

## Organisationsutvecklingens dilemma

Under mina mer än 20 år i konsultbranschen har jag funderat över hur mycket outnyttjad kunskap det finns. Analyser kring nuläget och hur det borde vara har gjorts i massor och otaliga verktyg, metoder och system har under åren tagits fram. Problemet har varit och är fortfarande att chefer och medarbetare, trots insikt, i allt för hög utsträckning fortsätter i gamla banor.

Det tar tid att ändra attityder och beteenden. Dessutom finns det en övertro på att det skulle finnas enkla lösningar i form av verktyg eller system. Bra verktyg och metoder underlättar naturligtvis. Det är dock avgörande att viljan till förändring och utveckling verkligen finns hos den enskilde individen. Först då är intresset tillräckligt stort för att ägna sig åt nytänkande och inläring. Då minskar också trögheten och möjligheten till utveckling ökar väsentligt.

Om vi jämför med idrotten, backhoppning med V-stil, Fosbury-floppen i höjdhopp, carving-skidor i slalom etc. kan vi konstatera att det har krävts mycket träning och hårt arbete innan det nya har givit bättre resultat än det gamla sättet. Inom idrotten är det lätt att mäta konkreta resultat och det är därför helt enkelt nödvändigt att ta till sig och utnyttja det senaste och det mest effektiva för att kunna konkurrera i toppen.

### Tydliga mål driver utveckling

Vi har därför mycket att vinna, i företag och organisationer, på att i allt högre grad lära oss att sätta tydliga mål och bli överens om dem. Det skapar möjlighet till dialog och synliggör också vilka som verkligen bidrar till resultat och vilka som i praktiken arbetar med onödiga uppgifter. Nu är det i praktiken inte så enkelt att man kan dela upp människor i två kategorier, de som levererar resultat och de som inte gör det. Potentialen ligger i att få varje individ att ifrågasätta sina arbetsuppgifter och på vilket sätt de bidrar till organisations bästa. De flesta visar sig ofta ha en hel del arbete där man varken vet vad som ska åstadkommas eller vem som är beredd att betala för det.

### Potentialen är minst 50% effektivitetshöjning

Erfarenhetsmässigt visar det sig gång på gång att när var och en verkligen förstår och accepterar sina mål, kan de själva också välja och utveckla de arbetsmetoder som mest bidrar till optimala resultat. När chefer och medarbetare dessutom gemensamt arbetar mot gemensamma mål skapas mycket intressanta synergier. Det kräver dock nytänkande i ledarskap, där chefer och medarbetare förstår sina respektive roller och är beredda att också ta eget ansvar.

Om vi åter jämför med idrotten kan vi konstatera att alla inte har samma talang. Olika människor har olika förutsättningar. Vi ifrågasätter inte när någon jämför en division 5-spelare med Henke Larsson, Zlatan eller Ljungberg. De utför faktiskt samma arbete och borde följaktligen politiskt korrekt ha samma lön. Det är, som bekant, ett ständigt återkommande mantra inom vissa kretsar. Division 5-spelaren kanske t.o.m. får bidra med egna pengar, medan t.ex. Zlatan tjänar c: a 1 miljon i veckan. Så stora skillnader har vi sällan i näringslivet och vill heller inte eftersträva det.

### Rätt person på rätt plats – efter egna förutsättningar

Vi kan inte blunda för att olika människor har olika fallenhet, talang och energi. Tydliga mål och förväntningar underlättar för alla parter att hitta rätt person till rätt uppgifter och hur var och en kan uppnå framgång i tillräcklig utsträckning. Vi bör därför kunna premiera olika resultat olika, oavsett utbildning, kön eller etnisk tillhörighet. Paradoxalt nog skapar en sådan inställning större trygghet i en organisation. Individen kan i samverkan med andra i högre utsträckning hitta sin plats, där han eller hon, på ett optimalt sätt kan bidra till verksamheten. Det kräver självklart också en chefsroll

som i hög grad förstår att arbeta med coachning. Framtidens chefer måste tycka om människor och våga ställa krav, samtidigt som de också ska säkerställa optimala förutsättningar vid varje tillfälle. Det underlättar dessutom för alla att förstå huruvida kraven och förväntningar i en roll verkligen motsvarar det jag vill och tror mig kunna uppnå. En duktig fotbollsspelare är ju inte nödvändigtvis duktig i ishockey och skulle därför kanske avstå ishockey på grund av bristande kompetens när det gäller skridskoåkning. Samma situationer uppstår ibland i företag och organisationer och vi kan att individer med samma utbildning presterar mycket olika resultat även om arbetsinsatsen tidsmässigt är lika stor.

