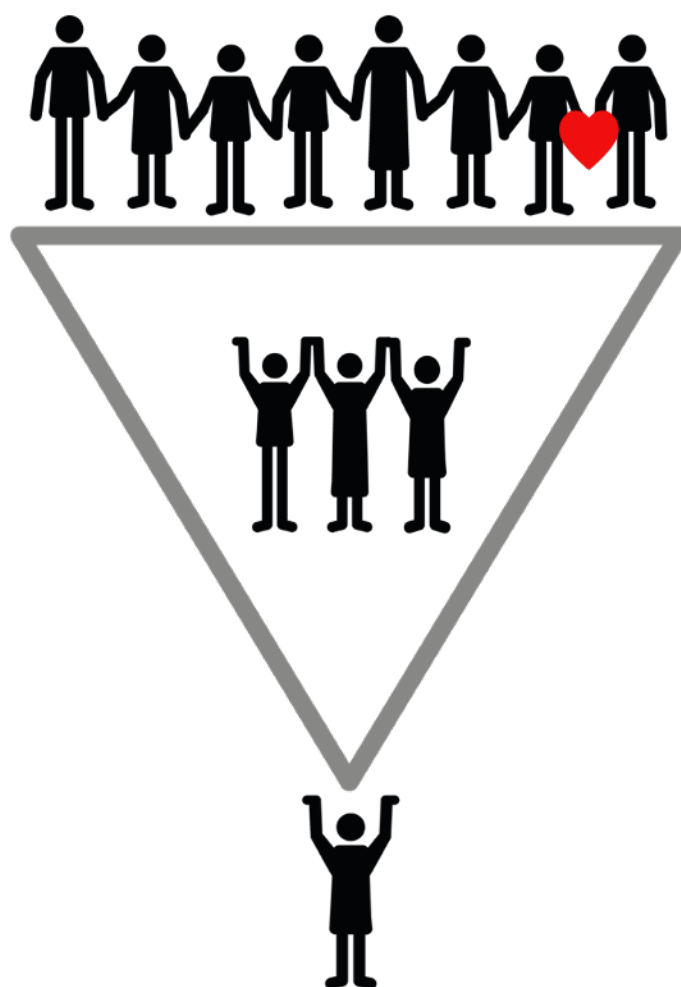


Utdrag ur:

Att leda uppånvänt

En handbok för framtidens ledare

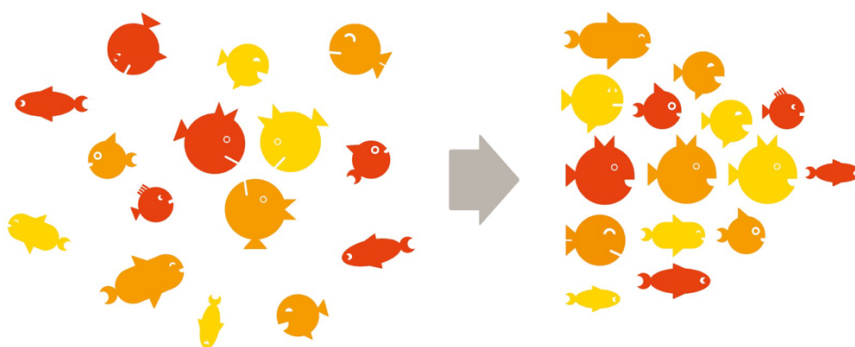


Av Anna Philipson

Utdrag ur kapitel 1:

Från supertanker till fiskstim - en ledarfilosofi

Det är ingen raketforskning att företag och team som fungerar som det tigha fiskstimmet till höger är mer framgångsrika än de vilsna fiskarna till vänster, där storfiskarna i mitten dessutom verkar vara mer upptagna med att brottas med varandra än av vad som händer i stimmet.



Det levande fiskstimmet är en bra metafor för hur vi behöver jobba och leda i en tid som kräver konstant förändring och utveckling. Vi behöver vara snabbrikliga och kraftfulla på samma gång, precis som ett fiskstim. När det dyker upp en fara är det fisken som först upptäcker hotet som börjar svänga och så följer resten av stimmet efter. För att det ska fungera krävs att signalsystemet mellan alla fiskar är stabilt och starkt, så att vi är ihopkopplade och tar vara på kraften och snabbrikligheten hos varenda liten fisk för att ta oss an de stora hajarna. Det är ju själva syftet med ett stim.

