeta med människor.

Också synen på förändringars tidsmässiga utsträckning håller på att förändras. I stället för att tänka på förändring som något som sker i större språng vid enskilda tillfällen, börjar allt fler organisationer sträva efter att bli en kontinuerligt lärande och utvecklande organisation. Att leda förändring kan således också innebära att öka organisationens kontinuerliga förändringsförmåga.

Forskning visar också att förändringsledarskap i dag blir en allt viktigare dimension i ledarskapet. I tidigare ledarskapsforskning har ofta ledarskapet beskrivits utifrån två dimensioner – *uppgiftsinriktning* (att ledaren är inriktad på att åstadkomma sakresultat) och *relationsinriktning* (att chefen är inriktad på att skapa bra personliga relationer inom enheten). Två svenska forskare, Arvonen

och Ekvall (1991) har i sin forskning dock funnit att det finns ytterligare en dimension i ledarskapet – *förändringsinriktning*. Denna tredje dimension – förändringsdimensionen – var enligt deras studier dessutom viktigare än de båda andra, särskilt i tider av ökande turbulens. Förändringsdimensionen handlar till exempel om att skapa visioner, acceptera nya idéer, fatta snabba beslut, uppmuntra samarbete och vara mottaglig för idéer från medarbetare. Den förändringsbenägne ledaren är inte överförsiktig utan vågar handla och är inte den som pekar på att planer måste följas till punkt och pricka.

Att leda förändring handlar dock inte bara om att kräva att enskilda chefer/ledare skall bli bättre förändringsledare. Vi ser också en ökande medvetenhet om att förändringens ledarskap innebär ett samspel mellan chefer och deras medarbetare, liksom mellan cheferna och olika företagsledningsnivåer. Enskilda chefers förmåga att leda förändring påverkas också av företagets gemensamma strukturer och processer, t.ex. informationsteknologi, belönings- och kontrollsystem, av samarbetet med andra nyckelpersoner t.ex. stabsspecialister, och kanske framför allt av tradition, företagskultur och klimat. Att leda förändring innebär att förändra ett komplext system där sambanden är många och där många faktorer ömsesidigt påverkar varandra.

En tredje studie om förändringens ledarskap

Denna studie är den tredje i raden i ett forskningssamarbete mellan Skogforsk i Uppsala och Handelshögskolan i Stockholm med ”förändringens ledarskap” som övergripande tema.

Den första studien ägde rum 1998 och handlade om flödesorientering i skogs- och trävaruindustrin (se Södergren & Thor, 1999). Vi fann att process- eller flödesorientering möter många utmaningar eftersom skogsföretagen kännetecknas av många organisatoriska gränser, en stark hierarkisk tradition och förekomsten av många olika delkulturer. Vi fann också att flödesorientering i grunden handlar om en mental omställning – att kunna forma nya samarbetsmönster, utveckla ny kompetens och förändra etablerade yrkesroller.

I en andra studie arbetade vi med att undersöka nyare internationell forskning (se Södergren, 2001), för att söka finna nya tankegångar som kunde vara till nytta för vår frågeställning ”hur leder man förändring?”. Vi fann i denna studie att det finns mycket intressant forskning om hur synen på organisationer håller på att förändras – från den rationella, planmässiga ”maskinen” till att betrakta organisationer som levande system, som organismer i ständig rörelse, som balanserar på gränsen mellan kaos och ordning. Vi såg också i denna ”frontspaning” att en delvis ny människosyn höll på att växa fram som innebär att vi bejakar människan som ”hel” varelse, med naturlig förmåga till lärande, med behov av att skapa mening och känna samhällsnytta i det hon gör.

Den ledare som i dag leder förändring lever således i en brytningstid. Nya ideal och insikter växer fram som föreslår att vi använder nya bilder och förhållningssätt vid förändring och att människan åter ges en nyckelroll i utvecklingen. Samtidigt vet vi från flera utvecklingsprojekt och forskningsstudier att de flesta företag – såväl inom skogsnäringen som i andra branscher – är präglade av starka traditioner som bland annat kommer till uttryck i en fast företagskultur, i etablerad teknik, i en traditionell syn på ledarskap och specialistkunnande, på fackföreningars roll och medarbetares ställning.

Vi ville därför i denna tredje studie om förändringens ledarskap fördjupa kunskaperna ytterligare om det personliga ledarskapet i förändringssituationer. Frågor vi sökte svar på var: Vilka svårigheter och möjligheter möter ledare i förändringsskeden? Hur påverkas personen av uppgiften att leda förändring? Vad kan företag och omgivningen göra för att underlätta förändringens ledarskap?

En intervjustudie – något om metoden

Forskningsstudien bygger på en serie djupintervjuer. Våra intervjupersoner är ledare som själva lett förändringsprocesser i sin egen verksamhet – de har drivit förändringarna ”hands-on”, lokalt i företaget och i närkontakt med sina medarbetare. De har följaktligen själva hanterat de många svårigheter och möjligheter som ett förändringsförlopp i ett företag ger upphov till. Materialet är inte stort i antal personer – endast ett tiotal personer har medverkat. Men å andra sidan har vi arbetat med längre och djupare samtal för att fånga både de praktiska implikationerna och intervjupersonernas personliga upplevelser av hur det har varit att leda förändring. Vi har ibland ställt ganska personliga frågor – hur kändes det i den situationen, vad gjorde dig glad, vilka svårigheter har du mött? Därför är materialet också, enligt överenskommelse, helt anonymiserat.

Intervjupersonerna kommer till övervägande del från skogs- och träföretag, men för att få lite ”klangfärg och resonansbotten” har vi inkluderat två intervjuer med förändringsledare i helt andra verksamheter, ett IT-företag och ett serviceföretag.

Vi kommer i denna studie att fokusera på de lärdomar och erfarenheter av förändringsförlopp som är av mer individnära/mellanmänsklig karaktär.

Fakta om förändringarna

De förändringar som våra intervjupersoner har arbetat med har varit av sinsemellan olika karaktär. I flera av företagen handlade förändringen om lokalt fusioneringsarbete, t.ex. att slå samman flera lokala arbetsområden eller bevakningar till större distrikt. Det handlade i andra fall om att göra organisationen plattare och mer processororienterad eller flödesorienterad – att utveckla samarbetet i längre flöden, ”från ax till limpa”.

I ett fall handlade det om en mycket kraftig kostnadsrationalisering i en situation där enhetens fortsatta existens var hotad. I ett annat fall gällde förändringen att bryta ett funktionsspecialiserat arbetssätt och i stället skapa tvärfunktionella team på tjänstemannanivå. I ett företag sades all avverkningspersonal upp och driften entreprenöriserades helt. I de två referensintervjuerna utanför skogsnäringen innebar förändringen i det ena fallet (serviceföretaget) att personalen helt tog över driften och chefen kom att fungera som inspiratör och ansikte utåt. I det andra fallet, ett IT-relaterat företag, skapade förändringsledaren ett tvärfunktionellt, virtuellt nätverk för att arbeta med långsiktig strategiutveckling.

I samtliga fall handlade det om tämligen genomgripande förändringar – med stark lokal anknytning, d.v.s. medarbetarna och vardagsarbetet var i hög grad direkt berörda. I de flesta fall innebar förändringarna ett dilemma – man behövde både gasa och bromsa samtidigt. Å ena sidan ledde förändringarna till påfrestningar för organisationen och ofta till uppsägningar av vissa medarbetare eller kategorier. Samtidigt var det viktigt att skapa förnyad utvecklingskraft –

verksamheten skulle fortsätta att förbättras och bli mer livskraftig, om än i nya former. Förändringarna innebar därför att medarbetare, chefer och/eller andra tjänstemän behövde finna nya roller och samarbeta på ett nytt sätt. Det blev också viktigt att öka organisationens förmåga att tillföra och utveckla ny kunskap.

I samtliga fall har det funnits någon eller några nyckelpersoner – förändringsledare – som varit bärare av förändringen – ibland med entusiasm och glöd, men ibland också med viss bävan – särskilt när det handlat om omvandlingar som inte möter positiv respons i organisationen.

Dessa nyckelpersoner – förändringsledarna – är våra intervjupersoner. Oftast verkar de i chefsställning, i något fall har ledaren ett utvecklingsansvar. Några av våra intervjupersoner var nytillsatta med särskilt uppdrag att genomföra förändringen, men flertalet verkade i sin ”ordinarie roll”. De skulle alltså, samtidigt som de inspirerade medarbetare till nya arbetsformer, också finna en egen förändrad ledarroll.

Våra intervjupersoner har givit sina berättelser om hur förändringen gick till och vad som ”egentligen hände”. Vi vill rikta vårt varmaste tack till er som på detta sätt har möjliggjort för oss att söka dra några mer generella slutsatser om förändringens ledarskap. Vi hoppas att slutsatserna kan komma till nytta för andra som leder förändring i företag och organisationer.

Rapportens disposition

Rapporten är disponerad enligt följande:

- Inledning (detta avsnitt).
- Skogsbruk i förändring. Avsnittet ger en bakgrund till de förändringar som ägt rum i skogsbruket under de senaste decennierna och hur detta påverkat förändringens ledarskap. Avsnittet bygger i huvudsak på erfarenheter och iakttagelser från utvecklingsprojekt som ägt rum under hela 90-talet i samarbete mellan olika företag och Organisationsprogrammet vid Skogforsk.
- Redovisning av insikter från intervjustudier under fem olika teman:
 - a. betydelsen av kommunikation i förändringsskeden
 - b. gränsöverskridandets ledarskap
 - c. lärandets ledarskap
 - d. om känslors betydelse i förändringsförlopp
 - e. att leda mot det okända och tidens mysterium.
- Vad är viktigt i förändringsskeden? – Goda råd till förändringsledare samt till personer med övergripande företagsansvar.

Skogsbruk i förändring 1990–2000

Som tidigare nämnts är skogsnäringen en av de branscher som genomgått mycket stora förändringar de senaste decennierna – förändringar som kanske saknar motstycke i svenskt näringsliv, möjligen med undantag av IT-sektorns extrema turbulens. I detta avsnitt ges en bakgrund till vilka slag av förändringsförlopp som ägt rum generellt i branschen.

