

SOUL REFLECTIONS MÖTER | Hans G Karlsson, vd Förändringsakademien AB



Efter en internationell karriär inom bl.a. Skanska och Euroc startade Hans G. Karlsson företaget Förändringsakademien AB för 20 år sedan med syftet att arbeta långsiktigt med förändringsfrågor inom framförallt större företag. Han ger fortlöpande genomförandestöd i ett stort antal utvecklingsprocesser för företag som ABB, American Express, DN, IBM och Volvo.

”Ska du lyckas måste du vara en bra ledare – inte bara en god chef”

Slamret från de omkringliggande borden på en av stadens offentliga mötesplatser där vi möttes är stundtals öronbedövande. Men Hans sprudlande entusiasm för ”sin sak” tränger igenom bruset. När jag tittar på klockan har vi sedan länge passerat den överenskomna sluttiden för intervjun. Tiden rinner lätt iväg i umgänget med Hans.

– Vad behöver företagen för att utvecklas? frågar Hans retoriskt.

– Företag behöver hjälp att genomföra. Teorier och metoder har man i regel omfattande uppsättningar av och god koll på. Det stora felet konsulter gör i dag är att man är för fixerade på sina metoder. Inte sällan är också beställarna alltför metodfixerade.

När Hans arbetade i byggindustrin lärde han sig vikten av att kunna genomföra och av att ha en god process för att lyckas.

– Byggindustrin är van vid att genomföra projekt gång på gång. Det är skillnad på att bygga ett hus och på att vara bra på att använda hammare och spik. Felet många företag gör när det kommer till att åstadkomma en förändring är att man blandar ihop process med metodik. Ett exempel på detta är *Balanced Scorecard*. För många

har att införa *Balanced Scorecard* blivit målet, när det egentligen är ett verktyg och en mätmetod. Metoden kan inte vara målet för en förändring.

– Det kommer nya metoder hela tiden men det råder brist på resultat. En chef bör fråga sig vad denne gjort annorlunda sedan han eller hon började jobba med konsulten, säger Hans.

Hans är ekonom i botten. Och det ekonomiska synsättet att förändringsarbetet ska leda till mätbara och lönsamma resultat genomsyrar Hans argument. Men där finns också en annan övertygelse, en övertygelse om att en förändring inte kan lyckas om man inte förmår medarbetare och ledning att dela mål och dra åt samma håll.

– Det finns en stor potential till förändring och utveckling i företagen. Det handlar om att frigöra engagemanget hos den stora gruppen människor i normalfördelningskurvas mitt, säger Hans och skissar en kurva på en servett.

– I varje företag finns det ett mindre antal människor som är djupt engagerade i verksamheten och som brinner för den. Det finns också en ungefär lika stor mängd som inte är särskilt engagerade alls. Den stora gruppen människor, kanske en 60

procent, står någonstans mittemellan. Det är hos denna grupp det handlar om att få upp engagemangsgraden.

– Vad betyder det för medarbetarna att ledningen säger att nu ska vi öka omsättningen med si och så många procent? Det betyder för de flesta att man ser mer arbete, mer press, mer stress framför sig – inte ett stimulerande mål att uppnå. Inte sällan gäller detsamma när man synar ledningsgruppen: man tror inte på målen. Den jakande attityden är en läpparnas beklännelse. Mål måste rymma något slags personlig nytta.

– Om inte känslorna är med kommer man inte heller att göra det man sagt att man ska göra för att nå de nya målen. Istället kommer man att fortsätta som förut.

Menar du att obalansen mellan de uttalade målen och förväntningarna å ena sidan och känslorna inför dessa å andra sidan skapar ett osunt klimat?

– Javisst! Ohälsa är symptomet i företaget, inte orsaken. Vem skapar medvetet ohälsa i en organisation? Ingen.

Hur ska man då gå tillväga för att åstadkomma en lyckad förändring, ett frigörande av potentialen?

– Man måste börja med att ställa sig frågan ”vad vill vi åstadkomma?”. Hur ska det se ut när det är bra? Hur ska vi arbeta? Sitter detta ordentligt, är alla med på det *önskade tillståndet*, kommer man



”Det finns en stor potential till förändring och utveckling i företagen.”

också snart att se vem som verkligen vill, vem som kan och vem som gör.