Så vad krävs för att bli som stimmet till höger, där vi simmar tätt ihop och tar oss fram med gemensam kraft dit vi vill? Till stor del handlar det om att utveckla ett gemensamt mindset, även om det också handlar om förmågor, struktur och arbetssätt. Ett mindset är inte detsamma som företagets värderingar eller vision, utan är ett förhållningssätt till hur vi arbetar som behöver tränas och byggas in i kulturen hos oss alla via ledarskap och arbetssätt tills det är en naturlig del av hur vi är och jobbar.



Informationsmaktskiftet driver på

För några år sedan träffade jag 15-åriga Susie-Ana i Ghanas huvudstad Accra. Hon bar sin son på ryggen och på huvudet en jättestor bricka med vattenpåsar som hon sålde på marknaden. Även om hon levde från dag till dag var hon stolt familjeförsörjare och även stolt mobilanvändare. Den snabba digitaliseringen som har gjort att större delen av jordens befolkning idag har en mobil och dessutom tillgång till internet har inneburit många stora förändringar. Inte minst i hur information distribueras och i vilken enorm skala och hastighet den sprids. När jag träffade Susie-Ana den där gången i Accra hade hon, via sin smartphone, tillgång till mer information än Bill Clinton hade när han var USA:s president före internet-erans intåg.

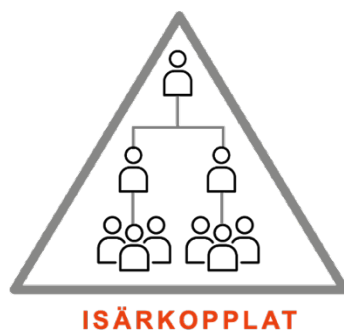
Omvärlden rör sig allt snabbare och vi lever i ett konstant informationsflöde som ständigt uppdateras, och det är inte längre självklart att toppchefen har den bästa och mest aktuella informationen. Därför blir det viktigare för oss ledare att ligga nära kunderna och marknaden och att ha örat mot rälsten nära kundmötet och i det operativa vardagsarbetet. Det är där det konkreta affärsvärdet skapas, det är här vi hittar den mest uppdaterade informationen när allt rör sig snabbt, och det är här vi behöver vara för att bygga viktig insikt.

Lägg till det att den första generationen som är uppväxta helt och hållet i den digitala eran är på väg med stormsteg på arbetsmarknaden. För dem är det självklart att sprida information snabbt, direkt och till många. Vi ledare står inför en helt annan förväntansbild än för bara några år sedan.

Med andra ord: Vi står mitt i ett informationsmaktskifte som heter duga.

De traditionella strukturerna fungerar inte längre

Tiden när vi kunde styra ett företag på samma sätt som en kapten på en supertanker, som kraftfullt pekar ut en riktning och ger order, är över. Den digitala tidens hastighet och transparens har ändrat spelplanen helt. Ett företag där företagets ledning och staber försöker hålla koll på allt som händer och sedan säger åt de andra vad de ska göra får det riktigt jobbigt i vår snabbroliga värld, men frågan är om systemet var så effektivt det skulle kunna vara ens från början.



- Designad för stabilitet – långsam förändringstakt
- Långt avstånd mellan kundernas behov och våra beslut
- Mål, planer och KPI's i silos hindrar samarbete
- Svårt att koppla min egen insats till helheten
- Stress och press ökar med förändringstakten

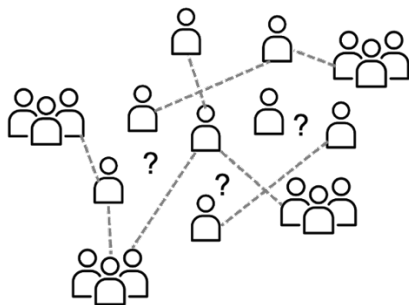


Den traditionella hierarkin är utformad för industrisamhällets repetitiva arbetsuppgifter, som i fabriken. Det är en stabil struktur där ledaren högst upp i hierarkin förväntas veta bäst. Vi planerar med lång tidshorisont och kontrollerar genom att bryta ner i delar och följer upp i långsamma cykler, ofta månadsvis. Systemet är inte nödvändigtvis dåligt, men det är designat för den gamla ekonomins stabilitet, inte för den förändringshastighet vi lever i idag. Ju snabbare omvärlden förändras, desto mer krockar den med strukturer som är för rigida. Så småningom krackelerar de gamla strukturerna och bryts sönder om vi håller fast vid dem.