Tidigt 80-tal: Förändringstrycket tilltar

Skogsbruket i Sverige har sedan mitten av 50-talet och fram till första hälften av 80-talet haft ganska goda och stabila yttre förutsättningar. Under 80- och 90-talet förändrades dock omvärldsförutsättningarna kraftigt, genom pressade priser och konkurrens från import, vilket gjorde att företagen ställdes under tilltagande förändringstryck.

Fokus på kostnader

Inom skogsbruket mötte man den hårdnande konkurrensen först av allt med kostnadsjakt och rationaliseringar. Företagsledningarna frågade sig hur de skulle kunna sänka lönekostnaderna och förbättra arbetsmetoderna. Det var också mot slutet på 80-talet som många sammanslagningar av förvaltningar eller motsvarande genomfördes och maskinlag bildades. Många skogsarbetare, framför allt de med motormanuella arbeten, miste detta.

Nästa utvecklingsfas var att sänka kapitalkostnaderna; man började arbeta med att minska lagren i skogen ”Just in time” var ett uttryck som fick fotfäste. Maskinerna i skogen, skördare och skotare, betingar ett högt pris och man diskuterade hur man skulle kunna utnyttja maskinerna fler timmar per dygn, helst dygnet runt. Tanken på att entreprenörerna blir sina egna – d.v.s. idén att låta anställda köpa ut skogsmaskinerna och bli egna företagare – fick också under senare delen av 80-talet fäste i branschen, särskilt i mellersta och norra Sverige.

Rationaliseringar och produktivitetshöjning

Ser man tillbaka 10 år i tiden kan man se att produktiviteten har ökat med ca 60 % och att antalet anställda minskat med ca 40 %. En förutsättning för produktivitetens utveckling har varit den tekniska utvecklingen på maskinsidan och utvecklingen av informations-/kommunikationshjälpmedel som datoriserade informationssystem samt mobiltelefon.

Det var också under första hälften av 1990-talet som decentralisering, som tidigare varit något av ett modeord, blev möjlig i realiteten när man själv ”ute vid stubben” kunde följa upp sina resultat. Användandet av informationsteknologi skapade möjligheter att sätta mål, följa upp och analysera dem vid källan.

Funktionell hierarkisk organisation blir mer geografiskt indelad och mer decentraliserad

Den funktionella, hierarkiska organisationen plattades också ut i många företag och man övergick under 90-talet till en geografisk indelning. Antalet förvaltningar minskade, medan de geografiska områdena slogs ihop till större enheter, en utveckling som också senare fortsatt i många företag. Kategorin förmän togs huvudsakligen bort.

I en hierarkisk och funktionell organisation finns det ofta en risk för att gränser och revir mellan såväl yrkeskategorier som resurser uppstår. Var och en ser till att uppnå sina operativa mål inom sin funktion. Det kan vara svårt att i en sådan organisation se helheten och få en känsla för kunderna. Även skogsbruket drabbades av detta – det fanns t.ex. motstånd mot att flytta maskinlag från en bevakning till en annan även om det bara var temporärt, varje bevakning såg till sitt eget bästa, vilket ibland kunde leda till suboptimering.

Under senare tid har man därför i många företag börjat tänka mer horisontellt, d.v.s. man försöker arbeta i sammanhängande flöden och processer. Produktionen tar sin utgångspunkt i olika kundbehov, och man tänker mer i termer av kundnytta och kundtillfredsställelse. Därmed uppnås också ofta en bättre känsla för helheten. I vår tidigare studie (Södergren & Thor, 1999) signalerade dock samtliga intervjuade, att de fortfarande upplevde att företagen behöver utvecklas ytterligare när det gäller kundorientering och kunddialog.

Lagutveckling

Under slutet av 80-talet och början av 90-talet satsade också många skogsföretag på att skapa lag, s.k. maskinlag som skulle bestå av mellan fyra och fem skogsarbetare. Lagen skulle ta på sig fler arbetsuppgifter jämfört med tidigare när medarbetarna hade haft mer individuella uppgifter. Nu skulle medarbetarna ta på sig ett ansvar för en större helhet, såsom planering, gallring respektive avverkning samt uppföljning. Till detta kom olika typer av miljöfrämjande åtgärder. Medarbetarna fick också utökad beställnings- och attesträtt, vanligen åtföljt av en egen budget.

Också arbetsledarrollen förändrades när lagens arbetsuppgifter utvecklades. Tidigare hade arbetsledaren varit den som haft alla kontakter gentemot skogsägare, sågverk, transportörer m.m., men nu förväntades maskinlagen sköta många av dessa kontakter. Vidare skulle lagen själva ta direkt kontakt med specialister inom förvaltningen eller bevakningen. Lag- eller team-tanken fick fäste framför allt i produktionen. Hur teamen sattes ihop kunde dock variera avsevärt, liksom vilka förutsättningar de fick att utveckla sin nya roll.

Chef och arbetsledare – specialist, pridförhandlare och gränsbevakare

Arbetsledare i slutet på 80-talet och början av 90-talet var ofta pridförhandlare. Det var ofta arbetsledaren som gick ut i skogen och gjorde en bedömning av hur mycket som skulle avverkas och vilken svårighetsgrad objektet hade. Planeringsunderlaget var ganska grovt och målen ofta ”höftade”, p.g.a. brister i taxeringen. Arbetsledaren hamnade ofta i en förhandling med maskinförarna om svårighetsgraden, eftersom den inverkade på lönen. Det var säkerligen ofta svårt och motsättningsfullt att vara ”pridförhandlare” ena gången och den som ska stimulera, stödja och utveckla arbetslaget nästa gång.

Vanligt under denna tid var också att arbetsledarna ”hade all kunskap och information i sitt huvud”, och de hade därför en stark roll i laget. Många arbetsledare kunde därmed vara rädda för att deras arbete skulle försvinna i och med att man talade om decentralisering. Arbetsledarna hade i många fall rekryterats för att de var duktiga specialister och inte alltid utifrån sina ledaregenskaper. Nu förväntades arbetsledarna även bli administratörer, mata in statistik i datorer, hämta och lämna siffror o.dyl. De mötte också krav på att utöva ett mer utvecklingsinriktat och team- eller personorienterat ledarskap, men hade många

gångar dålig uppbackning i form av stöd och utbildning för att ta på sig en sådan roll. De fastnade därför lätt i den administrativa rollen.

De ledare som var chefer över arbetsledaren brottades samtidigt under denna tid med kostnadsjakt, uppsägningar och sammanslagningar. Det handlade till stor del om att verkställa beslut som hade tagits av överordnade. Denna turbulenta tid gav anledning att ifrågasätta om det räckte att vara yrkeskunnig inom skogliga frågor för att vara chef. Många insåg att cheferna behövde skaffa mer kunskap om hur man bör hantera människor och hur man arbetar med förändring. Erfarenheter av att verkställa neddragningar gjorde att detta behov blev än mer uppenbart. I dag har de flesta skogsföretag satsat på ledarskapsutbildning för sina chefer.

Entreprenörisering

En annan tydlig trend inom de skogliga företagen har varit entreprenöriseringen av produktionen. Företagen minskade antalet fast anställda och köpte in resurserna i stället. Ofta skedde detta genom att fast anställd personal uppmanades att i stället bli entreprenörer och bilda egna bolag. Under första hälften av 90-talet var det många maskinförare som såg att de skulle mista sin utkomst p.g.a. personalneddragningarna i skogsbruket och att den enda möjligheten att arbeta inom professionen var att bli entreprenör eller söka anställning hos en entreprenör. Såväl entreprenörer som skogsbolagens chefer hade en omställningsperiod till följd av detta och det tog tid innan man började hitta sina nya roller och arbetsformer.

Miljökunskande

Miljömedvetenheten och miljökunskaperna har också under 1990-talet fått ett rejält genomslag. Många företag har satsat mycket på miljöområdet, och många har arbetat för att bli FSC- och ISO 14001-certifierade.

Miljökunskandet ökade kraftigt bland maskinförarna och det satsades på utbildningar som ”Rikare Skog”. Yrkesstoltheten återvände för vissa. Många medarbetare i skogsbruket har traditionellt valt yrket, bland annat för att de är naturintresserade och friluftsmänniskor. Under 70-talet vittnade många om att det inte var så roligt att vara skogsarbetare ”När vi körde maskinerna gällde det att gallra eller avverka mesta möjliga”. Det gjorde naturligtvis ont att inte ta den hänsyn till naturen som de själva ansåg vara rimlig, och de mötte ofta personer ute i skogen som hade åsikter om hur skogsbruket bedrevs. De fick höra vad allmänheten och olika föreningar tyckte och tänkte och det var inte alltid positivt.

”Det var inte roligt att jobba i skogen då” kommenterade några män som arbetade med avverkning, vid en intervju på mitten av 90-talet (Thor, 1996). Det är mycket roligare i dag, för vi tar mer hänsyn. Vi lämnar lövträd, så att småfåglarna kan bo kvar, vi lämnar träd vid vattendrag och vägar.” Vi har fått mer kunskap så vi kan föra en bra dialog med såväl allmänheten som olika föreningar. På ”kojan” (arbetsvagnen) kunde man se skylten: ”Välkommen in och prata skog med oss”. I dag känner många medarbetare att miljöfrågorna lyfts fram bättre i företagen och att medarbetarna har större miljökunskaper.

CHEFSROLLEN I FÖRÄNDRING 1990–2000

En bakåtblick visar också att chefsrollen har varit ganska statisk och traditionell inom skogsbruket under många årtionden, men att den förändrats snabbt under det senaste decenniet. Den hierarkiska funktionella skolan har tidigare präglat ledarskapet, inom skogsbruket liksom i många andra branscher. Den traditionella synen på chefsrollen har varit att chefen skulle ha expertkunskap, att man skulle fatta beslut, att man skulle förmedla information, att man skulle fördela arbetsuppgifter, att man skulle kontrollera arbetet samt belöna medarbetarna. Relationen chef–medarbetare var tämligen enkelriktad.

