



## Målmedveten utbildning ger inre tillväxt

<b>Arbetsplats:</b>	Swedforest international
<b>Kontaktperson:</b>	Marit Werner, tel 08-755 2755
<b>Arbetslivsfondens handläggare:</b>	Johanna Hammarström, Stockholms län
<b>Skribent:</b>	Ylva Vesterlund
<b>Sammanfattning:</b>	<p>Två typiska kunskapsföretag i konsultbranschen slogs ihop 1991, på grund av det ena företags dåliga lönsamhet. Vid fusionen beslutades om en stor satsning på "inre tillväxt", att få alla anställda att dela samma vision, att börja samarbeta i grupp och att "ta kontroll över tillvaron" i stället för att styras av den. Förändringarna genomfördes under två mycket turbulenta år 1992 till 1994, med besparingar, dålig lönsamhet och oklara ägarförhållanden. Arbetsplatsprogrammet har kostat 1,9 miljoner.</p>

---

### Bakgrund

Swedforest är ett konsultföretag inom skogs- och naturresurshushållning, startat av Domänverket 1973. Företaget har haft SIDA och andra biståndsorgan som huvudsakliga uppdragsgivare. Arbetet handlar om att ge råd och hålla i projekt inom naturresursområdet, med tyngdpunkt på skog och mark.

De anställda konsulterna arbetar därför arbetat utomlands i långa perioder. Arbetet var stimulerande, kvalificerat och utvecklande, men tämligen stressigt. Arbetsbelastningen kunde under vissa perioder vara extremt stor, särskilt

inför perioder med många korta uppdrag utomlands och skrivande av stora offerter. Teknicus var fram till 1991 ett helägt dotterbolag till Swedforest, och arbetade på den svenska sågverksmarknaden. Företaget hade drabbats hårt av lågkonjunkturen. Marknaden för företags tjänster var i stort sett helt borta på hemmamarknaden.

Därför beslöts att Teknicus skulle slås ihop med Swedforest och börja arbeta mer internationell.

Samtidigt ändrade SIDA sitt arbets sätt, och började lägga mer tyngd och ansvar på bistån-

dsländerna. Det innebar färre långtidsuppdrag och hårdare konkurrens om jobben. Detta slog hårt mot det nya, fusionerade företaget. Hela åttitotalet hade man haft orderboken full, och inte hunnit med kunskaps- och kompetensutveckling. Nu stod man inför en ny marknadssituation, med stora behov av att utveckla och trimma ihop de anställda från de två företagen, och mycket lite pengar att göra detta för.

Vissa av de anställda konsulterna hade lågt antal debiterade timmar, i vissa fall så lite som 0 till 20 procent av arbetstiden. En rimlig nivå är ett genomsnitt på 60 procent debiterad arbetstid för en konsult.

Av 43 anställda var 35 konsulter, alla utom två män. Medelålderna på konsulterna var hög. Kompetensen är hög.

Företaget har alltid haft få sjukskrivningar.

Swedforest var också i behov av nya administrativa rutiner. Den förste ekonomichefen hade "allt i huvudet". När han slutade uppstod ett kaos. Swedforest behöver bra rutiner eftersom företaget har många, komplicerade transaktioner med biståndsländer.

Under åttitotalet har arbetstakten varit mycket hög. Det har varit akuta stress-perioder.

Verksamheten har styrts av yttre faktorer.

Man har samlat alla krafter, jobbat dygnet runt och blivit klar i sista stund, tack vare erfaren, kompetent personal. Men det har varit svårt för yngre och kvinnor att orka med/vilja ha en sådan arbetssituation.

### **Mål**

Swedforest hade följande mål inför det stora arbetsplatsprogrammet;

# Att, som kunskapsintensivt tjänsteföretag, stärka konkurrenskraften genom att öka personalens kompetens och ge den nya kunskaper, ökad självkänsla. Därigenom ska kvaliteten på "produkterna", det vill säga konsult- rådgivningstjänster öka.

# Att stärka personalen psykiskt genom större gemenskap, öppenhet, generositet, och att börja lära av varandra.

# Att stärka personalen fysiskt inför de påfrestande arbetsmiljö de ofta har under utlandsuppdragen.

# Att göra Swedforest till ett referensföretag vad gäller hur man kan organisera sig för inre tillväxt i ett kunskapsföretag, och att ge varje anställd ett större ekonomiskt och professionellt ansvar.

# Att öka produktiviteten så att alla konsulter i framtiden ska ha en debiterbar arbetsbegränsning på i genomsnitt 60 procent.

# Med den personalstyrka som fanns vid arbetsplatsprogrammets början räknar Swedforest med ökade intäkter på drygt fem miljoner genom ökad produktivitet.

# Att få ökad kontroll över arbetet, se nya möjligheter i stället för problem och vara drivande i stället för att styras av stressande omständigheter.

### **Genomförande**

Swedforest fick 1991 en ny VD, Jerker Thunberg. Han insåg snabbt att det krävdes stora förändringar för att kunna marknadsföra personalens kompetens, samt för att få ihop två företag till en sammansvetsad organisation.

