

ATT VÅGA NÅGOT STORT

- om ledarskap och förändringsarbete



De svarta runda stenarna blänker som lekfulla sälar i det vita skummet. Den som halkar ner i havet här, kommer dock inte upp igen. "Akta er noga, håll i ledstången" upprepar Åse Olsson, och går före i den hårda vinden. Hon är van att skapa trygghet när hon leder.

TEXT: Ann Westermark FOTO: Conchi Gonzalez Lönneryd

Det är inlandsisen som format stenarna som en mjukrund öppning in i de svarta bråddjupen, där stora tankers brukar gå förbi nära land. Vi är noga med var vi sätter fötterna i den bohusslänska graniten, som funnits här miljontals år före oss. Åse Olsson, från Projektbolaget i Lysekil, är på hemmaplan ute på klipporna och naturreservatet Stångehuvud. Hon har bättre kläder på sig än vi, hon bor en kort promenad härifrån. Fotografen och jag följer hennes steg. Vi har antagit utmaningen att trots pinande vind ta oss ut till den vita vackra fyren.

Kreativitet

För Åse Olsson är utmaningar ett positivt laddat ord, även om det också omfattar en kamp.

– Jag tänker spontant på att utmana någon eller något, att utmana makterna och våga något stort. Om jag inte vill utmana något har jag inte heller någon vilja, tänker jag.

Arbetar man professionellt med för-

ändringsarbete, som Åse gjort i så många år, handlar det om att hjälpa de som ska göra förändringen, så att de ser den som en utmaning. Den som inte vill vara med om förändringen ser den inte som en utmaning, utan endast om en plikt.

– Om jag får med mig medarbetarna att se det som en utmaning ur ett positivt perspektiv, får vi roligt tillsammans i arbetet. När tryggheten finns där och saker blir roliga, kommer människors kreativitet igång, säger hon.

Trygghetens bro

För att lyckas med ett förändringsarbete behöver ledaren bygga trygghet i gruppen. Åse Olsson minns hur hon för 10-15 år sedan symboliskt blev tryggheten för medarbetarna i samband med att en landstingsverksamhet skulle övergå i kommunal regi. Sexton enheter och en administrativ grupp berördes av förändringen. Störst var osäkerheten för den administrativa gruppen. Åse tilldelades ett stort rum på det dåvarande kommun-

huset på orten, för att kunna träffa personalen så ofta som en gång i veckan.

– Vi träffades fyra, fem gånger. Därefter hade de skapat en egen trygghet, så att jag en dag satt ensam i det stora rummet, berättar hon och ser glad ut.

Åse fick två år på sig att utföra jobbet, men efter ett år var det färdigt.

– I första hand tack vare medarbetarnas kompetens, men också för att jag fanns som en bro mellan det gamla och det nya. Och för att vi hade så himla roligt, säger hon. Det var mycket glädje i det här!

Sammanhang

Hur agerar man då klokast, för att få med sig medarbetarna in i det nya? Åse Olsson refererar till professor Aaron Antonovskys begrepp KASAM, känsla av sammanhang.

– Det handlar om att få människor att, både känslomässigt och intellektuellt, känna att de är en del i ett större sammanhang. Att de är en viktig pusselbit i en helhet.



Åse Olsson från
Projektbolaget har
hittat sin plats i
tillvaron.

Som ledare måste man, säger hon, förklara detta: Vi står tillsammans inför den här utmaningen, hur ska vi kunna anta den för att nå det här målet? Enligt henne ska frågan processas av varje enskild medarbetare.

– När man misslyckas är det oftast så att man inte har gjort det, konstaterar hon.

Skepp på havet

– Jag som ledare måste ha klart för mig vad mitt uppdrag är, fortsätter Åse. Vet jag inte det kan jag inte heller förklara det för någon annan. Det är nummer ett. Ledaren är enligt henne en oerhört viktig pusselbit, och det är viktigt att ledaren tydliggjort vilka mål som finns för verksamheten. Genom åren har hon träffat på många misslyckade förändringsprojekt, på grund av att man inte lyckats tydliggöra verksamhetens mål tillräckligt väl.

– Det är som ett skepp på havet. Om du inte vet vart du är på väg, hamnar du var som helst. Det spelar ingen roll hur hårt du arbetar, om du inte har en riktning, säger hon.

Blåsten utmanar vår vandring, och ett



“DET BEHÖVS EN VISION, TYDLIGA MÅL OCH SEDAN ÄR DET BARA HÅRT ARBETE. ENSAM ÄR INTE STARK. DET ÄR ETT SAMSPEL HELA TIDEN, BÅDE MELLAN MÄNNISKOR OCH INOM DIG SOM INDIVID OCH LEDARE.”

par hundra meter bort står den vita vackra fyren. En man med två schäferhundar promenerar förbi, nerför en ravin. Ett hundskall försvinner i vinden.

– Vi kan gå till den holme som vi alltid brukar gå till, utan sjökort och kompass. Men om vi ska till ett nytt ställe behöver vi veta var vi är och vad vi ska styra mot. Det är precis samma med ett ledarskap i en organisation.

Strandflickorna

Stugvärmen hos Strandflickorna kryddas med doften av nybryggt kaffe, när vi tinar upp i den vackra matsalen. Åse beskriver hur den ledare som seglat vilse, måste tillbaka i hamn för att lägga ut kursen igen. Och det är ingen idé att försöka fuska.

– Det kostar tid och pengar att gå tillbaka. Men jag är ganska övertygad om att det kostar organisationen ännu mer med all den energi som går åt till att prata om det som inte är bra, utan att se någon öppning, säger hon.

Det positiva i en utmaning är, enligt Åse Olsson, att det alltid blir någon förändring.

– Det behövs en vision, tydliga mål och sedan är det bara hårt arbete. Ensam är inte stark, förtydligar hon. Det är ett samspel hela tiden, både mellan människor och inom dig som individ och ledare.

Sagan om den okända ön

När Åse arbetar med förändringsarbete är det A och O att skapa gemensamma bilder. Sådana som alla kan ta till sig, även om det alltid ryms en individuell tolkning vid sidan av den gemensamma.

– Utan gemensamma bilder irrar vi omkring, hävdar hon.

Och så berättar hon om den fantastiska Sagan om den okända ön, av den portugisiska nobelpristagaren José Saramago.

– Här står allt, på 37 sidor. Om hur enskilda, grupper och organisationer fungerar, om man hjälps åt eller ej. Allt som är värt att veta finns här, intygar hon.

Kungen i sagan frågar pojken: ”Vilken okänd ö ska du upptäcka? Det finns inga okända öar, alla öar tillhör mig!”. Ur detta rika bildspråk

växer gemensamma bilder.

– Ledarskap handlar om detta, att kunna ta in andra och andras sätt att tänka. Det räcker inte med den intellektuella begåvningen, den känslomässiga nivån och kopplingen mellan de båda, är den mest eftersträvarvärda förmågan hos en ledare.