Kraven på specialistkunskaper, d.v.s. att vara den som är mest kunnig i verksamheten, har också inneburit att förvaltarna liksom olika befattningshavare på företagsnivån och i staberna rekryterats främst från jägmästarleden. Företagens högre befattningshavare har därför haft en mycket homogen bakgrund. Arbetsledarna har rekryterats för att de varit duktiga specialister inom t.ex. drivning eller naturvård.

Under de senaste tio åren har vi kunnat se en rad nya förutsättningar som påkallar en förändrad chefsroll, som fortfarande inte funnit sin form utan är under kontinuerlig utveckling. Några exempel:

- Medarbetarnas förändrade roll förändrar ledarskapet. Det blir allt vanligare att medarbetare inte ”bara” utför tekniska arbetsuppgifter, utan också medverkar till att förbättra och utveckla verksamheten vad gäller rutiner, arbetsformer, kvalitetsarbete, kundkontakter m.m. Chefer behöver utveckla medarbetarna och kunna delegera delar av ledarskapet till medarbetarna.
- Övergången till team- eller lagbaserad arbetsorganisation påverkar chefsrollen. Inte sällan är individerna i grupperna relativt heterogena när det gäller kunskap, ålder, synsätt m.m. Olikheter är en tillgång och en resurs men kräver också att man skapar förutsättningar för personerna i gruppen att samverka med varandra. Det ställer krav på att kunna hantera olikheter samt konflikter och spänningar som kan uppkomma. Chefen behöver således inte bara kunna relatera till enskilda individer, utan också kunna leda grupprocesser.
- Kontaktmönstren i organisationen förändras, och kontakter som förr togs av högre chefer tas nu längre ner i organisationen. Den information som endast var tillgänglig för högre chefer finns nu också tillgänglig för många fler tack vare informationssystem, datorer och mobiltelefoner. Chefen har inte längre en naturlig maktbas genom ett kontakt- eller informationsövertag, utan behöver bygga upp en ledarroll som är mer baserad på personligt förtroende.
- Medvetenheten om att det är viktigt för skogsföretag att bli mer av lärande organisationer fordrar ett mer pedagogiskt ledarskap. Att skapa förutsättningar för andras lärande blir en viktig ledarroll.
- Medvetenheten om att det är viktigt med samverkan längs hela flödet och integrerat kundtänkande ställer krav på att chefer kan skapa förutsättningar för horisontell kommunikation över olika organisatoriska gränser.

Förändringsledare i brytningstid – en reflektion

Som framgår av ovanstående befinner sig många skogliga företag i en ganska kraftfull brytningstid runt millennieskiftet, d.v.s. precis vid den tid våra intervjuer om förändringens ledarskap ägde rum.

I våra intervjuer mötte vi därför personer som hade mycket lång erfarenhet av att verka under turbulenta förhållanden och snabba förändringar. Men ovanstående beskrivning av branschen visar också att många som är inblandade i ett förändringsarbete sannolikt själva upplever en ganska oklar rollsituation. Det gäller framför allt förändringsledarna själva, men också deras medarbetare, företagets specialister och företagsledningen, och kanske även personer man samverkar med i andra företag, som entreprenörer, transportföretag eller kunder.

Vi vet från tidigare forskning att i brytningstider – där rollförväntningar och normer i arbetet är oklara – upplever man ofta diffusa behov av ny kompetens, nya rollbilder, förändrade attityder och förändrade samarbetsformer (Weick, 1996). Det är ofta svårt att sätta ord på ”det nya”, man vet bara att det är annorlunda. Därför sker ofta ett experimenterande i roller och arbetsformer. Identitetskänslan och upplevelsen av tydlighet kan försvagas.

Det var ju tämligen länge sedan vi slutade kategorisera rikets medborgare i adel, präster, borgare och bönder, men inte så länge sedan det fanns kristallklara uppdelningar mellan arbetare och tjänstemän respektive chefer och medarbetare. Vi har således all anledning att tro att många personer som i dag leder förändringsprocesser i organisationer samtidigt själva är – precis som författarna – på spaning efter förändringens ledarskap...

Med denna eftertanke i bakhuvudet skall vi i nästa avsnitt övergå till att diskutera våra iakttagelser från intervjustudien.

Lärdomar från intervjustudien

I detta avsnitt skall vi redovisa några erfarenheter om förändringens ledarskap i vardagen, på basis av intervjustudien. Särskilt framträdde fem olika teman som särskilt betydelsefulla när det gäller att leda i förändringsskeden. Den stora betydelsen av *kommunikation* i förändringsskeden går som en röd tråd i intervjuerna, och detta beskrivs i avsnittet *Kommunikation* nedan. Vidare framträder betydelsen av ett *gränsöverskridandets ledarskap* och ett *lärandets ledarskap* (sid. 16–22). Det visade sig också att människors *känslor och emotioner* är viktiga i förändringsförloppen (sid. 22–25) trots att man i företag ofta har den uttalade ambitionen att vara rationella och logiska i arbetet. Ett ytterligare mönster var att ledning av förändring innebär ledning *på gränsen till det okända*, samt att behovet av tid för att genomföra förändringar ofta underskattas, vilket diskuteras närmare i avsnittet *Om ledning av det okända och tidens mysterium* (sid. 25–27 nedan).

KOMMUNIKATION – EN NYCKEL I FÖRÄNDRINGENS LEDARSKAP

En analys av vårt intervjumaterial visar att kommunikation är den viktigaste ingrediensen för att åstadkomma mer djupgående förändring i en organisation, i alla fall när genomförandet av nya idéer är beroende av olika människors vilja och förmåga till förändring. Intervjumaterialet tyder också på att lokala ledare är nyckelpersoner i förändringsförlopp, vilket också stöds av tidigare forskning (Norrgren, 1993; Philips, 1988; Senge, 1999). Ledares förmåga både att själva kommunicera och att skapa ett kommunikationsvänligt klimat i olika riktningar tycks därför vara den viktigaste nyckeln till förändringens ledarskap. Att öka förändringsförmågan i en organisation skulle med andra ord ske genom att ytterligare utveckla den kommunikativa kompetensen hos förändringsledare.

Förmågan att kommunicera möjliggör i sin tur de andra viktiga aspekter som skall diskuteras i kommande avsnitt; den möjliggör ett gränsöverskridandets ledarskap och ett lärandets ledarskap. Kommunikation kan hjälpa till att skapa emotionell tillit i organisationen, samt underlätta för inblandade personer att hantera delvis okända mål, nytillkommande problem och möjligheter eller oväntade tidsförskjutningar. Kommunikationsförmågan kan illustreras som en grundläggande kompetens, utifrån vilken flera viktiga förändringsförlopp kan genereras. Kommunikation i organisationer är bildligt talat en gemensam plattform eller plåtå från vilken flera olika vägar kan öppnas (se illustrationen på första sidan).

Vad innebär kommunikation?

Ordet kommunikation kommer från det latinska *communicare*, som betyder att göra gemensam. Det handlar således om att skapa en gemensam förståelse eller till och med ett gemensamt språk. Att kommunicera handlar om att hjälpa varandra att se relevanta aspekter i företaget, ha en gemensam problemuppfattning och kanske t.o.m. att ge vissa ord (t.ex. en företagsvision) en djupare gemensam innebörd. Kommunikation behöver inte leda till att alla tycker lika, däremot leder den vanligen till att vi förstår varför det finns olika perspektiv och uppfattningar i organisationen. God kommunikation leder också vanligen till respekt för flera olika slutsatser eller ståndpunkter.

En grund för kommunikation är att mottagarna är precis lika viktiga som sändarna (i fysiken betyder kommunicera ”stå i förbindelse med varandra”, exempelvis som i ”kommunicerande kärn”). Att bara sända information ”kommunicera ut” eller ”sälja in” en idé, är otillräckligt. Vad som har sagts, protokollförts eller skickats ut i organisationen är inte tillräckligt som förändringsgrund. Det viktiga i kommunikationen är hur det har tolkats och om budskapet blivit gemensamt.

För att kunna förändra vår förståelse av ett händelseförlopp behöver man kunna förstå andra människors perspektiv och utgångspunkter. Forskning om kommunikation och lärande visar att man behöver få en djupare insikt i flera perspektiv, och ”få syn på” varandras bakomliggande föreställningar. Det kan t.ex. leda till djupare insikter att föra dialog om vad olika medarbetare tänker om företagets kunder, liksom att träffa kunderna personligen och försöka ”se” på samma sätt som de. Mycket av den moderna arbetslivsforskningen i dag studerar hur man kan skapa dialogformer som hjälper oss att flytta vår förståelse och utveckla det gemensamma språket på arbetsplatser (Isaacs, 1999; Sandberg & Targama, 1998; Wilhelmsson & Döös, 2002).

Kommunikation på flera plan

Vi vet också att kommunikation sker på flera olika plan, inte bara genom det talade eller skrivna språket. Kroppsspråket är också en viktig del av kommunikationen. Även symboler överför budskap genom att de tolkas av den andra personen. Ett stort skrivbord kan tolkas som om personen har makt. Om orden säger ett och kroppsspråket något annat, är det kroppsspråket som blir vägledande för lyssnaren. Det hävdas ofta att ca 80 % av kommunikationen tolkas via kroppsspråket.

Vi kommunicerar också genom våra handlingar, vilket kan vara förklaringen till att ledare som lämnar ett muntligt besked, men agerar i en annan riktning snart tappas trovärdighet. Trovärdighet, att leva som man lär, är särskilt viktigt i förändringskedan eftersom vi under osäkra och oklara förhållanden arbetar mer aktivt med att försöka skapa en mening i skeendet. Då ”söker vi efter tecken” och tolkar därför symboler och handlingar ännu mer aktivt. Det är inte osannolikt att vi då också är extra känsliga till exempel för dubbla budskap.

Eftersom kommunikation alltid handlar om två eller flera parter, innebär kommunikation givetvis också att lyssna aktivt. Lyssnandet betecknas ofta som den svåraste och mest krävande fasen i kommunikationsprocessen. Att lyssna är inte en teknik utan ett förhållningssätt. Man är öppen för att lära av andra. Det är ett accepterande av att vi inte själva har svaret på alla frågor utan att vi tror oss kunna bli berikade av andra.