Om inte viljan till utbildning och träning finns är det svårt att skapa utveckling. Individen har en egen stor nytta av utvecklas och utveckla. Det är en absolut förutsättning för att även i framtiden vara attraktiv på arbetsmarknaden. Allt för många har historiskt tvingats lämna sina företag och arbetsplatser för att de tillåts att inte utvecklas. Att arbeta på fel plats med fel arbetsuppgifter är inte bra för någon i längden. Inget arbete är heller ständigt en dans på rosor och man skapar ofta sin egen situation. Därför är frågan kring vad som förväntas betydligt större än vad många inser. Det skapar tydlighet kring vad jag verkligen vill och om den tilldelade rollen verkligen motsvarar, vad jag vill och kan uppnå. Vi måste helt enkelt inse att olika människor har olika kapacitet och följaktligen därför måste behandlas individuellt i allt högre grad, om vi vill åstadkomma exceptionella resultat.

För många skulle det förmodligen vara en betydligt behagligare situation att vara överens med sin chef om vilken nivå av resultat som förväntas – och därmed också ersättning. För ordningens skull är det inte tal om lönedumpning. Det handlar om att skapa rimliga förutsättningar för enskilda individer, på samma sätt som vi inom idrotten inser olikheter, och därigenom optimera möjligheten för varje enskild individ att bli framgångsrik i sin roll. När var och en också presterar efter sin förmåga, är det förmodligen också lättare att acceptera en självklar lönedifferentiering, baserat på konkreta resultat. Var och en förstår då också vikten av chefer som klarar av att motivera krav och förväntningar och samtidigt ha civilkurage belöna efter prestation.

### **Avundsjuka och arrogans**

Vi måste helt enkelt acceptera olikheter även på våra arbetsplatser. Den missriktade jämlikhetsiver som idag pågår i vissa kretsar, gör att vi riskerar att ingen blir lycklig. Istället borde vi satsa på ett aktivt ledarskap, där chefer och medarbetare i hög grad arbetar i harmoni och där var och en ska kunna bidra på sitt optimala sätt. Ingen blir sjuk av att skapa goda resultat. Att däremot arbeta hårt utan att veta hur jag bidrar till organisationens resultat, skapar stress och olust. Alla relativt friska människor vill förmodligen känna framgång i sina respektive roller. Värst är att inte kunna påverka och samtidigt ha en känsla av att ingen bryr sig. Då tenderar människor att skapa uppmärksamhet istället, även om det innebär bråk och osämja. Alla kan, om de vill och är beredda på utveckling, bidra i en organisation. Det kräver dock att man har en roll som passar och som jag är beredd att ta ansvar för. Dessutom måste vi på ett positivt sätt acceptera självklara olikheter i prestationer och därmed också i rimlig utsträckning premiera därefter.

Ett fotbollslag, med aldrig så många stjärnor, utan harmoni och lagkänsla presterar betydligt sämre än summan av varje individs prestation. Motsatsen är när ibland mindre namnkunniga individer, genom laganda, moral och engagerande mål, skapar synergi som vida överstiger summan av de enskilda individernas prestationer. Det kallas synergi och är en eftersatt potential i företag och organisationer.

Framtidens arbetsplatser kommer därför att behöva chefer och medarbetare som samarbetar i sina respektive roller, där var och en förstår sin roll med dess förväntningar och krav. Chefens roll kommer därför att i allt högre grad behöva inrikta sig på ledarskap, med motivation och engagemang hos medarbetarna. Medarbetarna kommer att behöva fundera på sin fallenhet, sitt intresse

och sitt engagemang för vad de vill och kan åstadkomma. För båda parter kommer viljan att utveckla och utvecklas att vara avgörande.

För att klara framtidens konkurrens, behöver vi skapa arbetsplatser som präglas av engagemang, intresse och kontinuerligt goda resultat. Vi kallar det Den Ideala Arbetsplatsen.

Uppsala i maj 2007.

Hans G Karlsson