

Tidvattenvågen - Lenas reflektioner

Björn har kommit fram till mycket bra grejer under sitt långa arbetsliv - de borde gå att förklaras så att även vi yngre kan förstå. Nu är jag inte så ung längre. Jag är 32 år och mamma. Yngre medelåldern. Jag tillhör generationen som fortfarande säger "sjön suger" och menar att man blir hungrig när man seglar. Dagens unga säger "sjön suger" och menar att det är as-trist att vara på sjön. Tänker ni som chefer på det?

Jag undrar om den som, utanför Nationalmuseum på vägen mot Moderna Museet, satte upp skylten "Modern konst suger. Kom in till Café Atrium på Nationalmuseum!" avsåg att vara riktigt så rolig som det blev?

Men, jag ska försöka vara "de yngres röst" och ge er mina reflektioner på innehållet i "Tänkeboken".

Krokodilgudar

Det finns mycket att säga om ledarskap. Trots att jag bara har jobbat i åtta år, har jag haft tioalet chefer redan. Jag började med en mycket bra chef, som på allvar arbetade med alla medarbetares delaktighet. Som lyssnade, uppmuntrade och såg till att ta vara på den energi jag hade på min första anställning. Min andra chef undvek att prata med mig på en hel månad. Inte mycket delaktighet där. Och mycket lätt att räkna ut med vilken chef jag trivdes bäst och presterade bäst.

Ledarskapsstilen hos högsta ledningen säger också mycket om verksamheten, dess chefer och verksamhetskultur. När jag som nyutexaminerad civilingenjör skulle få min lön reviderad för första gången tog det 5 månader innan det var klart. Anledningen? Jo, koncernchefen, med ansvar för 10 000 anställda, tyckte att det var hans uppgift att granska löneavtalen för samtliga anställda inom försäljning och marknad. Jag undrade förstås om han inte hade bättre för sig och drog också slutsatsen att hans förtroende för sina mellanchefer var noll. Jag tror inte att det är speciellt vi yngre som tycker att det är korkat ledarskap, men kanske är det så att vi är mindre beredda på att acceptera det?

Karta och kompass

I Tänkeboken används liknelsen karta och kompass, för att visa på hur viktigt det är att alla i en verksamhet förstår vart vi ska och hur vi ska ta oss dit. Alldeles riktigt, förstås. Men idag förändras omvärlden så snabbt, att en tryckt karta snart är oanvändbar. Det är ett satellit-navigations-system, som ständigt uppdateras med aktuella vägbyggen och annat som behövs.

Min man var vid ett tillfälle och fiskade utanför Barbados. Båten var enkel, befolkningen levde enkelt och inte i något överflöd. "Hur gör ni för att hitta på havet?", frågade min man fiskarna, och väntade sig att de skulle berätta om landmärken, stjärnor och kanske sjökort. "Så här", sa Barbados-fiskaren och tog fram sin satellit-navigatör ur bakkfickan. Eftersom det var livsnödvändigt för fiskaren att hitta sitt mål, fisken, hade han förstås bästa tänkbara hjälpmedel. Varför paddlar då många verksamheter runt med gamla sjökort?

Kommunikation – gemensamma bilder

Första gången jag läste Björns bokmanus tänkte jag: "Det här är bra, mycket bra. Men det går ju inte att förstå! Vad menar karln med "att så på hälleberget"?". Björn gillar att prata i bilder och tyckte att han var väldigt tydlig med sin bild av hälleberget. Men det var bara hans bild, inte min.

Och troligen inte så många yngre personers heller. Här ser vi vikten av att ta fram de gemensamma bilderna just tillsammans. För annars förstår vi inte varandra.

Analys av VerksamhetsKulturen – AVK

Något som jag gillar med Analys av VerksamhetsKulturen är dess råa, otolkade form. Resultatet av en enkät och den efterföljande dialogen, kan t.ex. bli att alla medarbetare enas om att avveckla ”tungrott” och ”revirorienterat”. Att behålla ”kundorienterat” och ”stort eget ansvar”. Att utveckla ”kvalitet” samt ”öppet”. Det ger en tydlig bild av vart man vill gå. Alla blir ansvariga för att komma med förslag på hur man kan nå dit, samt att vara med och ansvara för att det blir gjort. Tonvikten läggs på arbetet med resultatet, hur man gemensamt ska utveckla verksamheten.

I de verksamheter jag har arbetat, där man genomfört traditionella personalundersökningar, har resultatet sedan presenterats på personalmöten. Ofta som ”spindeldiagram” och ofta med uppgifter som ”Bland projektledare mellan 31-35 år tycker 35 procent att företaget är ”bra” och 47 procent att företaget är ”mycket bra””. Vad ska man göra med den informationen? Inte går den att använda för att utveckla verksamheten i alla fall.

Ett förslag är att göra som företagets VD gjorde, varifrån exemplet ovan är hämtat: börja bortförklara det negativa, lyfta fram det positiva. När ingen anställd visste vad företagets affärsidé var, utan kom med ironiska svar som ”sälja allt” eller ”mer pengar nu”, tyckte vår VD att detta var positivt. Det visade nämligen att verksamheten var komplex. Att vi inte ens hade en gemensam bild av varför företaget fanns till, skulle vara bra.

Men orden från Analys av VerksamhetsKulturen är svåra att förklara bort. Hur ska man förklara bort att medarbetarna känner på ett visst sätt? Om en majoritet svarat ”tungrott”, då måste det ju ligga något i det.