Ett klimat som gynnar kommunikation gynnar även förändring

Att försöka ”se” hur en annan person tänker, och verkligen utforska hans eller hennes utgångspunkter är en viktig ingrediens i kommunikationen, skriver till exempel dialogforskaren William Isaacs. Han menar vidare att vi alla har ett ansvar att hjälpa till att skapa ett klimat som möjliggör för alla parter i ett samtal att göra sina röster hörda. Vi har också alla ett ansvar att själva försöka bidra till samtalet efter bästa förmåga, d.v.s. uttrycka våra egna tankar. Han kallar ett sådant klimat för en ”tankens ekologi”, en bild som ju leder tanken till lång-

siktigt hållbar utveckling inom miljöområdet. Vi kan tillsammans skapa en miljö som gynnar kommunikationens långsiktiga överlevnad.

Särskilt viktig är kommunikation vid förändringsförlopp som innebär nyutveckling, omorientering, kulturförändring och liknande, d.v.s. där tidigare beteenden och för givet tagna värderingar behöver omprövas. Att t.ex. öka kundorienteringen, skapa team-anda, öka graden av miljöhänsyn eller kostnadsmedvetenhet etc. kan vara exempel på sådana förändringar. Atmosfären i vilken kommunikationen förs bör vara öppen och tillitsfull så att man inte känner sig styrd eller kontrollerad. Utveckling fordrar en fri och öppen kommunikation.

Förändringsledarkompetens kan således ses som att utveckla flera mjuka faktorer, som att kunna föra utvecklande samtal, skapa delaktighet, och att långsiktigt leda, understödja och underhålla kommunikationsprocesser. Att skapa arenor som möjliggör samtal i *nya* grupperingar, och att överhuvudtaget skapa ett *tidsmässigt* utrymme för sådana samtal är viktigt. Våra intervju-personer beskrev det också ofta som att också förändra sin ledarroll: att kunna stötta utan att ta över, att kunna vara coach eller mentor, eller att agera konsultativt i sin ledarroll.

Förändrade kommunikationsformer – några bilder ur intervjumaterialet

Nedan följer några citat och exempel från intervjuerna på hur kommunikationen spelat en avgörande roll för förändringsförloppen.

- ”Som chef är det ganska svårt låta bli att ”tänka lösning” - för på något sätt kan man ha en bild av att det är det som förväntas av mig som chef/ledare”...
- ”Jag blev faktiskt förvånad över hur många konstruktiva förslag till hur man skulle kunna hantera situationen som kom fram”.
- ”För ett antal år sedan trodde jag att ledarskap var att jag skulle kunna allting. Jag höll på att jobba ihjäl mig. Jag klarade inte av mitt jobb som jag ser det i dag – att entusiasmera människor, ta vissa beslut, att vara fokuserad. Kommunikationen fastnade liksom informationen. Det är en stor grej att börja ställa frågor i stället. När jag frågar: Hur har du själv tänkt kring det? så vaknar kreativiteten till liv.”...
... ”Det svåraste är att bryta sina egna mönster och det är inte lättare för att man är chef”...
... ”Skapas en delaktighet redan i problemformuleringen eller i möjligheterna genereras ofta många idéer. Man sätter fart på lärandet och våra mentala strukturer”.

En förändringsledare berättade att han samlade sina medarbetare varje morgon för att under ca 20 minuter samtala kring frågor som gällde jobbet, problem som skulle lösas, idéer som skulle penetreras o.s.v. På detta sätt hölls alla à jour med utvecklingen i stort och tänkte ”helhet” och kunde se hur man kunde underlätta för varandra i arbetet, för att möta kundens krav så bra som möjligt. ”Det är väl investerad tid – det syns på resultatet” kommenterade vår intervju-person.

När överlevnadshotet inte är överhängande verkar meningsfulla och positiva förändringar ske i långsamt takt – likt en stilla soluppgång. ”Man bygger”, som en av våra intervju-personer uttryckte det.

Vid förändringar är det vanligt att existerande revir och maktcentra utmanas, vilket kan leda till motstånd mot förändringar. En av våra intervjupersoner sökte lösa en sådan situation genom att starta samtal där man började lyssna mer på varandra, och de arbetade för att ta fram en gemensam bild av hur flödet till kund skulle se ut. ”När vi tog fram den önskvärda bilden, så skapades också förutsättningar för att tala om hur vi gemensamt skulle kunna bli bättre.”

I stället för att förankra färdiga lösningar och informera om dem t.ex. genom att införa nya organisationsstrukturer verkar det vara viktigare att skapa en samsyn kring förändringsbehovet, eller, med andra ord, att förankra problemet snarare än lösningen. Det kan innebära att man för samtal kring vad som pågår i omvärlden för att se hur verksamheten behöver utvecklas.

FÖRETAGSLEDNINGENS/ÖVERORDNADES ROLL

– två motsatta exempel

Vi såg också att företagsledningens roll är viktig när det gäller att skapa förutsättningar för den lokala kommunikationen.

En ny tillträd chef hade av ledningen fått uppdraget att förbättra resultatet. Lyckades han inte med detta, skulle påtagliga förändringar genomföras, och många uppfattade detta som ett indirekt hot om uppsägningar. Denne chef upplevde inte mycket stöd i förändringsledarskapet utan det kändes mer som ett prov på om han skulle klara av det hela. Prestationsångesten blir naturligtvis stor i ett sådant läge. Förändringen genomfördes med stor svårighet och under ständiga improduktiva konflikter.

En annan chef ställdes inför en liknande situation, men detta arbete hade tagit sin utgångspunkt i en djupare dialog med ledningen, och ledningen stöttade också mer aktivt chefen i förändringsarbetet. Denne chef hade också fått vissa ramar från ledningen som var diskuterade ”öga mot öga”, och ledningen hade tagit fram vissa krav om lönsamhet, åldersläge, volymer o.s.v. Inom dessa ramar hade chefen fria händer att finna egna metoder i förändringsarbetet och uppmuntrades att tänka i nya banor.

Med detta material som grund samlade chefen alla medarbetare i olika konstellationer, sammansatta tvärs över bevakningsgränser och befattningar. Omvärldsförändringar diskuterades i olika fora – ”man bytte bilder” och verklighetsuppfattningar med varandra. Man diskuterade också kundernas och leverantörernas krav, produktion m.m. Resultaten från varje möte distribuerades och gjordes tillgänglig på nätet.

Resultatet av förändringen innebar trots detta att ett antal personer fick sluta sin anställning. Genom att lägga ner mycket tid och personligt engagemang för den enskilde fick de allra flesta möjligheter till andra jobb och arbetslösheten kunde hållas på ett minimum.

Kommunikation och förändringens ledarskap – en sammanfattande reflektion

När vi reflekterar över kommunikation i samband med konkret förändringsarbete tycker vi oss se följande mönster:

- Tala *till* ersätts med tala *med*.
- Ställa frågor hellre än att ge svar.
- ”Försäljningsprat”, d.v.s. insäljning av färdiga idéer ersätts med samtal.
- Förändring ”uppifrån och ned” ersätts med samtidighet i utvecklingsprocesser.
- Samtal i slutna rum ersätts med dialog på öppna arenor.
- Kontrollera och kommendera ersätts av att möjliggöra, coacha och inspirera.

Vi ser således att konsten att skapa god kommunikation är den ”entrébiljett” som dessutom möjliggör arbetet med flera andra aspekter av förändringens ledarskap, vilket vi skall beskriva i det följande.



GRÄNSÖVERSKRIDANDETS LEDARSKAP

En analys av intervjumaterialet visar att i så gott som samtliga fall innebar förändringsprocesserna ett arbete med att överskrida olika slags formella eller informella gränser inom och utom organisationen. Att skapa nya samarbetsformer över avdelningsgränser eller med utomstående företag, att förena tidigare separata delkulturer, att koppla samman olika professionella kompetenser var vanliga och nödvändiga inslag i förändringsarbetet. En viktig (och under-skattad) aspekt av förändringens ledarskap tycks således vara att underlätta gränsöverskridande samarbete över gränser.

Konkreta exempel på ”gränsöverskridandets ledarskap” var till exempel en förändringsledare som sökte skapa ett gemensamt ledningsteam av olika specialister. Syftet med det nya ledningsteamet var att alla skulle ta ett gemensamt ansvar för alla ledningsfrågor, i stället för att fördela expertroller sinsemellan. I några andra fall innebar utvecklandet av arbetslag att den strikta arbetsfördelningen mellan olika individer upphörde. Tanken var i stället att arbetsuppgifterna skulle överlappa varandra, man skulle kunna rotera mellan varandras arbetsuppgifter. De yrkesmässiga gränserna behövde upplösas.

Andra högst påtagliga ”gränsöverskridanden” blev nödvändiga när man slog samman tidigare separata organisationsenheter. Sådana sammanslagningar innebär att olika geografiska eller professionella delkulturer måste mötas och finna nya gemensamma arbetsmönster, i förhoppningen att finna det bästa i båda delkulturerna. Också de förändringar som handlade om flödesorganisering och flödestänkande, innebar samarbeten och möten över organisatoriska och yrkesmässiga gränser. Att se till helheten, flödet är i dessa fall viktigare än att optimera den enskilda avdelningen.

Om organisatoriska gränser och revir

Organisatoriska gränser kan vara av olika slag. De kan vara formella, och ”inritade i organisationsdiagrammet”, som gränserna mellan olika företagsdelar, avdelningar eller regioner. De kan också vara osynliga, informella, som gränserna mellan olika professionella yrkeskategorier (jägmästare visavi ekonomer) eller mellan olika delkulturer (vi i skogen, de på kontoret). Organisatoriska gränser – också de osynliga – kan liknas vid en Berlinmur i organisationen – de försvårar insyn, samtal och överföring av resurser mellan enheterna.

Vi vet också från tidigare forskning om organisatoriska revir (Berggren, 1986) att både formella och informella organisatoriska gränser kan ge upphov till ett slags extra respektavstånd, ett ”ingenmansland”, i vilket olika frågor eller arbetsuppgifter riskerar att bli liggande. Det är vanligt i organisationer (liksom i naturen) att individer undviker att gå för nära gränsen. Skälen till detta kan variera. Det kan bero på att man inte anser sig ha resurser eller kompetens att hantera uppgifter i gränslandet, men det kan också bero på outtalad respekt för att arbetsuppgifterna/kunnandet kanske tillhör någon annan.