Han gav två personer, en från vardera företag, i uppdrag att utreda en ny organisation. De formulerade en strategisk vision.

Tack vare bidrag från arbetslivsfonden kunde Swedforest påbörja ett stort arbetsplatsprogram, som döptes till "Vårt nya företag - skapande av inre tillväxt".

Till att börja med delades de anställda in i arbetsgrupper, med personer från båda företagen och med olika arbetsuppgifter/kunskaper.

Dessa grupper har sedan genomgått flera utbildningar, kurser och föreläsningar, både på arbetstid och på fritiden.

Det har varit en läroprocess, som syftat till att få alla att känna sig delaktiga i en gemensam vision av företaget.

Totalt har företaget haft 4 300 timmar utvecklingsarbete och 14 000 timmar stödaktiviteter och träning.

Arbetsgrupperna har studerat en rad viktiga, praktiska frågor som; projektledning, kretsloppstänkande, nya arbetsrutiner, internt bibliotek, ökat kostnadsmedvetande, miljörevision, skogsindustri, utlandskunskap, manlig och kvinnlig kommunikation med mera.

Men det kanske viktigaste för Swedforest har varit satsningen på att bli "en lärande organisation", utan pyramider och med stort ansvar för varje anställd.

För att bli det har man använt konsulter och gästföreläsare. Här är några exempel på metoder man använt.

1. Ny slags ledning - ledare, ledningsgrupp och gruppleddare har deltagit i kurser och seminarier samt bjudit in föreläsare. Ämnena har varit ledarskap, lärande organisationer, organisationsutveckling, skapande, utvecklingssamtal och strukturell konsultation.
  2. Att arbeta i grupp - övningar och seminarier om visionering i grupp, dialog, träning i att lyssna och samarbeta, förstå andras och sitt eget beteende samt kvinnor och mäns olika sätt att kommunicera.
  3. Technologies for Creating - är en särskild metodik för att arbeta med individuell utveckling och organisationsutveckling. Dessa kurser har berört alla anställda.
  4. Konsultstöd till ledningen - har behövts under den kontinuerliga organisationsförändringen, utarbetandet av visioner, strategier, ledarskap och ekonomisk styrning. Detta har genomförts med samtal och övningar.
- Konsulter har varit Göran Wiklund, Robert Fritz, Peter Lindgren och Åke Larnholt. Allt detta har genomförts under en mycket turbulent period, med dålig lönsamhet, uppsägningar och på slutet en utdragen ägarbytesprocess, som slutade med att Scandiaconsult köpte bolaget i januari 1995.

### **Reflektioner**

Projektledare Marit Werner:

-Ibland har det gått trögt att komma med idéer om mer "lärande av varandra", arbeta i grupp, nytt ledarskap etc. I dag känns det dock meningsfullt eftersom förändringsarbetet och processen verkligen tagit fart, trots att pengarna från arbetslivsfonden är slut. Förändringsarbete enligt TFC (technologies for creating) skapar uthållighet. Och det viktigaste vi som konsulter har att förmedla är uthållighet i brukandet av naturresurserna i världen. Vi har lärt av vårt eget inre arbete hur vi kan arbeta som konsulter.

Jerker Thunberg, vd

- Min erfarenhet av vår förändringsprocess är;
1. Det är av yttersta vikt att alla anställda deltar aktivt i processen.
  2. Ledningen måste stå bakom och stödja aktivt.
  3. Det är viktigt att det finns några eldsjäljar som driver arbetet framåt.
  4. Beslutade förändringar ska genomföras även om det finns motstånd inom mindre delar av organisationen. Då visar ledningen att den står bakom förändringsprocessen.
  5. Man måste skapa en förståelse för att en process innebär utvärderingar och nytt lärande under arbetets gång för att nå slutresultatet.

### **Resultat**

Swedforest är mycket nöjt med sina satsningar. Företaget är nu inne i en positiv fas, med flera nya uppdragsgivare.

Personalen har höjt sin kompetens och börjat tänka i nya banor.

Företaget har ett rykte som mycket kompetent, och kunder kommer gärna tillbaka.

De anställda samarbetar bättre nu, i olika konstellationer.

Förändrings- och utvecklingsintresset är på topp. Det sjuder av aktiviteter, idéer och nya utvecklingsgrupper jobbar vidare med förändringar.

Swedforest önskade vara ett föregångsföretag, och många har hört av sig för att få veta mer om TFC metoden. Företaget funderar på att ge kurser i förändringsarbetsteknik.

-Vi har fått en decentraliserad , flexibel organisation där personalen i större grad än tidigare får/kan/vill ta ansvar, säger Jerker Thunberg, VD.

-Sammanfattningsvis skulle jag vilja säga att Swedforest i dag är ett dynamiskt företag med framtidstro, som ser mängder med spännande och viktiga möjligheter i stället för att drunkna i dagliga eller framtida hinder och problem.

-Jag ställer gärna upp och förmedlar eller diskuterar våra erfarenheter med andra företag, till exempel med internationell verksamhet i tjänstesektorn.

---

ISSN 1104-6449

Maj 1995