De flesta företag och ledare har förstått att den traditionella modellen är ohållbar i dagens förändringstakt. Ändå kan det vara svårt att lämna de gamla strukturerna som många av oss uppfostrats i och blivit bra på att manövrera. Dessutom vet vi ofta inte riktigt hur vi ska göra istället. Det är lätt att glömma att vi bara har någon generations erfarenhet av digitaliseringens tidevarv, så det är inte så konstigt att det kan kännas både ovant och onaturligt att lämna våra gamla arbets- och tankesätt.

Nätverksorganisationen har sina egna utmaningar

I takt med omvärldsförändringarna har nätverksorganisationerna vuxit fram. De är mer snabbriktiga, kreativa och förändringståligen än de traditionella styrsystemen. Men de har sina egna problem och utmaningar. Även framgångsrika företag som ligger långt fram i agila metoder och håller självledarskapets flagga högt börjar ofta spreta åt olika håll när de växer ur det lilla företagets kostym. Det blir svårt att hålla riktning, fokus och effektivitet över tid och vi hamnar i växtvärk. Vi hittar inte nycklarna till att skala affären och ledarskapet blir otydligt eller till och med frånvarande. Självledarskapets baksida blir till otydlighet och vi börjar dra åt olika håll.



- Otydliga och föränderliga mål och planer
- Otydliga roller, ansvar och ledarskap
- Dålig kännedom om varandras kompetens och förmågor
- Svag känsla för tillhörighet och min plats i helheten
- Stress och press ökar

ISÄRKOPPLAT

Det som skulle bli en motvikt till den långsamma silostrukturen i de hierarkiska organisationerna blir istället spretiga enmanssilos som gör det svårt att samla kraft, kombinera kompetenser och få överblick. Paradoxen i självledarskapets tid är att tydligt och kraftfullt ledarskap är viktigare än någonsin. Men inte på det gamla sättet.



I de unga företagen hittar vi många unga ledare, ofta talangfulla och fria från arvet i den gamla modellen. Men även de kan glida över i gamla strukturer när det börjar kännas jobbigt och osäkert, trots att de egentligen inte vill. Kanske för att den traditionella modellen är en sådan stark del av vår kultur att den blir som en snuttefilt som vi återvänder till när det känns jobbigt. Vi längtar efter tydligare styrning och kontroll och vet inte riktigt hur vi annars ska göra.

Även nyare företag som Google och Apple leds idag på sätt som på många sätt ligger nära de traditionella hierarkierna. Jack, som var en av de första anställda på Google, uttryckte det så här när jag mötte honom för några år sedan:

“Vi kämpar varje dag med att behålla vår kultur av snabbriklighet, närhet till kunderna och tätt samarbete mellan alla team när vi växer, men det känns nästan omöjligt. Ibland tänker jag att den enda stora skillnaden mellan oss och ett företag som IBM är att vi har coola lokaler med en massa förmåner som gym och gratis mat.”

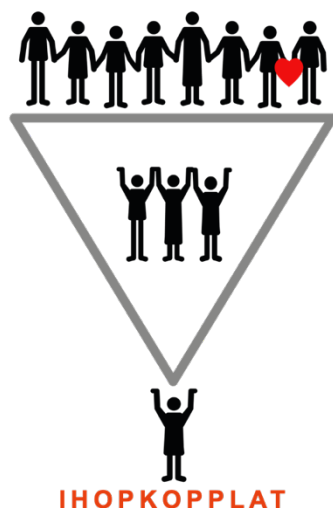
Även om många nätverksorganisationer har problem är de ett bevis på något hoppigivande: att det finns en stark vilja att leda på nya sätt i så många företag och branscher. Kanske befinner de sig helt enkelt bara i ett naturligt glapp i en utvecklingsprocess, där de med rätt verktyg kan undvika att fastna och dra på sig båda styrmodellernas brister.

Att vända pyramiden uppåner

Den goda nyheten är att det finns en massa erfarenhet - och väl underbyggd forskning - som visar hur vi kan jobba och leda så att både människor och affärer mår bra och utvecklas starkt och hållbart även i förändring och komplexitet. För att beskriva det på ett enkelt sätt skulle vi kunna säga att det handlar om att vända den traditionella, hierarkiska pyramiden upp och ner. Eller som en mix av det bästa från nätverk och traditionellt. Vi tar med nätverkets snabbriklighet och innovationskraft och kombinerar med en stöttande och levande struktur.



Istället för att koncentrera ledarskapet till några få, så använder vi allas idéer och kreativa lösningar. Vi tänker och gör tillsammans och tar vara på hela vår gemensamma kraft: vi kommer nämligen behöva den. Därmed skiftar uppgiften som ledare från att vara den allvetande styraren till att vara den inkännande, rörliga spelaren som hela tiden håller ett öra mot marken och samtidigt har en klar blick mot målet. Vi vänder pyramiden och ledarskapet uppåner.