För att inte störa en annan yrkesgrupps ”revir” håller man sig således på längre avstånd än nödvändigt. Intressant är därför hur förändringsledare kan underlätta för organisationens medlemmar att ”beträda ingenmansland”. Det är inte alldeles enkelt att skapa fruktbara möten mellan kunskapsfärer, som kanske i årtionden existerat sida vid sida utan att man egentligen satt sig in i varandras arbetsuppgifter eller perspektiv. Givetvis spelar förmågan att skapa kommunikation en helt avgörande roll när det gäller att underlätta sådana kunskapsmöten och perspektivväxlingar.

Att skapa möten mellan olika delkulturer

Gränsöverskridande innebär också oftast ett möte mellan två eller flera delkulturer. Att förstå, synliggöra och hantera kulturskillnader blir därmed viktiga aspekter på förändringens ledarskap. Precis som när det gäller nationella kulturskillnader kan det vara viktigt att reducera fördomar om andra enheter (begrunda t.ex. uttryck som ”typiskt försäljare”) eller synliggöra vilka bidrag som mångfalden kan ge till organisationen. Det handlar mycket om att skapa förutsättningar för möte i ögonhöjd, med respekt för varandra. Ett konkret exempel från intervjuerna:

- ”När vi har avverkat är det flera parter inblandade – entreprenörerna som avverkat, åkarna och vi, med virkesenhet planering och så. Förut åkte vi ut och föreläste om hur de andra skulle uppföra sig. Nu träffas vi över gränsen, med den öppna frågan ”Samverkan” – vad är viktigt? Det är ett annat förhållningssätt. Skall bli mycket spännande se hur det går ”.

Samarbete över nya gränser innebär också att insynen i varandras arbete ökar, kolleger emellan. Denna insyn kan givetvis upplevas hotande och skapa en känsla av avslöjande (tänk om mitt kunnande eller mina metoder inte duger), det kan skapa en känsla av rivalitet (vårt sätt att arbeta är bättre än ert) men också vara att skapa möjligheter till personligt lärande, ”bollplankande” och ökande gemenskap. En aspekt på gränsöverskridandets ledarskap är därför att skapa trygghet kring att dela med sig av kunskaper, så att känslan av att bli synad hålls på ett minimum, medan upplevelsen av lärande ökar.

Tidigare forskning lär oss att möten mellan olika yrkesgrupper sker bäst genom dialog och öppna samtal i arbetet. Det gäller också att inte bara diskutera sakfrågorna, utan att hjälpa organisationens medlemmar att ”få syn på” varandras *bakomliggande* värderingar och antaganden, att synliggöra varandras förståelse av olika situationer (Argyris, 1999; Backlund, T. et al. 2001; Sandberg & Targama, 1998).

I det praktiska förändringsarbetet som våra intervjupersoner beskrev fick vi återkommande exempel på att det i förändringsarbetet tagit lång tid att skapa förtroendefull ”team-anda”, att man brottats med ”vi-och-dom-tänkande”, att man lagt ner särskilda ansträngningar för att identifiera vilka produktionsproblem som uppstod till följd av gränsbevakning. En förändringsledare exemplifierade hur hon försökt intressera specialister från andra organisationsenheter att i ett gränsöverskridande samarbete medverka i deras utvecklingsarbete:

- ”Man närmar sig dem som professionella, man försöker sondera; var ligger deras intresse, vad brinner de för? Och så försöker man hitta vad de skulle vara nyfikna på, kanske har våra andra medarbetare svaren på en del frågor som de brottas med. Det gäller att skapa en känsla av att alla parter vinner på samarbetet. Det är också slående att många egentligen blir glada när de upptäcker hur viktig deras kunskap är för helheten.”
- ”Jag blev förvånad när jag upptäckte hur viktig min roll kunde vara bara som samtalsledare, – för att coacha diskussionen, för att ställa lite frågor. Gärna dumma frågor, det visar sig ofta att fackuttryck och annat som hör hemma i ett specialismråde inte är så allmänt spridda som man tror, inte ens inom samma företag. På det sättet hjälpte jag dem faktiskt att få igång ett samtal med varandra.”

Gränsöverskridandets ledarskap – en sammanfattande analys

När vi reflekterar över behovet av ett ”gränsöverskridandets ledarskap” i vardagsnära förändringsarbete tycker vi oss se följande mönster:

- Behovet att leda gränsöverskridande aktiviteter är underskattat som förändringsinstrument.
- Våra intervjupersoner – förändringsledarna – var delvis, men sällan uttalat, medvetna om gränsöverskridandets känsliga natur, och tvärgående samarbeten fungerade i praktiken ofta ”hyfsat” tack vare deras allmänna ledarskapserfarenhet och lyhördhet för situationens krav.
- Vår bild är dock att gränsöverskridandets ledarskap är en aspekt som mycket sällan får uttalat stöd varken i managementpraxis, i ledarskapslitteratur eller i ledarskaputbildningar. Tvärtom, har under flera decennier en klassisk

förväntan kring chefers arbete varit att de skall *bevaka* sitt område och kanske till och med att *försvara* enheten mot yttre tryck. Vi skulle oftare behöva använda bilder som ”öppna gränser”, ”riva murar” eller ”bygga broar”. Vi skulle oftare behöva tänka i termer av att ”öppna dammluckorna” för att skapa ett fritt flöde av kunskap och idéer.

- Mycket skulle kunna vinnas genom att ge förändringsledare en chans att ytterligare utveckla sin förmåga till gränsöverskridande arbetsformer. Det handlar konkret om personlig utveckling, coaching, dialogträning m.m.
- Vår bild är att den övergripande företagsstrukturen, belöningsystemen, beföringstänkandet, och mycket i ledningskulturen bidrar till att förstärka gränser snarare än att öppna dem.
- Gränsöverskridandets ledarskap kan ses som en förändringskompetens, som skulle kunna förstärkas och utvecklas i många organisationer, inte bara i de skogliga företagen.



LÄRANDETS LEDARSKAP

Förändring innebär alltid lärande

De förändringsförlopp som våra intervjupersoner beskrev visade också att förändringar är nära sammanlänkade med lärande, vilket också finns väl belagt i tidigare både svensk och internationell forskning (Senge, 1990; Stein, 1996; Södergren & Fredriksson, 1998). Intervjumaterialet visade att lärandet särskilt kunde anta två olika former.

Inläring av nya arbetsuppgifter – formell kompetensutveckling

För det första hade förändringsförloppen givetvis medfört ett behov av *konkret inläring av nya arbetsuppgifter eller tekniker*. Exempel är hur ett arbetslag som får breddade arbetsuppgifter behöver lära sig att använda IT-verktyg, göra budget, eller utvidga sitt kunnande om skogsvård, planering eller underhåll. Ett annat konkret exempel på lärande är när man vid sammanslagningar mellan olika förvaltningar behöver lära känna de lokala förutsättningarna i nya geografiska områden. Sådant lärande är att beteckna som mer klassisk kompetensutveckling, kan ske genom utbildningsinsatser, eller genom att praktisera tillsammans med kunniga kolleger.

Lärande om en alternativ yrkesroll

För det andra, och kanske ännu viktigare, handlar förändringsförloppen om ett omprövande, *personligt lärande om sin egen yrkesroll, om sitt perspektiv och om sitt sätt att arbeta*. Nya organisationsformer och samarbetsformer ställer ofta krav på förändrade yrkesroller eller nya förhållningssätt hos nära nog varje medarbetare. Och förändringar i yrkesroller och förhållningssätt är ömsesidiga – om t.ex. medarbetarnas roll förändras, förändras också chefens roller. Sådant lärande kräver andra former av personlig utveckling, samt behöver också synliggöras i de dagliga samtalen.

I våra studerade fall kunde man t.ex. finna exempel på att utveckling av team också krävde förändrade samarbetsformer och attityder: ”Vi måste lära oss tänka i team-termer. Så fort man tänker på sig själv i stället för på teamet är man ute på tunn is” sade en intervjuperson. Rollen som individ behövde alltså tonas ned, rollen som team-spelare tonas fram.

En annan intervjuperson observerade att rollfördelningen mellan specialister, ledare och medarbetare påverkades av förändringen: ”Någon ringer, som de brukade, och vill att jag skall kontakta specialisterna i X-stad. Då gäller det att ha is i magen och på ett bra sätt säga: Ring själv”. Medarbetarens roll som självständig kunskapssökare behövde således tonas fram, och specialistens roll som rådgivare direkt till medarbetarna behövde samtidigt stärkas.

Ett lärande om hur det är att fungera i en (delvis) ny roll är således en viktig aspekt på förändring. Flera intervjupersoner framhöll också att förändringen också innebär att chefen behöver lära om sin egen framtida nya roll: ”Det handlar om att ta tag i att förändra sig själv. Det är det viktigaste av allt. Samtidigt som man lär om sig själv utvecklas organisationen”.

Vi vet från lärandeforskning att varje form av lärande är berörande för individ- en, det förändrar människans perspektiv på sig själv och till och med på sin identitet (May, 1975). Särskilt att stimulera till det andra slaget av lärande – omprövande av sin yrkesroll och sina förhållningssätt – är därför en viktig förändringsledaruppgift. Omvänt kan konstateras att den som leder förändringsprocesser alltid leder lärandeprocesser (både faktalärande och den personligt omprövande/lärandeprocessen) – antingen det är medvetet eller ej.

Olika slags lärandets ledarskap

Ett lärandets ledarskap kan innebära olika saker, men har – återigen – sin grund i att skapa förutsättningar för kommunikation. En grundläggande kompetens är förmågan ”lära ut”, d.v.s. att dela med sig av kunskaper, vilket i sig är en ömsesidig lärandeprocess eftersom förmågan att lära ut bygger på att kunskap som delvis är outtalad, också hos sändaren formuleras klarare.

