

Chefens "glasögon" och två områden för framgång

Författare Anna Ahrenfelt

Chefens uppgift är att leda och utveckla verksamheten för att nå önskade resultat. Det finns en uppsjö av teorier, modeller och verktyg att ta hjälp av för att göra analyser av olika slag, göra investeringskalkyler, utforma säljstrategier och marknadsplaner, skriva policyer, planera produktlanseringar, formulera mål och visioner, sätta individuella mål, göra aktivitetsplaner, skapa motivation, utveckla grupper etc.

Svårigheterna uppstår vanligtvis när teori ska bli handling, skrivna ord ska bli verklighet eller motivation och goda relationer ska leva vidare i vardagen. För lite tid och kraft ägnas åt genomförande av beslut och uppsatta planer. Grupp- och individutveckling ses som fristående aktiviteter som sker på konferensgårdar och i årliga utvecklingssamtal. Det är lätt att ge upp när det inte blir som planerat, vid motstånd eller när det dyker upp något nytt och spännande. Det kan upplevas enklare och mer stimulerande att hoppa till nästa tuva. Vi når helt enkelt inte ända fram i implementeringssteget, eller som en deltagare på en ettårig utbildning i förändringsledning uttryckte det: "Vi fastnar i förstudieträsket och det händer inget i praktiken".

Percy Barnevik uttryckte det så här:

*"Ett bra genomförande är 90 procent av framgången och strategin 10, varav 8 är magkänsla. De resterande 2 procenten är analys. Handelsstuderande lär sig alltså 2 procent av det som skapar framgång i företagen."*¹

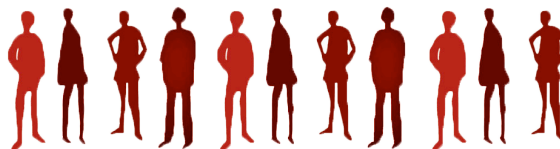
En relevant fråga blir då: **Vad är det som gör att vissa lyckas med att genomföra gjorda planer och nå önskat resultat?** Denna artikel vill ge ett perspektiv som svar på den frågan.

Organisationen ett levande system

Vi kan betrakta en organisation genom två olika par "glasögon". Det ena är ett par genom vilka vi ser ett mekaniskt system, och med det andra ser vi ett levande system. För mig blev valet av "glasögon" enkelt sedan jag på högskolan läste en kurs om företagskulturer och deras betydelse för en verksamhets resultat och utveckling. En av lärarna sa ungefär så här: "Vad är egentligen kvar av ett företag om alla medarbetare går hem?". En mycket intressant fråga tycker jag. För inte är det mycket. Kanske en byggnad, möbler och maskiner, papper, datorer och produkter. Men det är svårt att se vad företaget skapar för värde för sina kunder. För mig blev

¹ DI Weekend 37/2011

Anna Ahrenfelt
CHANGE IN HEART & MIND

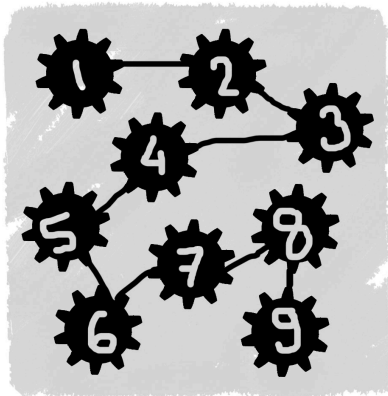


det då så tydligt att det är individen som är den minsta resultatskapande enheten. Organisationen är dess människor - av kött och blod, med tankar och känslor - som tillsammans skapar resultat, i samspel med kunden/brukaren/patienten. Övrigt, som maskiner, byggnader, datorer och information, är mer att betrakta som förutsättningar för medarbetare att skapa resultat än det som skapar resultat i sig. Således bör vi betrakta organisationer som levande system, bestående och beroende av dess medarbetare.

Arbetar vi med styrning, ledning och utveckling av organisationer är det således ett levande system vi har att göra med. Motsatsen är som nämnts ett mekaniskt system. Följande citat av Gregory Bateson är en metafor som kan beskriva detta:

”Det är skillnad på att sparka en sten och sparka en hund.”

Vad vill det då säga oss? Ja, med hjälp av fysikens lagar och formler kan vi räkna ut stenens rörelsebana och var den kommer att landa. Men om vi sparkar på en hund har vi ingen aning om hur den kommer att agera. Kommer den att bita oss, springa iväg, börja skälla eller lägga sig ner och visa underkastelse? Precis på samma sätt kan vi inte veta hur den enskilda människan kommer att agera och reagera på sådant som sker i organisationen eller i livet.



Förutsägbart

Input ➤ givet resultat; chefen ser som sin uppgift att tillföra energi

Oförutsägbart

Input ➤ ej förutsägbart eftersom en redan pågående arbetsprocess påverkas; chefen ser som sin uppgift att frigöra energi



Chefen behöver således vara medveten om och ta hänsyn till att det är levande system denne har att göra med. Det går inte att förutse vad som kommer att ske, vad människor tänker och känner eller hur de kommer att reagera när chefen informerar om mål och delegerar arbetsuppgifter. Vi behöver därför skaffa oss feedback på detta samt följa skeendet.

Jag har sett så många exempel där avsaknad av önskade resultat försöker åtgärdas genom att nya riktlinjer och arbetsbeskrivningar arbetas fram, nya powerpointpresentationer görs, antalet informationsträffar ökas och så vidare. Det håller organisationen kvar i ett görande som inte leder vidare till önskat läge. Som deltagaren uttryckte det; de fastnar i förstudieträsket. Det som behövs istället är ett perspektivbyte; från att se organisationen som ett mekaniskt system som med rätt input leder fram till det önskade resultatet, till att se organisationen som ett levande system där interaktionen i systemet är det som skapar resultat - och ingen kan förutspå vad som behöver tillföras i form av information, utan det centrala blir kommunikation och samtal om mål och om vad som behövs för att dessa ska nås.

