

chefs

tidningen

HR- och
ledarskaps-
magasin för
akademiker

FENOMENET

VI BLIR RATADE
REDAN VID 40

NUMMER 3/2020 99 SEK

*Gitte Ørskou är redo
för den svenska kultur-
debatten.*

12 SIDOR TEMA

DAGS FÖR ÄKTHETS- INTYG?

VI SPANAR PÅ FRAMTIDENS
MANAGEMENTKONSULTER

Stridbar

MODERNAS NYA CHEF TÄNKER INTE VARA TYST

Dags för *äktta vara*

Är managementkonsulternas era förbi? Knappast. I framtiden kommer de med äkthetsintyg.

12 SIDOR

KONSULTLIV I CHEFSBRANSCHEN

MANAGEMENTKONSULTEN}

”Oberoendet är väldigt viktigt”

UTVECKLINGSCHEFEN}

”Har man rätt konsulter blir det enklare att hantera förändringar”

FORSKAREN}

”De lever på myten om den snabba föränderligheten”



Malin Wennebro har arbetat som managementkonsult i 15 år.



Nya krav på framtidens chefskonsulter

Någon som trasslar till, eller reder ut? Managementkonsulter omges inte sällan av nidsbilder men frågar man branschen är framtiden ljus.

AV TIM ANDERSSON ILLUSTRATION GETTY IMAGES

ÄKTA VARA} – Det här var en knepig organisationsfråga.

– Ja, ska vi tillkalla en managementkonsult, eller kan vi trassla till det själva?

Så lyder ett skämt. Inte så kul kanske, men talande för en viss föreställning om det växande antalet managementkonsulter: De kommer in från ingestans, tar fantasisummor i betalning och lämnar organisationen i kaos.

En nidsbild, naturligtvis, formad av en serie medialt välexponerade skandaler med Nya Karolinska i epicentrum.

Men någonting ligger det kanske ändå i det där om snabbt in och snabbt ut. Eller snarare: det brukade göra det. Den delen tillhör nämligen en förlegad konsultroll. Det menar i alla fall Lilian Klasson, ordförande för branschorganisationen Sveriges managementkonsulter, SMK.

– Managementkonsulten var tidigare ett slags ”företagsdoktor”, som gick in i en organisation och ställde diagnos: ”Aj aj aj, nu har ni det svårt, nu behöver ni göra si eller så.” Man gjorde en analys och lämnade en rapport. Kvar blev företagsledaren som klistade sig i huvudet.

Rollen var länge cementserad, menar hon. Just nu befinner den sig dock i en brytpunkt. Den nya, moderna managementkonsulten, som hon jobbar för att försöka etablera bilden av, skulle snarare kunna formuleras som någon som reder ut trasset och knyter ihop trådarna.

– I dag är vi med på ett helt annat sätt, inte bara i analysen och strategifasen utan hela vägen

Nidsbilden av managementkonsulten är vida känd. Överbetald kommer han in, drar ut – och lämnar kaos bakom sig.

tills organisationen når den förväntade effekten.

I bakgrunden finns en snabb samhällsförändring. När arbetslivet blir allt mer komplext, oförutsebart och ryckigt, ökar behovet av generalister med god överblick och utblick, menar hon. Kanske är det detta som avspeglas i en UC-rapport från 2019, där det framgår att rörelseintäkterna för organisations- och managementkonsulterna närmast fördubblades mellan 2013 och 2017, från omkring 18 miljoner till drygt 35 miljoner. >>

SVERIGES MANAGEMENTKONSULTER (SMK)

- En branschorganisation som företräder managementkonsultföretagen och dess konsulter, samt bidrar till utveckling av branschen.
- Del av den globala managementkonsultorganisationen, ICMCI, som ansvarar för den internationella certifieringen CMC, Certified Management Consultant.
- Har ett 40-tal medlemsföretag och totalt cirka 170 medlemmar.

Konsulter som förändrar förändringens skull är inte det branschorganisationen vill kalla äkta konsulter.