En svårare och mer grannliga förmåga är att som ledare skapa *förutsättningar* för ömsesidiga lärandeprocesser mellan olika medarbetare i organisationen, liksom att kunna stimulera medarbetarnas självständiga lärande även inom områden som ledaren själv inte behärskar. Viktigt kan också vara att skapa ett lärande klimat, som uppmuntrar till ömsesidig kunskapsdelning i flera olika riktningar, vi såg i exemplen ovan att ömsesidigt lärande eller medlärande uppstår mellan flera olika medarbetare.

Ett coachande, konsultativt ledarskap

Intervjupersonerna gav många exempel på förändringssituationer som innebar ett lärande för medarbetarna. De såg också ofta, som redan nämnts, att detta krävde ett annat förhållningssätt hos dem själva, och flera av dem såg att de behövde i ökande utsträckning stötta kunskapsspridning. Några av våra intervjupersoner talade om att de behövde finna en ny roll som coach eller att de hade börjat utveckla ett konsultativt ledarskap.

- ”Det är en balansgång att ge dem stöd, men inte tillåta att de delegerar uppåt. Det blir lite ”konsulteri” av det hela. Man får komma med vinklingar och idéer och ge tips om hur att komma vidare. Det är inga märkvärdigheter”.
- ”Den stora skillnaden från traditionellt ledarskap är att träna sig i som ledare att inte ha alla svar färdiga...
...Traditionellt vet jag vad jag ska svara, svaret finns nästan innan någon ställt frågan färdigt. Det är en stor grej att börja ställa frågor tillbaka i stället.
- ”Jag frågar – vad tycker du? Hur har du tänkt?...
...Och det kommer upp så mycket bra saker som jag inte ens varit i närheten av själv. Det är ett stort skifte både för mig och ledningsgruppen att släppa kontrollen. Alltså att inte bara säga att man släpper kontrollen utan att man också gör det. Och hur gör man det då? Man biter sig i tungan 10–15 gånger, för att inte springa före och tala om hur man gör eller inte gör. I stället avvaktar man och väntar och ser vad som sker. Och tro mig eller ej, det sker automatiskt många gånger sådant som man inte trodde var sant, men så är det”.

Bekräfta handlingsutrymme

En annan intervjuperson menade att en viktig aspekt på utveckling av medarbetare var att hjälpa dem lära sig ta tillvara ett handlingsutrymme som egentligen är större än medarbetarna tidigare uppfattat:

- ”Hur kan man lära någon inse att de har ett större utrymme för att tänka nytt än de tror? En metod är att lägga ut uppdrag som får medarbetarna att gå utöver sina vanliga ramar för att kunna lösa frågan”.

Intervjupersonen menade också att det handlar om att i många små samtal tydliggöra att friheten faktiskt är stor:

- ”De har ju fått fullt verksamhetsansvar sen vi blev bara två nivåer. Men det är en sak att det hänt rent formellt – man också skapa känslan av att de har det. Man gör det i målsamtal, i kontakter. Få dem att känna att de har mer resurser och mer ansvar än de tror”.

Sökes: Lärande nätverk för förändringsledare

Att själv vara den som ger stöd åt andra i lärandeprocesser uppfattades visserligen som mycket berikande – men processen väcker också många nya frågor hos ledaren och utsätter honom/henne för kontinuerliga prövningar.

En intervjuperson var medveten om att han själv höll på att förändras i processen, men hade begränsad stöttning i sitt eget lärande:

- ”Ensamhet är svårt ibland. Och alla andra håller ju på med sitt. Ringer man till en annan produktionsledare möts man av en telefonsvarare. Man kan ju inte alltid förstå det som händer. Tänk om någon annan kunde tala om vad jag håller på med”.

Lärandets ledarskap – En sammanfattande analys

När vi reflekterar över behovet av ett ”lärandets ledarskap” i samband med konkret förändringsarbete kan vi se följande mönster:

- Behovet att skapa förutsättningar för lärandeprocesser är underskattat som förändringsinstrument.
- Våra intervjupersoner – förändringsledarna – var oftast medvetna om behovet av lärande och kompetensutveckling i samband med förändringsarbetet.
- Vår bild är dock att ett ”lärandets ledarskap” (eller motsvarande) sällan är fokuserat eller uttalat som en aktiv ingrediens i förändringsförlopp.
- Lärandedimensionen i förändringsarbete har vanligen också svag stöttning från den övriga organisationen, från gemensamma styrsystem och företagsledning.
- Medvetenheten är större om behovet av formell kompetensutveckling (t.ex. att behärska ny teknologi) i förändringssituationer, än av behovet av ”meta-lärande” d.v.s. att ompröva sina egna förhållningssätt och utveckla/ompröva sin yrkesroll.
- Företagets gemensamma förändringskompetens skulle kunna utvecklas genom att stötta förändringsledare i att utveckla ett ”lärandets ledarskap”. I detta kan ingå att själv kunna anpassa sig till en ny kunskapsnivå – d.v.s. att själv vara både medlärande och inspiratör i lärandeprocesser.
- Förmågan att leda lärande belönas sällan. Den som exploaterar befintlig kunskap belönas mer än den som hjälper andra att generera ny kunskap.



OM EMOTIONERS ROLL I FÖRÄNDRINGENS LEDARSKAP

Förändringsförlopp ger alltid upphov till olika känslomässiga reaktioner i en organisation. Sambanden mellan känslor (emotioner) och förändring är väl belagda i tidigare forskning (Fineman, 2000; Goleman, 1995; Huy, 1999). Även våra intervjuer visade att förmågan att hantera känslor är en viktig faktor vid ledning av förändring. Förmågan att skapa god kommunikation är därvid

återigen en nyckelfaktor. God kommunikation är den plattform som möjliggör att känslor i samband med förändringar kan tillvaratas och bearbetas på ett lyhört och respektfullt sätt.

Intuitivt förståeligt är ju att förändringar som kan leda till neddragningar eller uppsägningar skapar rädsla, oro och stress. Mindre allmänt känt är kanske att också förändringar som i sig är positiva (t.ex. nysatsningar, kompetensbreddning eller nya arbetsuppgifter) kan skapa tillstånd av tvekan, oro och skepticism – liksom förstås också glädje och förhoppningar. Man behöver också i ett positivt scenario säga farväl till en tidigare ”identitet” och tillägna sig ett nytt förhållningssätt. Övergångar påverkar oss alltid även känslomässigt, i större eller mindre utsträckning, beroende på situationen och på olika personliga förutsättningar.

Emotionellt klimat påverkar förändringsförloppen

Tidigare forskning har visat att ju mer djupgående och strategiskt betydelsefulla förändringar är, desto mer känsloladdade är de vanligen (Huy, 1999). Skälet är att mer genomgripande förändringar vanligen utmanar den rådande företagskulturen och ifrågasätter existerande gemensamma värderingar. Forskning visar också att strategiskt betydelsefulla förändringar effektivt förhindras om emotionell tillit och trygghet saknas i förändringsförloppet, t.ex. om personer som representerar det gamla sättet att arbeta blir förödmjukade eller ifrågasatta (Huy, 1999) eller om hot och rädsla är dominerande inslag i förändringen.

Forskning visar också att vi kan lära mer, hantera mer komplex information och bättre omsätta beslut i handling om arbetsplatsen präglas av optimism, tillit och framtidstro (Goleman, 1995). Om vi litar på att kolleger och chefer i grunden vill varandra väl, och har respekt för varandra som personer, så kommer också förändringsförloppen att gå smidigare (Huy, 1999). Vid hög grad av oro och stress, däremot får vi lätt ”tunnelseende”, vi tar in mindre information, drar mer förenklade slutsatser och är mindre öppna för olika handlingsalternativ. Vårt handlande blir förenklat – vi så att säga flyr till nödutgången.

Exempel från intervjuerna på emotioners roll vid förändring

Våra intervjupersoner gav flera exempel på att förändringarna varit känsliga, både för de medarbetare som utsattes för dem, liksom för dem själva, personligen. Tack vare långvariga relationer i en bransch där ”alla känner alla” och i en bransch där man är van vid ständiga omstruktureringar tycktes de konflikter och den oro som förändringarna ledde till kunnat begränsas. Vårt intryck var dock att man sällan talade öppet om den emotionella dimensionen i förändringsförloppen. Förändringsledare fick ofta information om känslomässiga reaktioner, t.ex. i form av rykten om att olika personer hade tagit illa vid sig eller var emot förändringen. Ibland tolkas det också som att den som är negativ eller reagerar defensivt är en ”förlorare” – medan den som håller god min är värd att satsa på. Kanske är det så att i en rationell och tekniskt baserad bransch finns lägre grad av legitimitet för att öppet vädra känslor, farhågor eller personliga konflikter.

Vårt intryck var också att det vanligen är ledaren som förväntas hantera emotionella spänningar av mer eller mindre djupgående natur. Det kunde innebära att förändringsledarna ofta själva fick bära den oro och de antipatier som olika åtgärder kunde leda till.

Emotionellt ledarskap – i det tysta

Vi fick flera olika exempel på hur förändringsledare tagit svåra och djupa samtal med enskilda personer, hur de hade försökt komma tillrätta med förändringsmotståndare, och hur de försökt skapa respekt mellan olika grupperingar.

Flera av våra intervjupersoner betonade också indirekt vikten av att visa lyhördhet för den emotionella dimensionen. Man talade t.ex. om att vikten av att skapa respekt för varandra och att erkänna varandras behov av uppskattning etc., ett arbete som i grunden handlar lika mycket om den emotionella som den tekniska dimensionen i arbetet. En intervjuperson berättade hur ”känslan” i ett skeende möjliggjorde ett förändringsförlopp som i många andra organisationsklimat skulle varit omöjligt att genomföra:

- ”Vi trodde produktionsledarna skulle bli hårt jagade med mätbart, tummen på ögat, korta ledtider, besparingar, nedskärningar. Men det har inte blivit så. Hur? Det har att göra med den mentala inställningen, den känsla vi har skapat kring det hela. Känsla av initiativkraft, att man kan styra, snarare än att man är jagad. Om man är jagad då sätts ett årsmål och sen får man hela tiden påpekanden på att man ligger efter. Om man styr är man med och sätter målen, organiserar sin vardag, tar grejerna i mer rätt ordning och hinner med. Då går det mesta att genomföra” ...
...”Men när man känner sig jagad, finns framför allt inte något utrymme för utvecklingsarbete. ”Det där är nog bra, men vi har inte tid. Utan vi fortsätter att hugga med den slöa yxan”.