- På- & ihopkopplade utifrån kund och affär
- Gemensamma mål och prioriteringar
- Ägarskap och beslutskraft nära kund
- Rätt person på rätt plats
- Tight teamwork på tvärsen
- Närvarande ledare som stöttar och röjer hinder

I den uppånervända pyramiden är det inte VD utan de som jobbar närmast kunderna och i vårt operativa arbete som är högst upp i hierarkin. Det är här det konkreta affärsvärdet skapas och det är hit vi vill rikta vårt fokus. Var och en av oss har principiellt ett enda jobb och uppdrag i den uppånervända pyramiden, nämligen att skapa så mycket värde som möjligt för helheten. Själva och tillsammans. Det betyder att vi behöver kunna självorganisera oss utifrån det som behövs och skapar värde på riktigt för kunderna och affären. Det gäller oss som individer, som team och hela företaget. Och ledarskap och struktur finns till för att stötta och maxa värdeskapandet i teamet och hela företaget. För att det här ska fungera finns det några saker som behöver finnas på plats.

Allt börjar med att vi alla är nyfikna på kundbehov och förstår vad som driver och skapar affärsvärde. Helt enkelt för att det är en förutsättning för att kunna göra rätt saker när behov och förutsättningar skiftar snabbt. Det gäller oavsett om du är VD, kundtjänstagent, systemutvecklare eller om du jobbar på ekonomiavdelningen. Eftersom vi alla har olika perspektiv behöver vi såklart ha en levande dialog där vi delar insikter och drar slutsatser tillsammans för att kunna dra åt samma håll i teamet, i ledningsgruppen och i hela företaget.



När allt rör sig snabbt runt oss blir det viktigare än någonsin att sätta gemensamt sikte framåt. Därför behöver vi omsätta det vi ser och förstår om kunderna, affären - och vår egen förmåga och drivkraft - till en gemensam bild av vad vi vill uppnå tillsammans. Vision, mission, ledstjärna, syfte; kärt barn har många namn. Men ***i grunden handlar det om att dela en tillräckligt tydlig bild av vad vi vill skapa tillsammans som ger oss kraft och riktning framåt som team och företag.*** En målbild som är konkret nog att guida våra vägval, mål och prioriteringar, samtidigt som det ger en känsla av meningsfullhet och förståelse för varför vi som organisation finns till över huvud taget.

I tider av snabb förändring behöver vi ofta lägga *mer* tid och energi på att involvera, engagera och aktivera alla i vår resa framåt än annars. Det är den investering vi behöver göra för att koppla på drivkraft och motivation hos varenda person i organisationen. Vi behöver också hålla dialogen om vår vision, mål och prioriteringar levande och i ständig utveckling med ny input från kunderna, omvärlden och oss själva. Det här arbetet i sig blir som en organiserande princip som hjälper oss alla att kliva in och bidra i små och stora steg på resan framåt. Samtidigt som vi alla har förändringstentaklerna ute och justerar riktningen så fort det behövs.

Människorna är den bärande strukturen

I den uppånvända pyramiden är det människorna i sig som utgör den bärande strukturen. För att det ska fungera behöver vi alla vara påkopplade till oss själva, till varför vi är här och till hur vi bidrar till helheten. Det är ju vi människor, våra värderingar, attityder och det vi gör tillsammans som skapar den kraftfulla fiskstimseffekten.

Det innebär att var och en av oss behöver ta ett större eget ansvar för att vara rätt person på rätt plats, oavsett om det handlar om att se och göra det som behövs utan att någon annan säger till oss, eller att ta eget ansvar för att utvecklas som människa och på jobbet. Eller till och med ta oss vidare till ett nytt jobb för att vara rätt person på rätt plats. ***Det första och viktigaste ledarjobbet i den uppånvända pyramiden är därför att leda oss själva.***

Samtidigt vill vi åta hela den gemensamma kraften i fiskstimmet, och då räcker det inte med självledarskap. Vi behöver också kunna samarbeta och koppla ihop oss i starka, tigha team utifrån det som behövs i varje ögonblick. ***Teamen kommer att formas, omformas och lösas upp allt eftersom förutsättningarna ändras*** och det går inte längre att hålla sig fast i gamla teamkonstellationer och organisationsrutur. Ekosystemet är här för att stanna.