» EN SOM INTE KÖPER den här bilden av ett arbetsliv i snabb förändring och med ett växande behov av konsult hjälp är Johan Alvehus, docent vid Institutionen för service management och tjänstvetenskap på Lunds universitet.

– Varför pratar konsulterna hela tiden om den här snabba föränderligheten? För det är den de säljer. De lever på myten om den.

Johan Alvehus efterfrågar ett större ansvarstagande från cheferna, särskilt inom det offentliga. Det kostar att slita upp invanda arbetssätt, säger han. Det kan ta flera år innan rutiner sätter sig och det börjar fungera bra igen. Fler chefer måste alltså ställa sig frågan: Är det värt det?

Samtidigt förstår han att det kan vara svårt. Han ser tydligt ett tryck utifrån och ovanifrån – för många är en ”modern” organisation detsamma som en organisation i ständig ”utveckling”.

– Det här yttre förändringstrycket framställs ofta i objektiva termer: ”Marknaden kräver att...”, ”Den teknologiska utvecklingen kräver att...”. Nja, säger jag. Det handlar om andra processer, som att vinna legitimitet och upprätthålla en viss bild av sig själv. Varför ska en socialtjänst i en kommun någonsin vara innovativ – den ska väl göra sitt jobb?

Till det yttre kravet på förnyelse vill Johan Alvehus också lägga det indivi-

duella incitamentet: En framtida chefskarriär kräver att du kan visa upp ett cv med lyckade förändringsprojekt.

– Kan du inte det blir det svårt när du söker nästa chefsjobb: ”Jaha, Sven, på ditt förra jobb var du i fem år, vad gjorde du då?” ”Nä, ingenting, det fungerade skitbra, så jag lät folk göra sitt jobb bara.” ”Tack, vi hör av oss.”

ATT NYTILLTRÄDDA CHEFER i den offentliga förvaltningen gärna sätter igång ett förändringsarbete, och i anslutning till det anlitar managementkonsulter, stöds



Johan Alvehus.



Andreas Werr.

”Varför pratar konsulterna hela tiden om den här snabba föränderligheten? För det är den de säljer.”

i forskning. Andreas Werr, professor i management vid Handelshögskolan i Stockholm, har visat att det efter ett byte av generaldirektör tar ungefär två år i snitt innan konsulterna kommer in.

– Vår tolkning är att det tar så lång tid att orientera sig och forma sin förändringsagenda. När man har gjort det sätter man den i verket. Sedan jobbar man med den i två år, efter det kan man se att konsultkostnaderna går ned igen.

Andreas Werr delar Johan Alvehus bild av ett arbetsliv som i delar förändrats sönder. Nu ser han dock en avmattning. Hans uppfattning är att man i många organisationer blivit luttrade inför omorganisationer och nya arbetsmodeller.

Innebär det att vi kommer att se en minskad efterfrågan på managementkonsulter framöver? Nej, Andreas Werr

Effektiv minipaus med ANDULLATION på din arbetsplats!



Återhämtning på 15 min!
Kontakta oss för demo!

Ny energi, kroppslig & mental balans

Värk i nacke och rygg hänger ofta samman med uppbyggd stress i kroppen. Andullation ger en mycket effektiv avslappning och hjälper kroppen att släppa på de spänningar som vi inte kommer åt på egen hand med övningar.

Stress kan leda till olika sorters besvär. När avslappningsmekanismerna kommer igång, balanseras det vegetativa nervsystemet och stressnivån sjunker och stresståligheten ökar.

Med andullation återhämtar du dig utan ansträngning i en vilsam och ergonomisk ställning med kläderna på i 15 minuter.

Andullation kan ha hälsofrämjande och lindrande effekter på bland annat:

- Stress
- Sömnstörningar
- Ryggproblem
- Ischiasproblem
- Smärta och värk
- Muskelspänningar
- Huvudvärk
- Återhämtning
- Blodcirkulation
- Lymfbesvär

www.hhpsverige.se



E-post: info@hhpsverige.se

Tel: 08-514 509 46

”Många ledare vill inte berätta att de behöver anlita managementkonsulter.”