På frågan ”Vad skulle du gjort annorlunda om du fick göra om förändringen”? fick vi i flera fall svaret att ”ge mer tid för dialog, att lyssna (ännu) mer på medarbetare, att se till att fler kom till tals”. Dessa svar kan tolkas som en mer allmän strävan till ökat medbestämmande. Men en annan tolkning är att intervjupersonerna anar att om de lyssnar ännu något mer på hur olika medarbetare och grupper ”känner sig” skulle en del konflikter och förändringsmotstånd kunnat undvikas.

Några intervjupersoner vittnade också om kraften i budskap som är känslomässigt berörande, t.ex. hur feed-back kan väcka djupa funderingar:

- ”Jag gav en person kritiken att jag uppfattade honom som fyrkantig och inte särskilt flexibel. Så tänkte väl inte jag så mycket mer på det. Men ett år senare återkom han till mig och frågade om jag fortfarande tyckte så. Då hade han gått och tänkt på det där hela året och försökt ändra sig. Det var ju skönt att jag kunde säga att jag uppfattade att han hade blivit bättre. Man ger sig verkligen ut på tunn is, när man talar så öppenhjärtigt”.
- ”Feedback måste vara personlig. Ibland blir det orättvist. Till exempel när några andra får del i hans framgångar, men han får del i andras skuld”.
- ”Jag blir besviken när man inte ser den energi med vilken jag tagit mig an en svår sak. Den som har valt den lätta vägen har lättare att få höga resultat”.

Också ledaren berörs känslomässigt

Vi har tidigare berört att förändringsförlopp innebär ett omprovande av den egna ledarrollen. Ett exempel ur intervjuerna, från en förändringsledare som strävat efter att delegera mycket ansvar till arbetsgrupperna, visar att förändringen kunde leda till personlig oro:

- ” Först var jag med i gruppen – jag satt i mitten som ledare fortfarande, säkert ett halvår, men jag ställde bara frågor, gav inga svar, och de började märka sin kapacitet. Nästa steg var att sitta bland dom, ute hos dom – mer som observatör, inte i mitten. Tredje steget var när en av mina medarbetare, kommer och undrar om jag skulle kunna tänka mig att inte vara med på alla möten. Därför de blev hämmade av det. Jag förstår det. Chef, kraftfull, tar plats. Jag var så glad när de sa det, jag var hur glad som helst samtidigt som jag sa till mig själv: får jag inte vara med nu. Oj då – behövs inte jag längre? Jag som har så mycket erfarenhet, jag som vet så mycket.. ...Och så kändes det länge: Varför är det ingen som frågar mig. Jo nu frågar dom. Nu. Men på en annan nivå.

Emotioners roll vid förändring – en sammanfattande analys

När vi reflekterar över de emotionella aspekterna av förändringens ledarskap ser vi följande mönster:

- Förändringsledare hanterar i praktiken många förlopp som har känslomässig betydelse i organisationen. De är medvetna om dessa förlopp, och hanterar dem ofta ”på gehör”, men förväntas inte synliggöra eller öppet kommunicera känslomässiga aspekter.
- Det råder inte särskilt stor öppenhet kring de emotionella, känslobaserade aspekterna av förändring i en rationell och prestationsinriktad verksamhet som skogsnäringen.
- Stödet till förändringsledare när det gäller att kommunicera kring känslor är tämligen bristfälligt, rationellt beteende premieras, men inte emotionellt beteende.
- Förändringsledare är ofta ganska ensamma i denna roll, och skulle sannolikt själva behöva bollplank eller nätverk kring både hur att hantera andras och egna känslomässiga upplevelser.
- Att kunna arbeta även med den emotionella dimensionen är inte bara bra av ”humanistiska” skäl, utan berör i högsta grad organisationens förmåga till lärande, strategisk förändring och verksamhetsutveckling. Därmed påverkar emotioner organisationens långsiktiga lönsamhet.



OM LEDNING AV DET OKÄNDA OCH TIDENS MYSTERIUM

I detta avsnitt diskuteras två olika reflektioner om förändringens ledarskap, den ena handlar om att leda mot okänt mål, och det andra handlar om att förhålla sig till tiden i förändringsförlopp.

”Jag skulle ha planerat bättre”

När vi i intervjustudierna ställde frågan ”vad skulle du gjort annorlunda om du fick göra om det här förändringsarbetet?” fick vi vanligen svaren: ”Jag skulle ha planerat bättre i förväg” eller ”jag skulle ha sett till att ledningen gett mig mer klara direktiv från början”.

Helt förståeligt upplever förändringsledare ofta att en hel del tid har gått åt till att ”famla i mörkret”. De känner att de har en oklar bild av hur förändringen kommer att gestalta sig på längre sikt och de överraskas ofta av nya svårigheter som de inte förutsett. Det händer ofta i sådana situationer att de anklagar sig själva (eller ledningen) för att inte ha varit tillräckligt genomtänkta från början.

Givetvis är det bra att ”tänka efter före”. Men det finns också en annan möjlig tolkning – den att förändringar per definition är omöjliga att förutse och planera. Om man ser förändringsförlopp som ett komplext system där allt påverkar allt, och där varje individ kan genom sina handlingar påverka skeendet i olika riktningar, inser man snart att det vore omöjligt för en aldrig så förutseende ledare att i förväg kunna ta med alla aspekter i beräkningen.

Har man ett sådant synsätt är det kanske klokast att släppa tron på att noggrann planering kommer att hjälpa oss att undgå misstag och överraskningar. Med ett mer systemorienterat synsätt behöver också den vision som ligger till grund för ett förändringsförlopp vara ganska bred, mer ett uttryck för en gemensam framtidstro och en gemensam strävan att utvecklas i många bra riktningar samtidigt. Och sannolikt är lyhördhet, kontinuerlig dialog och ett gradvis lärande – det vill säga olika former av kommunikation – den bästa metoden att komma framåt.

Ett problem i sammanhanget är dock att i förändringsskeden riktas många förväntningar på den enskilde förändringsledaren att han/hon skall komma med svaren först, ha projektplanen och målbilden klar redan innan arbetet börjar. Dessa krav kan komma från ledningen – men också från medarbetarna (eller facket) som vill ha klara besked om vad som skall hända, innan man bestämmer sig för ställa upp på den nya visionen.

Förändringens ledarskap innebar i de flesta av våra fall att leda en oförutsägbar organisation i en oförutsägbar omvärld mot ett oförutsägbart mål. Och denna insikt talar för ett öppet förhållningssätt och – igen – en djupare förmåga till kontinuerlig kommunikation. Inför kravet på klara besked är det en konst att på ett konstruktivt sätt kunna undvika låsande löften eller besked, att kunna förmedla att processen fortfarande är öppen, och därmed säkra ett fortsatt handlingsutrymme. Ju fler variabler vi låser på förhand, ju större risk att oväntade händelser i förändringsförloppet eller i omvärlden allvarligt skadar den på papperet så vackra planen...

Om tidens mysterium i förändringsförlopp

En annan observation var att nästan 100-procentig samstämmighet rådde bland intervjupersonerna om att förändring tar längre tid än man tror.

Tålmod är därför en viktig egenskap för förändringsledare. Flera intervjupersoner var också inne på att när man befinner sig i förändringen är det svårt att se dess omfattning.

- ”Det tar årtal att förändras. Men man behöver stöttning själv också för man ser inte förändringen för man är mitt i hålet själv. Utifrån syns det att tåget rusar fram, men ombord på tåget sitter alla stilla”.

Tidsrytmen i förändringsförloppen är inte heller väl anpassad efter de vanligtvis kortsiktiga krav på att redovisa resultat, som vanligen råder i företag. Det var en vanlig upplevelse att man upplever besvikelse eller misslyckande – helt enkelt för att förväntningarna på snabba resultat varit för stora:

- ”Vi utvärderar såna här förändringar alldeles för ”tight”. Det hinner inte hända så mycket på så korta perioder. När det inte händer någonting – då tänker jag – vad har jag gjort för fel?”.

En person påpekade också att man kan behöva konkreta åtgärder och händelser, inte minst för att markera att faktiskt någonting händer.

- ”Framför allt i början springer man i väggen hela tiden. Måste ändra infallsvinkeln & anfallsvinkeln. Det behövs kraftsamlingar, ryck, operativa inslag. Så att man ser förändringens fart”.

Några sammanfattande reflektioner kring dessa delobservationer är följande:

- Vi behöver en ökande medvetenhet om att förändringsförlopp handlar om att leda mot åtminstone delvis okända mål
- Vi behöver ökande medvetenhet om att ökande grad av planering inte säkert skapar mer effektiva förändringsförlopp – utan kanske bara större frustration p.g.a. stora avvikelser från planen.
- I stället – och igen - behöver förmågan till kommunikation och lärande lyftas fram som en nyckelingrediens i förändringens ledarskap.
- Vi behöver en ökande medvetenhet om att tidsrytmen för förändringsförlopp där människor är inblandade är långsammare än när det gäller andra, mer tekniska förändringsförlopp.

- Vi behöver en ökande medvetenhet om att förändringar inte alltid sker steg för steg i en logisk ordning, utan ofta i form av många olika samverkande – och ibland varandra motverkande – processer.
- Vi märker inte själva när vi lär och när vi förändras. Att träna sig i att markera händelser, eller att ha utomstående parter som bollplank kan vara viktigt stöd till förändringsledare, som annars lätt får en känsla av att allt för lite har hänt.

Sammanfattning samt några råd till förändringsledare

Denna studie har tagit fasta på förändringars mänskliga dimension, och särskilt behandlat hur ledare som är ansvariga för att leda förändring arbetar, vad som krävs av dem och hur de berörs. Vi har därmed inte kommenterat andra viktiga aspekter av förändringsarbetet, som införandet av ny teknik, lokalfrågor, ekonomiska eller juridiska omdispositioner. Som tidigare nämnts, har vi stor respekt för att våra intervjupersoner (liksom förändringsledare i många andra företag) lever i en brytningstid där de både möter tekniska och ekonomiska krav och samtidigt behöver bli mer lyhörda för förändringens mänskliga dimension.