Richard Thaler² uttrycker det som en fråga: ”Talar vi om *Ekoner* eller om *Människor*?” Ekonerna är att betrakta som en slags maskiner. Vad får det för konsekvenser vid verksamhetsutveckling?

Ekoner anses:

- Vara förutsägbara
- Ha rationella tankemönster
- Fungera enligt en teori – rationella aktörsmodellen
- Växa genom kognitiv information
- Ej behöva metanivå

Verktyg och mekanik används vid utvecklingsarbete

Medan människor anses:

- Vara oförutsägbara
- Ha högst personliga tankemönster
- Fungera från ett högst personlig plan
- Växa genom emotionell utveckling
- Kräva metanivå

Dialog och process används vid utvecklingsarbete

Lösningen ligger således i att se varje individ och möta varje människa där han eller hon befinner sig, ett uttryck hämtat hos Kirkegaard. Hur upplever just denna person situationen just nu, hur har han eller hon uppfattat det som sagts eller beslutats? Vad tänker och känner personen inför det? Det som chefen tycker är bra eller det som är

² Se vidare Kahneman (2011): ”Tänka, snabbt och långsamt”



bra för verksamheten tycker inte nödvändigtvis medarbetarna är bra. Vad som skapar motivation till "rätt" handlande är individuellt. En chef med ett mekaniskt synsätt på sin organisation och sina medarbetare lyckas inte med det utan blir kvar i analyserande, planerande och informerande.

Två fokusområden för ett lyckat genomförande

Uppdraget - vad målet är och hur vi når dit

Som chef behöver man ägna tid och energi åt att säkerställa att alla i organisationen har kunskap om och förståelse för vad det är för visioner och mål, m.m., som har arbetats fram. Alla behöver kunna svara på frågor av slaget:

- Vilka finns vi till för?
- Vilket behov tillfredsställer vi?
- Vad erbjuder vi?
- Vad gör oss unika?
- Vad ska vi inte göra? Underskatta inte avgränsningens möjligheter till att fokusera och lägga energi på rätt saker.

Det är dock inte så enkelt som det kan verka eftersom ord laddas med så skiftande betydelser och värden för olika människor. Det tar också olika lång tid för människor att sätta sig in i det som uttalas, och göra orden till sina, och att få förståelse för hur den egna arbetsvardagen påverkas. Uppdraget kan medföra att en medarbetare inte längre ska utföra sin favoritsysselsättning och att en annan behöver ta ett stort kliv utanför sin komfortzon.

Ett gott råd är att för var och en konkretisera uppdraget ner till en nivå som ger svar på:

- Vad ska jag börja göra?
- Vad ska jag sluta göra?
- Vad ska jag fortsätta göra?

Vad vi ska sluta göra glöms ofta bort. Det läggs på nya arbetsuppgifter utan att tid frigörs. Många av de arbetsuppgifter som görs, och har gjorts i många år, görs per automatik och behöver synliggöras för att de ska sluta göras och tid för annat ska frigöras. Det som var viktigt och nödvändigt för ett antal år sedan är kanske inte det idag.



Kommunikation och relation

”Det svåra med kommunikation är att man tror att den har ägt rum”.

George Bernard Shaw

Jag vet inte hur många gånger jag mött chefer som sagt: ”Jag har ju sagt det till dem, jag har informerat om det flera gånger.” Det är här dialogen blir så central. En chef kan göra mycket rätt genom att till exempel involvera medarbetarna i verksamhetsplaneringen, ha utvecklingssamtal och delegera arbetsuppgifter. Men ofta sker det i form av envägskommunikation snarare än i dialogform.

Det andra vanliga misstaget är att de olika åtgärderna görs fristående från varandra och framför allt från vardagen. Istället behöver fokus vara på att skapa en röd tråd som håller samman helheten och delarna - från hela verksamheten, genom affärsområdena, förvaltningarna och arbetsgrupperna och ända ner till den enskilda individen.

En grund för god och fungerande kommunikation fås genom att sträva efter att skapa tillit och att regissera samtal som tillåter utforskande och reflektion. Samtal som normalt inte sker i dagens organisationer. Samtal där individer får stanna upp, fördjupa sig och tränga in i visioner och värderingar. Där frågor kan ställas: Hur förhåller sig företagets värderingar till mina egna värderingar? Vad innebär det för mig och vad tycker jag om det? Vad innebär målet och vägen dit för mig i vardagen, är det arbetsuppgifter jag vill utföra? Vad behöver jag för förutsättningar för att lyckas, och kan jag få dessa förutsättningar i denna organisation? Den typen av frågor behöver chef och medarbetare fokusera på för att lyckas med genomförandesteg. Chefen är beroende av varje medarbetares agerande för att nå framgång.

Åter till frågan som ställdes inledningsvis: ***Vad det är som gör att vissa lyckas med att genomföra gjorda planer och nå önskat resultat?*** Denna artikel har syftat till att ge ett perspektiv på hur frågan kan besvaras. Perspektivet har handlat om hur chefen väljer att se på och förhålla sig till verksamheten – som ett mekaniskt alternativt ett levande system. Här förordas det senare eftersom organisationen består av dess medarbetare som ju är människor och således levande. Konsekvenserna det får för chefen är insikt om vikten av att föra ett ständigt samtal om verksamhetens uppdrag, med fokus på både helheten och delarna, samt skapa en plattform av goda relationer och god kommunikation. På så sätt ökar sannolikheten att de handlingar som varje medarbetare gör dagligen leder till verksamhetens önskade resultat.