» tror inte det. Organisationerna blir nämligen samtidigt allt mer slimmade, och därmed beroende av extern hjälp.

– Det finns generellt två orsaker till att man kopplar in de här konsultbolagen, säger han. Den ena är kompetensbrist. Den andra är resursbrist, och där lär inte situationen förändras framöver. Man har sällan möjlighet att avsätta medarbetare för ett stort förändringsarbete. Konsultbolagen är dedikerade, dem kan man få in med 120 procent över en natt.

Något annat som talar för ett fortsatt behov av managementkonsulter är organisationernas oförmåga att lära sig av deras arbete.

– Man ser inte konsulterna som en kompetensutvecklingsstrategi, utan som ett sätt att lösa ett akut problem.

EN INTE OVIKTIG FAKTOR för managementkonsulternas framtid är den allmänna bilden av yrket. Just nu står den och väger, säger Lilian Klasson. Självt lyfter hon gärna fram de etiska riktlinjer som alla medlemmar av organisationen Sveriges managementkonsulter skriver under på. De skiljer dem från löpsedlarnas oseriösa aktörer, och från dem som företräder olika system- eller metodleverantörer och därmed inte står oberoende.

Marknadsföringsarbetet försvåras dock av ett moment 22-problem, berättar hon.

– Många ledare vill inte berätta att de behöver anlita managementkonsulter, vilket ofta gör det svårt för oss att referera till alla lyckade uppdrag. •



Lilian Klasson.

ÄKTA ELLER OÄKTA MANAGEMENTKONSULT?

En äkta managementkonsult:

- är oberoende – accepterar inte provision, kompensation eller andra fördelar från tredje part i samband med rekommendationer från uppdragsgivare.
- är diskret – ser all information i samband med uppdrag som konfidentiell.
- har självinsikt – accepterar bara sådana uppdrag som man har kompetens och resurser att utföra.
- tar branschansvar – tänker på att anseendet för managementkonsulting som profession inte ska skadas.

En oäkta managementkonsult:

- gör egen vinning. Mörkar personliga intressen, som kan påverka uppdraget.
- är oärlig. Skapar orealistiska förväntningar eller lovar säkra resultat. Anlitar, eller samarbetar med, andra konsulter utan att berätta för uppdragsgivaren.
- sitter på dubbla stolar. Agerar i potentiellt motstridiga positioner eller uppdrag parallellt.

* FRITT EFTER SMK:S DEFINITION OCH ETISKA RIKTLINJER. SMK TALAR DOCK HELST OM "AUKTORISERADE" OCH "ICKE-AUKTORISERADE" MANAGEMENTKONSULTER.



KUNGAR AV KLYSCHOR

DEM SLÅR MANAGEMENTKONSULTER NÄR DET KOMMER TILL KLYSCHOR? VI BAD EN TEATERREGISSÖR OCH EN ERFAREN MANAGEMENTKONSULT DISSEKERA DE VÄRSTA.

I PI:s aktuella dramakomedi *Cheferna* får lyssnaren följa med på kurs hos en managementkonsult från jargonghelvetet. Vi lät regissören Malin Axelsson välja sina tre favoritklyschor, för att sedan låta Lilian Klasson, ordförande för Sveriges Managementkonsulter, säga sitt.

”Vad tänker du?”

Malin Axelsson: ”Det här är en klassiker: att ge en motfråga som svar. När vi improviserade fram serien satte vi en catch phrase för varje karaktär. För Eric Stern som spelar managementkonsulten var det att närhelst han inte kunde komma på ett svar i stället fråga: Vad tänker du? Den är bra, jag använder den en hel del själv i min yrkesutövning som regissör...”

Lilian Klasson: ”Det är en fras jag tror många använder – den har en stark koppling till coachning, man vill hjälpa en person att på ett mer effektivt sätt använda sina egna förmågor för att besvara frågor.”