– Men för att förstå hur man ska arbeta för att nå det önskade tillståndet måste man givetvis också analysera nuläget. När man gör det kommer många att finna att de har alla verktyg för att arbeta effektivare i form av system, strukturer och processer men att de används lite eller dåligt. Det är svårt att få människor att arbeta effektivare men det är sällan det är verktygen eller metoderna som är problemet. Det är relationella problem mellan människor och oförmågan att skapa resultat.

– När det är i relationerna bristerna sitter krävs en fokusering på de emotionella drivkrafterna, vilket kräver diskussion människor emellan. Och att föra dialog är många chefer och medarbetare ovana vid.

Du använder dig av begreppet Den Ideala Arbetsplatsen. Vad är det?

– Den Ideala Arbetsplatsen är namnet på min process för att i några enkla steg hjälpa företaget att nå det önskade tillståndet genom att frigöra sin inneboende men outnyttjade kraft. Vi konsulter kan inte ta ansvar för genomförandet men vi kan ta ansvar för processen att nå dit.

– När man väl nått en överenskommelse om det önskade tillståndet, alltså det resultat man tillsammans ska skapa, kommer genast frågan ”hur?”. När man nystar i ”hur:et” kokar förslagen ganska snabbt ner i ett fåtal kritiska framgångsfaktorer. Det intressanta är att dessa faktorer är desamma oavsett vilket företag du analyserar.

– De kritiska framgångsfaktorerna du har att arbeta med för att nå det önskade tillståndet är oftast kundrelationer, målstyrning, kompetens, motivation och engagemang. Det är dessa som ska målsättas. Motivation och engagemang är viktiga faktorer att arbeta med för att få de 60 procenten mitt i normalfördelningskurvan att frigöra sin dolda potential.

Men kan man målsätta motivation och engagemang?

– Ja men inte på en skala, som jag ibland har fått se. Antingen är du motiverad eller inte. Frågan är om vi på vår arbetsplats ska vara motiverade? Det handlar igen om dialogen, för motivation och engagemang är i hög grad en relationell fråga. Medarbetare måste vilja vara motiverade och engagerade.

– Syftet är att avskaffa det ansvarslösa tyckandet, att vi ska ta ansvar för vår motivation. Känner vi inte motivation för att nå det önskade tillståndet bör vi nog fundera på om vi inte ska syssla med något annat.

”Motivation och engagemang är viktiga faktorer att arbeta med för att få de 60 procenten mitt i normalfördelningskurvan att frigöra sin dolda potential.”

Det låter ju bra. Men inte sällan kan ju bristen på motivation och engagemang hänga samman med uppfattade missförhållanden på arbetsplatsen, t.ex. i relation till chefen.

– Visst. Men vi måste samtidigt acceptera att vi har olika roller och respektera dem. Vi måste förstå och acceptera befogenheter och resurser. Men samtidigt är inte detta statistiskt. Roller förändras kollegialt. Alla måste därför ta ansvar för att ändra beteenden och attityder.

– En viktig förklaring till svag motivation och engagemang är bristen på delaktighet. Jag menar, att inte få känna möjligheten att påverka fördummar. Här har givetvis cheferna ett stort ansvar att ta.

Vad mer ska cheferna koncentrera sig på?


– Cheferna måste ge förutsättningarna att lyckas att nå det önskade tillståndet och kontinuerligt mäta utvecklingen.

Det är vad Den Ideala Arbetsplatsen handlar om. Cheferna måste ge stöd och uppmuntran att göra nya saker på nya sätt, att stötta människor att lämna komfortzonen. Om vi fortsätter att göra endast det vi är bra på och på det sätt vi alltid gjort, istället för att göra det nödvändiga och på nya sätt, kommer vi aldrig att nå de önskade resultaten.

– Cheferna måste därför vara med på förändringen och dess konsekvenser till 100 procent. Vd måste vara uppdragsgivare och bära ett djupt engagemang för att transformera verksamheten.

Det låter som att det är cheferna som är den svaga länken.

– Ja, cheferna är ofta den svaga länken. Det tryter ifråga om chefernas vilja och beredskap inför konsekvenserna. Ty cheferna sitter i den svåra sitsen att de aldrig kan säga nej till rimliga åtgärder som leder till de överenskomna målen och samtidigt vara kvar. Men vi måste i sammanhanget också beakta att medarbetare som inte vill är ett stort hinder inte bara för chefen, utan för hela organisationen

– Men det är ju egentligen en fråga om bra ledarskap, dvs. symbiosen av gott chefskap och gott medarbetarskap. 

Ulrik Brandén

ulrik.branden@soul.se