

Den fjärde industriella revolutionen kräver självlärande team i snabbväxande företag

Världen och affärslandskapet har förändrats de senaste 10 åren. Långsiktighet i planer blir allt svårare samtidigt som kraven på prestation och effektivitet ökar. Ledarskapet måste utvecklas för att skapa excellerande självständiga team.



Göran Hedrén, TXP-Tillväxtpartner. Marknadsekonom från RMI Berghs och Internationell Trainee på IKEA.

Vi befinner oss i en snabb och alltmer ökande föränderlig värld

Hjulen rullar allt snabbare, vår verklighet blir då mer föränderlig och mer komplex. Vi själva och vårt samhälle är uppbyggt på industrialismens linjär med beslutsunderlag och strategier för start och mål. Med den fjärde industriella revolutionen (4.I.R) påverkas och förändras omvärlden hela tiden. Så det som är annorlunda är att beslutshorisonten är så otroligt kort och vi måste fatta beslut mer utifrån mer "good enough" fakta och en mer dynamisk verklighet. Vi måste ständigt utvecklas utifrån gjorda erfarenheter istället för att försöka utgå från de "sanningar" vi tror att vi har idag.

Det går inte att leda eller fatta beslut i den traditionella hierarkiska strukturen – det tar för lång tid och de få ledarna kan inte ha den kunskapsnivån som alla medarbetare har idag tack vare snabbheten i 4.I.R. Attityden och inställningen hos den enskilde medarbetaren är mer alltmer avgörande idag än detaljstyrning och processbeskrivningar om man vill öka genomförandeförmågan i en organisation.

Industrin 4.0 eller den fjärde industriella revolutionen, 4.I.R

En pågående fusion av teknologier och system: fysiska, biologiska och digitala. Genom utveckling av och samverkan mellan fenomen som exempelvis robotar, artificiell intelligens, internet, bioteknik och 3D-printing tar mänskligheten ett nytt språng mot att upphäva människans naturliga begränsningar. 4 I.R ökar komplexiteten, föränderligheten och tempot i våra verksamheter och vår omvärld.

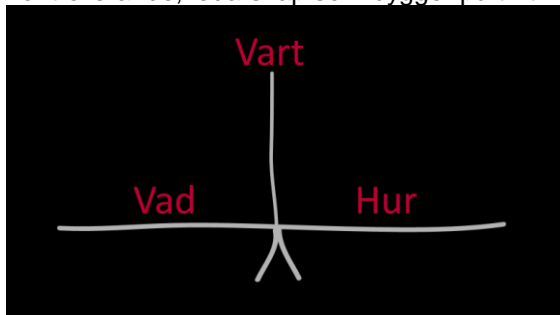
Traditionella planer är utdaterade redan när det är dags att börja verkställa

I ett traditionellt företag vill ledningen ta ansvar för "rätt" beslut. De försöker därmed att ta fram välgrundade beslutsunderlag, ofta med fakta som kommer inifrån företaget. Ofta finns kompetensen redan hos medarbetarna som kan ha ett annat perspektiv på samma fakta. Det leder till konflikter i ledarskapet, vilket skapar osäkerhet och frustration som gör att beslutsprocessen går långsamt och i värsta fall tas beslut på "gamla" kunskaper. Ta t.ex. en affärsplan som är framtagen under några månader och färdigställd för 6 månader sedan. Den utgör ett underlag som ledare i en hierarkisk organisation är satta för att genomföra med delegering. Men en självdriven medarbetare som är nära besluten och förändringen på marknaden varje dag har ett beslutsunderlag som ger en helt annan uppfattning än den fakta som beslut togs utifrån för över 6 månader sedan, då affärsplanen beslutades – där uppstår konflikten.

Ett typexempel är i en kundservice där processer och kundkontakter alltför ofta styrs av chefer och projektledare som inte är "nära" eller inte ens har senaste erfarenheten som talar om hur saker och ting skall göras och skötas. I normalfallet ändras eller ignoreras processen eller instruktioner till fördel för verkligheten. Lösningen är samverkan över gränser och med helheten som stöd för att hantera snabba beslut i vardagen med de alternativa perspektiv som finns.