”Det här kommer vi att komma tillbaka till senare...”

Malin Axelsson: ”Ett tips till alla där ute – om man inte vill diskutera en särskild sak kan man alltid säga: det här är jätteintressant och spännande, vi kommer tillbaka till det...”

Lilian Klasson: ”Här är det viktigt att parera frågan och verkligen komma tillbaka till den. Jag vill tro att de flesta gör det?!”

”Mitt hus brann ned – sen blev jag konsult!”

Malin Axelsson:

”Managementkonsulter låter ofta sitt framförande vila på en personlig erfarenhet. Det kan handla om en personlig katastrof, men vilken märklig historia som helst går egentligen att använda som grund för ens konsultande. Om inte huset brann ned kanske det är ett förflutet som poet?”

Lilian Klasson: ”Jag har hört det förr, ofta från dem som gått utbildning i storytelling. Det går ut på att bygga sin marknadsföring kring en historia. Det är vanligt i kommunikations- och marknadsföringsbranscherna. Det är här våra tankar kring auktorisation kommer in – det behövs mer än en story och ledarskaps erfarenhet för att vara en bra managementkonsult!” •



”Vi kan komma in utifrån och ifrågasätta”

Helikopterperspektivet är hennes vassaste verktyg. Efter 15 år i branschen är Malin Wennebro van att landa i en organisation och snabbt få överblick.

AV TIM ANDERSSON FOTO ANNA SIMONSSON

KONSULTVARDAG – HSB – vad står initialerna för? Kompakt tystnad från managementkonsulterna kring bordet.

– Fråga inte mig. Jag vill bara attestera min faktura! skojar en av dem.

Dominique Grubestedt, utvecklingsansvarig på HSB affärsstöd, skakar på huvudet. Det är uppenbart att han måste jobba på ”onboardingen”, säger han, och muttrar på skämt om fancy konsulter som inte ens känner till ”de stora händelserna i HSB från 20- och 30-talet”.

Vi befinner oss på en restaurang, granne med HSB på Kungsholmen i Stockholm. Någon föreslog först lunch i HSB:s egen restaurang i källaren, men en av konsulterna protesterade. Det var för jävla trist. Han krävde förnyelse.

Förnyelse är också vad HSB är ute efter. Mellan tuggorna av sushiris och kyckling i ”koreansk sticky sauce” utvecklar Dominique Grubestedt: Det kooperativa bostadsbolaget har länge

haft en bra situation – stor kundbas, känt varumärke, sund ekonomi.

– Risken är att man blir för bekväm och missar nutidens spelregler och behov. Men nu har stämman och styrelsen sagt att vi inte kan ta vår position för given, vi har nya konkurrenter, ny teknologi och allt fler yngre medlemmar som vill göra saker på nya sätt. Och det är där gänget här kommer in i bilden, säger han och nickar mot Malin Wennebro och hennes kollegor.

MANAGEMENTKONSULTERNA har varit här sedan i juni. Deras uppdrag är att hjälpa HSB affärsstöd att införa ett nytt digitaliseringsprogram. Arbetssätt ska utvecklas, och det påverkar allt från ekonomi till styrning.

Malin Wennebro sitter i ledningen på Ekan Management, där hon också är partner. Hennes uppgift här är att projektleda och stötta Dominique Grubestedt i samordningen av alla delar. »



Managementkonsulterna Malin Wennebro och Svein Arne Östevik är på väg till lunchen, en sällsynt paus mellan dagens långa möten.



Det är inte alltid konsulter får ett så varmt mottagande av sina kunder som Julia Viklund och Malin Wennebro upplever att de har fått av HSB affärsstöd. Här med HSB:s Dominique Grubestedt.



Malin Wennebro har jobbat som managementkonsult i femton år och sitter i styrelsen för Ekan Management. Här på HSB är en av hennes uppgifter att hjälpa till med samordningen av alla olika projekt.

man helt låst vid en viss modell och inte kan frånga den det minsta, då är du beroende på ett annat sätt.