Vi har kunnat konstatera att lokalt ansvariga chefer (eller förändringsledare) är nyckelpersoner i så gott som alla förändringsförlopp, och de behöver all respekt och allt stöd i de utmaningar arbetet innebär. Organisationens gemensamma ledningssystem, styrsystem och utvärderingsformer tycks sällan ge tillräckligt stöd för förändringsledares arbete.

Studien visar, inte helt förvånande, att kommunikation är en helt avgörande nyckel i förändringsarbete. Kommunikation är i sin tur basen för att kunna arbeta med andra viktiga aspekter i förändringsarbetet som också identifierats i denna studie och som beskrivits mer i detalj i de fem avsnitten under rubriken Lärdomar från intervjustudien. (i dessa finns även sammanfattande reflektioner som också kan fungera som råd i förändringsskeden).

Förändringens ledarskap innebär således att arbeta med följande områden:

- *Gränsöverskridandets ledarskap* som innebär att kunna skapa möten och dialog tvärs över formella och informella organisationsgränser – inte bara inom den egna enheten, utan också externt.
- *Lärandets ledarskap*, som innebär att kunna skapa förutsättningar för lärande, förändringsprocesser innebär alltid ett särskilt intensifierat lärande i hela organisationen, särskilt innebär de ett lärande och personligt omprovande av individuella yrkesroller och förhållningssätt i arbetet.
- Förmågan att kunna se och respektera olika *känslomässiga aspekter* på förändring. Särskilt förmågan att skapa emotionell tillit är helt avgörande för vår förmåga till lärande och förändring.
- Förmågan att *leda ”mot okänt mål”*. Förändringsledning på lokal nivå handlar om att hantera ett mycket komplext system av människor, affärer och teknik, och förloppet är ofta omöjligt att detaljplanera och förutse. I många sammanhang förefaller det finnas ett behov att minska kraven på planering och öppna för ett mer helhetsorienterat systemtänkande – där man gradvis lär av misstag och framgångar och justerar efter hand.

Vi har också kunnat konstatera att organisationer sällan synliggör ovanstående aspekter på förändringens ledarskap, och vår bedömning är att detta skulle behöva ske i ökande utsträckning, till exempel i ledarutvecklingsprogram, i informella personliga nätverk för stöttning och coachning, liksom i den företagsgemensamma ledningsdialogen.

Avslutningsvis, några generella råd till dig som leder förändringsarbete:

Var uthållig och ha tålamod. Underskatta inte vikten av att underhålla utvecklingsprocesserna under lång tid. De som lyckas underhålla utvecklingsprocesserna är ofta framgångsrika och förändringarna stannar inte på papperet. Uthållighet innefattar också att ha is i magen, d.v.s. att tillåta ett visst mått av sökande och att hitta en balans mellan planering och improvisation. Hantera misslyckanden som en del i lärprocessen.

Medskapande. Sprid förändringsviljan och insikten om behov av förnyelse och förbättringar genom en bred medverkan i problem-/möjlighetsformuleringen. Se inte förändringen som en färdig lösning som skall installeras, som man ”pluggar” in en dator, utan skapa förutsättningar för medskapande.

Handling. Uppmuntra medarbetarnas experimentlusta och handlingsalternativ. Sprid erfarenheter! Offentliggör förbättringar! Skapa möjligheter att bygga upp kunskaper och erfarenheter. Genom att lägga energi snarare på handling än dokument, planer och förprogrammerade utbildningar uppmuntras ett lärande förhållningssätt.

Ställ frågor – följ upp. Var nyfiken och ställ frågor snarare än att kritisera och tala om hur det skall vara. Att ställa frågor som öppnar för att ta fram förbättringar, reflektera över vad som behöver göras och att uppmuntra till detta leder förbluffande långt. Fråga om idéer till förbättringar!

Vilja. Var engagerad och synlig som ledare. Vilja är viktigt.

Externa impulser. Understundom kan förändringsarbete bli för mycket inåtvänt. Man blir i alltför hög grad sin egen bästa dräng. Det kan därför vara viktigt att ta in externa impulser – lyssna på andra inom organisationen, andra organisationer i samma bransch eller i andra branscher, kunder, leverantörer. Uppmuntra därför medarbetare på alla nivåer att ta direktkontakt med kunder och leverantörer.

Ställ frågor – följ upp. Diskutera gärna på arbetsmöten/träffar vilka frågor som man kan passa på att ställa till kunden, frågor som: Vad anser kunden som viktigt i relationen med oss, vilka behov har kunden, hur nöjd är kunden med våra tjänster och produkter, vilka framtida behov har kunden o.s.v. Samla ihop ert material, diskutera det, vidta åtgärder och gör en återkoppling till kunder eller leverantörer om hur ni avser att gå vidare på en eller flera punkter. Utnyttja gärna arbetsmötena/arbetsplatsträffarna för detta.

Bollplank och nätverk. Ett råd till dig som är förändringsledare är också att lära dig mer om hur människor fungerar enskilt och i grupp. Skaffa dig också gärna nätverk, mentorer eller coacher för att samtala kring olika aspekter på förändring.

Utvecklingssamtal. Utvecklingssamtalen kan vara ett utmärkt instrument för dialog kring omvärldsspaning, verksamhetsinriktning, förbättringsmöjligheter och inte minst, tankar om hur man kan sätta dem i verket. Fråga medarbetarna hur de ser på saker och ting, vad de ser för utvecklingspotential, vad de tycker är viktigt att ta tag i.

Arbetsplatsträffar/arbetsmöten m.m. Det finns ofta olika former av rutinlagda arbetsmöten i organisationen allt från ledningsgruppsmöten till arbetsplatsträffar. Använd gärna dessa fora för att gå igenom arbetssätt, följa upp resultat och utarbeta handlingsplaner för förbättringar. Styrkan här är att diskussionen förs i hela gruppen samtidigt, vilket gör att erfarenhetsutbytet och lärandet kommer alla till del. Förutsättningarna för handling ökar därmed.

Lära av de bästa. Om man har kartlagt sina processer kan man genomföra benchmarking. Det innebär att man jämför sig med andra framgångsrika arbetsplatser/företag. Det är vanligt att man jämför styr- eller nyckeltal och söker förbättringspotentialen i någon specifik process eller delprocess – man försöker helt enkelt lära av de bästa.

Erfarenhetsutbyte. Även enklare erfarenhetsutbyte och studiebesök kan vara värdefulla inslag. Följ upp besöken så att de åtföljs av reflektion kring vad vi har lärt och hur vi omsätter det i handling.

Uppmuntra medskapande. Uppmuntra medskapande snarare än att uppmuntra mottagarfunktionen. Förändringsarbete är till för att utveckla affärerna och där kan alla bidra. Involvera medarbetarna tidigt i förändringsprocessen så att de är med i såväl omvärldspaning som problemidentifikation. Börjar vi diskutera och fånga upp vilka omvärldsfaktorer och vilka frågor vi behöver ta tag i, blir det var och ens angelägenhet. Medvetenheten och förståelsen, för att förändring är nödvändig för att utveckla verksamheten och affärerna, kommer att stärkas.

Referenser

- Argyris, C. 1999. On organizational learning. Oxford; Malden, Mass. Blackwell.
- Arvonen, J. & Ekvall, G. 1991. Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 7. pp. 17–26.
- Backlund, T., Hansson, H. & Thunborg, C. (Red). 2001. Lär dilemman i arbetslivet, Teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer. Studentlitteratur, Lund.
- Berggren, L. 1986. Non-physical territoriality in health care organizations, Göteborg.
- Fineman, S. (Red). 2000. Emotion in organizations London: SAGE.
- Goleman, D. 1995. Emotional Intelligence – why it can matter more than IQ. Bantam Books.
- Huy, Q. N. 1999. Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change. *Academy of Management Review*, Vol. 24 No 2:325 – 345.
- Isaacs, W. 1999. Dialogue and the art of thinking together. Doubleday, New York. På svenska: Isaacs, W., 2000, Dialogen och konsten att tänka tillsammans. Stockholm: Bookhouse.
- May, R. 1975. The courage to create. New York: W. W. Norton & Co.
- Norrgrén, F., Hart, H. & Schaller, J. 1993. Förändringsstrategiers Effektivitet. Core (Chalmers).
- Philips, Å. 1988. Eldsjälar: en studie av aktörskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI).
- Sandberg, J. & Targama, A. 1998. Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer. Studentlitteratur. Lund.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization. New York, N.Y.: Doubleday. På svenska: Senge, Peter M. , 2000. Den femte disciplinen: Den lärande organisationens konst Stockholm. Fakta info direkt.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. 1999. The Dance of Change – The challenges to sustaining momentum in learning organizations. New York. Doubleday, Random House.
- Stein, J. 1996. Lärande inom och mellan organisationer. Studentlitteratur, Lund.
- Södergren, B & Fredriksson, L. 1998. Ledarskap i en lärande organisation – lärdomar och idéer. Arbetsgivarverket.
- Södergren, B. & Thor, G. 1999. Ledning av förändring . Exemplet flödesorientering i skogsbruk och träindustri. SkogForsk. Uppsala
- Södergren, B. 2001. På spaning efter ett nytt paradigm. En studie av nyare forskning om ledning av förändring. Manuskript (under publicering, f.n. från förf. direkt, maila till: birgitta.sodergren@hhs.se).
- Thor, G. 1996. Skogsbruk i förändring – en resa i tid och rum under 1990-talet. Skog och Forskning. Nr 2 .pp. 12–21.
- Weick, K. E. 1996. Enactment and the Boundaryless Career. Organizing as We Work. In: Arthur, M. B. and Rousseau, D. M. (eds); 1996. The Boundaryless Career. Oxford University Press.
- Wilhelmson, L. & Döös, M. 2002 Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet Stockholm. Arbetslivsinstitutet.