Organisation och struktur ersätts med tydlig riktning och självbestämmande team

Alla måste kunna ta egna kloka beslut för helheten och i en gemensam riktning vi kallar det för Självdrivande medarbetare som inte ska förväxlas med självgående medarbetare. En självgående medarbetare utför den uppgift den har blivit satt att göra medan en självdrivande medarbetare tar egna beslut för helheten – ”om vi gör såhär istället, uppnår vårt företag det aktuella målet på ett bättre snabbare, bättre eller nytt innovativt sätt”. I och med att tempot och komplexiteten ökar måste företagen använda sig av all den kompetens som finns inom företagen. Om alla skall kunna ta egna kloka beslut, på mer good enough fakta, måste en tydlig riktning och ramar finnas. När riktning och ramar är tydliga och vi har självdrivande medarbetare ökar beslutstakten dramatiskt. För att detta skall fungera optimalt måste det finnas tillit. En drivande medarbetare förväntar sig att få vara med och bygga besluta, äga och ta ansvar. För det krävs ett inkluderande ledarskap som bygger på att fråga och lyssna! På vilket sätt beslut har tagits, tas eller kommer att tas utifrån företagets helhet med VART företaget är på väg via dess attityder och kultur samt mål och processer som måste vara tydligt beskrivna och lätt att använda för dagliga beslut, så att vi alla i företaget kan kalibrera beslutets innebörd och konsekvenser på ett enkelt men framförallt snabbt sätt. Därför kräver en verksamhets långsiktiga hållbarhet ett inkluderande, istället för kontrollerande, ledarskap som bygger på tillit.



Ökat samarbete ger bättre resultat

Tillväxtpartner arbetar inom exempelvis finansiella och vårdsektorn där organisationer tidigare har suttit i korridorer med egna rum som bytt till öppnare kontor som bygger på transparens och förutsättningar till en bättre kommunikation. Det ger förutsättningar för ökad helhetskunskap och möjliggör att feedback på både resultat och beteende kan ges direkt. Det ökar tempot i besluten. För

vårdföretag har ett förändrat ledarskap ökat tilliten till alla medarbetare oavsett rangordning vilket har gjort att all kunskap och erfarenhet har kunnat samverka och därmed snabba på beslut som gynnat både patient och verksamhet. Ett annat exempel är en IT-avdelning som skulle omorganisera sig och IT-ledningen försökte skissa fram ett förslag utan att lyckas. Istället lät de medarbetarna på avdelningen själva organisera sig – utifrån fyra bestämda kompetensbehov som placerades som stationer i en lokal. Vid första försöket stod 80% vid en station (utifrån intresse och lust) och resterande hade fördelat sig på de tre kompetensbehov som blev kvar. Medarbetarna själva förstod att detta inte skulle fungera. Vid nästa försök hade de diskuterat fram beslutet utifrån styrverktyget VART-VAD-HUR och fått fram en optimal besättning av alla fyra kompetensbehoven.

Välmående, välpresterande medarbetare

Vi vet att ledare och medarbetare som drivs av en passion och är med och driver företaget har en lägre sjukfrånvaro än de företag där de få ledarna ska fatta beslut för de många. Vad som påverkar sjukfrånvaron är ett komplext område, men beskrivs bra av Gary Yukl i ”Leadership & organizations” och Flexibile leadership” när han beskriver studier i det negativa förhållandet mellan engagemang och sjukfrånvaro. Även Jim Collins har gjort studier som visar på utebliven tid för verklig reflektion och kreativt arbete som kan kanaliseras i beslut på ett enkelt och snabbt sätt är en stor källa till utbrändhet. Vi har själva kunder som har påvisat sjunkande siffror av personalomsättning och sjukfrånvaro när vi får möjlighet att hjälpa dem skapa en tydligare och mer dynamisk kultur och struktur. Det vi erbjuder och skapar är företag med en högre genomförandeförmåga. Våra kunder känner och upplever frustration över att alla goda idéer och planer inte blir av, och dom är många.

Görans syn på hållbarhet utgår från samhällsansvar och i det ingår miljö, individen, företagande och demokrati. Vi blir mer och mer sammanflätade ur flera perspektiv, påverkar varandra, både på gott och på ont. Därför måste vi ta ansvar för att konsekvenserna av våra beslut är hållbara för det samhälle vi vill bygga.

© HÅLLBAR TILLVÄXT I SVERIGE AB 2019