För att kunna agera tillräckligt snabbt behöver vi flytta ut ansvar, ägarskap och beslutskraft till individer och team nära kund. Samtidigt är ledarskapet helt avgörande i den uppånvända pyramiden. Att hålla ihop en snabbvärdig och kraftfull fiskstimsorganisation kräver ett starkt, gott och närvarande ledarskap. Men ledarens arbetsuppgifter förändras. ***När jag leder andra är mitt jobb att hålla tydlig riktning och stötta och röja hinder när det behövs.*** Men också att vänta mig fullt ägarskap där var och en av oss gör det som behövs av eget initiativ och själva ber om hjälp när det behövs. Kraften ska riktas uppåt i pyramiden - nära kund och verklighet där den riktiga matchen pågår och avgörs. Och ledaren som står underst har det yttersta ansvaret för att hålla, stötta och balansera systemet underifrån så att den uppånvända pyramiden fungerar.

Att hålla ihop en snabbvärdig organisation kräver struktur, disciplin och ett bra signalsystem. Annars blir det fiskarnas fria simning åt olika håll och allt blir rörigt och otydligt. Stimmets rörliga struktur klarar förändring, men det krävs också tydlighet och ständig och snabb uppföljning för att få ut kraften ur helheten. En viktig del av ledarjobbet i den uppånvända pyramiden är därför att säkra struktur för hur vi möts, följer upp, delar information, prioriterar och fattar beslut. Men inte struktur på det gamla hierarkiska och statiska sättet, utan en levande struktur som bygger på dialog och tar vara på den kollektiva intelligensen och gemensamma kraften där vi ständigt lär, utforskar och utvecklar tillsammans. När vi vänder på pyramiden sker också något annat: strukturen går från att vara rigid till att bli flexibel och agil, men samtidigt stabil på ett nytt sätt. Det kan kännas osäkert i början, men det är det faktiskt inte. När allt skiftar och rör sig snabbare klarar sig rigida strukturer inte särskilt länge.

Att vända pyramiden och leda uppånvänt är helt självklart och naturligt för vissa. För oss andra innebär det skifte som kräver träning; ett skifte av hur vi jobbar och leder, men också ett skifte av mindset. Det här skiftet kan bli extra jobbigt om vi är vältränade i gamla strukturerna.

Att lära om är ofta jobbigare än att lära nytt.



Att vända pyramiden kan innebära ett skifte på många plan, till exempel:

- Ett skifte av perspektiv från *inifrån-och-ut till utifrån-och-in*: från fokus på finansiella resultat och KPI:er till fokus på det som *skapar* resultaten; kundernas situation och behov och det vi gör för att omsätta det till affärsvärde
- Från att koncentrera ledarskapet till några få formella ledare till att vi alla har (minst) en ledarroll
- Från att jobba och styra i silos till att kraftsamla på tvärsen utifrån kund och affär
- Från att koncentrera beslutsfattande till att flytta ut ägarskap, ansvar och beslutskraft nära kund
- Från att planera och följa upp med lång tidshorisont (år, månad) till snabb och agil uppföljning och action (daglig, veckovis, månad)
- Från att innovation och affärsutveckling är centraliserat till att det är en naturlig del av allas jobb och poppar upp överallt hela tiden

En reflektionspaus: hur jobbar, leder och styr ni där du är?

Ta några minuter och reflektera över hur du och dina kollegor jobbar, leder, styr och styrs där ni är? Traditionell hierarki, nätverksorganisation, uppånvänd pyramid? Eller en mix? Vad fungerar bra eller mindre bra och vad behöver ni utveckla framåt för att både människorna och affären ska utvecklas friskt och framgångsrikt och hålla över tid?

?

HUR JOBBAR, LEDER OCH STYR NI DÄR DU ÄR?

Ta några minuter och reflektera:

- Hur leder och styr ni där du är idag?
- Vad fungerar bra/mindre bra och vad är viktigast att utveckla framåt?
- Vad kan du och ni påverka och göra redan nu?



Tack för att du har läst! Vill du läsa mer?

Skrivandet av den här boken pågår för fullt och självklart blir jag glad om du vill läsa mer! Just nu pågår arbetet med nästa kapitel, som har arbetsnamnet: ”Det börjar med människor och beteenden”

Hör av dig till mig på: anna.philipson@goodaccelerator.com om du vill läsa mer, lämna feedback, dela reflektioner eller bolla tankar, frågor och idéer. Den här boken är till för dig som läser och det vore så kul att höra av dig!

Allt gott/Anna