MANAGEMENTKONSULTER måste hela tiden fortbilda sig. Det handlar inte bara om att lära sig om nya modeller och managementverktyg, utan också om tekniska landvinningar.

Men hur vet kunden, som kanske inte är lika uppdaterad på den senaste utvecklingen, att konsulterna gör korrekta bedömningar?

Det gör de inte alltid. I slutändan bygger mycket av samarbetet på tillit, och på personkemi.

Mellan HSB Affärsstöd och Ekan Management finns ett starkt förtroende, det intygar båda HSB:s Dominique Grubstedt och konsulterna. Och det märks. Inte minst i hur konsulterna kan skoja om den negativa bilden om yrkesgruppen – om att bara vilja attestera sin faktura. Den föreställningen är nämligen inte alltid så rolig att förhålla sig till.

– Det är klart att man behöver jobba med den, man behöver visa att man kan tillföra något, säger Malin Wennebro.

– Det är egentligen en ganska pressad situation att jobba som konsult. Du är ständigt i en kundleverans, och du måste hela tiden fundera över vad du bidrar med för värde. ●

» – Har man rätt konsulter med sig blir det enklare att hantera förändringar, säger Dominique Grubstedt. Gör man det bra vinner man racet.

– Vår fördel är att vi inte är HSB, förklarar Malin Wennebro. Vi kan komma in utifrån och utmana lite, ifrågasätta, eftersom vi är neutrala inför aktörerna, säger hon.

Hon talar om ett "helikopterperspektiv" – det är managementkonsultens konkurrensfördel gentemot andra på

”Förenklingen är viktig och uppskattas ofta av kunden. Det hjälper till att få ordning på världen.”

samma marknad. För om andra konsulter är specialister, det kan vara inom IT eller HR, är konsulterna här kring bordet i grunden generalister med uppdrag att överblicka en hel organisation.

Så vad är det då man brukar upptäcka där uppifrån? Jo, det finns några vanligt förekommande problem, säger Malin Wennebro.

Som att arbetssättet i en del av organisationen försvårar för en annan del. Något som ofta sker omedvetet.

– Det är också vanligt med dubbelarbete, att några gör något som andra sedan gör om någon annanstans. Eller att man jobbar på ett sätt som inte längre fyller något syfte. Sådant kan vara svårt att upptäcka när man är inuti organisationen och jobbar på som man alltid har gjort.

ATT BLOTLÄGGA PROBLEM kan gå snabbt. Men sedan ska de åtgärdas. Managementkonsulter är tränade i att använda olika modeller, metoder och

verktyg för att vägleda en förändring, inte sällan i en turbulent period. Det är här kritiken mot managementkonsulterna brukar komma in. Det handlar ofta om de här modellerna, som anses förenkla verkligheten.

Malin Wennebro känner igen kritiken.

– Förenklingen är viktig och uppskattas ofta av kunden: ”Jaha, jag visste inte att det var så här jag tänkte, nu blev det mycket tydligare!” Det hjälper till att få ordning på världen, förklarar hon.

Men kan det då inte bli överdrivet förenklat? Jo, det medger Malin Wennebro – om man inte anpassar modellen eller metoden till kunden. Det finns exempel på konsulter som plockat någonting från USA och utan justeringar försökt införa det i det svenska arbetslivet. Det har slutat illa.

– Vi pratar ofta om att oberoendet är väldigt viktigt för en managementkonsult. Att man inte ska vara betalad av någon IT-leverantör, till exempel. Är

FÖRBÄTTRA ARBETSMILJÖN TILLSAMMANS

När chefer och skyddsombud jobbar med arbetsmiljöfrågorna tillsammans ger det bättre effekt. En bra start är att gå BAM-utbildningen ihop. Anmäl er på: prevent.se/BAM

BAM – *Bättre arbetsmiljö*

Utbildning för chefer och skyddsombud



prevent

ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN
SVENSKT NÄRINGSLIV, LO & PTK