Vissa vill bortförklara arbete med verksamhetskultur med att det är ”småmys” för att skapa ”trevligt på jobbet”. Glöm det. De så kallade ”mjuka faktorerna” är i själva verket stenhårda, för de kan inte förklaras bort. Och det handlar inte om nåt mys, det handlar om att skapa arbetsglädje och därmed förutsättningar för värdeutveckling och lönsamhet.

Katedralbyggare

Maslovs behovstrappa är väldigt grundläggande kunskap inom organisationspsykologi. Att vi människor först vill ha basala behov som sömn och mat tillfredsställda. Sen vill vi ha kärlek, kontakt med andra. Högst upp på trappan finns självförverkligande.

Men var befinner sig de flesta verksamheter när det gäller sina medarbetares drivkraft? Kvar på mycket basala behov, om du frågar mig. Dagens unga förväntar sig mer än att verksamheter bara ger sysselsättning och lön, för att täcka de basala behoven. Vi förväntar oss att arbetet, där vi spenderar så mycket tid, åtminstone till viss del också ska ge livet mening.

Det här visar sig också när vi genom Analys av VerksamhetsKulturen, får in yngre personers bilder. I Önskat Läge är det ord som ”kreativ”, ”utvecklingsintresserad” eller ”stort eget ansvar”. Ord som ”revirpräglad” eller ”gubbigt” kommer aldrig med i Önskat Läge. Jag tror att alla personer vill, på sin egen nivå, känna att de utvecklas, får ansvar och får vara kreativa. Kanske är det så att yngre personer allt mer kräver det?

En VD sa till mig en gång ”Bonus är det enda styrmedel jag har för att engagera personalen”. Oj, vad lite han hade förstått om vad som får mig att gå till jobbet!

Katedralbyggare, säger Björn. ”Science Tower”-byggare, säger jag.

Uppdatering av kartan

I ett företag som jag jobbade i hade ägarna ett tillväxtkrav på 30 procent per år, vilket inte var orimligt med tanke på vår växande marknad. Det var bara det, att tillväxtkravet baserades på föregående års budget och inte det verkliga utfallet. Om budgeten för år ett var 100, och det verkliga utfallet var 70, blev kravet för år två 130. Ingen som helst uppdatering av "kartan" hade skett. Förutom att vi alla undrade om de var riktigt kloka, insåg vi också att målet som satts var helt orimligt att uppnå och således försökte vi inte heller. "Håller man korven för högt, så hoppar inte hunden" var ett ordspråk som vi använde flitigt. Nu, fem år senare, tror jag fortfarande inte att företaget nått upp till de 100, som var budgeten för år ett.

Någon påpekade att detta är så kallad "budgetstyrning", att det inte är meningen att man ska få äta sin korv. Men den som tror på "budgetstyrning" får nog omvärdera sin syn på människor. I alla fall har inte jag träffat så många som är intresserad av att hoppa efter mål man inte har en rimlig chans att uppnå.

Kompletterande BalansRäkningen – tryggheten för en ny generation

I Björns generation var ett arbete på kommunen eller ett stort företag ett säkert och bra jobb. "Statens kaka är liten men säker." Då visste man att man hade den delen av livet ordnat. Jobbet i storföretagen och offentlig sektor har format en stor del av den generationen. En "utkorg" för utgående post. Fasta arbetstider.

I min generation, mina kursare från tekniska högskolan, har nog uppåt 75 procent vid något tillfälle blivit uppsagda från sina jobb under de senaste 3 åren, i IT-bubblans eftersvallningar. Trygga arbetsplatser på det traditionella sättet finns inte längre. För mig och mina gelikar är ett tryggt företag/verksamhet en verksamhet som förstår att arbeta med sin långsiktiga värdeutveckling, en ledning som förstår att kommunicera och prata om detta. Som tar tillvara på min kompetens, engagemang och drivkraft. Inte av några rosenröda gulleplutt-skäl, utan för att jag vet att en anställning där min kompetens inte tas tillvara, inte kan ge mig en trygg anställning. Mitt engagemang och min drivkraft är att göra verksamheten livskraftig, för endast då vet jag att min lön kommer in på kontot den 25:e.

Vi tillhör en generation som är uppväxt i ett mycket välmående Sverige, ofta med budskapet "Tro på dig själv, du kan allt du vill". Det gör att vi inte accepterar auktoriteter på samma sätt som förr. Vi tar inte av oss mössan när vi går till bankdirektören. Vi ansöker om bostadslån på Internet och förväntar oss svar inom 24 timmar.

En kompis berättade om vad som hände när hennes mamma skulle föda henne, 1972. Hennes mamma och pappa åkte in till förlossningen när värkarna satte igång. Barnmorskan förklarade då för pappan att "Det här kan ta 12 timmar, så det är bäst att du åker hem.". Jaha, sa han och accepterade auktoritetens order. 3 timmar senare var barnet fött, allt medan pappan satt hemma. Ingen ringde på honom och han missade sitt barns födelse. 1972 verkar ni ha accepterat auktoriteter och tagit order på ett helt annat sätt än idag. Dagens pappa skulle ha sagt "Varför det? Jag tänker vara här och hjälpa min fru under de 12 timmarna", inte bara accepterat att bli hemskickad.

Samma sak gäller i verksamheter. Ordergivning fungerar idag sämre än någonsin. Verklig makt kan idag inte byggas på auktoritet och formell makt. Det måste byggas på tillit.

Kompletterande BalansRäkningen – ett vettigare sätt att styra verksamheter på

Balansräkningen, årsredovisningen och kontoplaner är bra. Om det används på rätt sätt. Men varför använder så många verksamheter dessa för att leda och utveckla verksamheten? Det är de i grunden inte avsedda för!

När jag jobbade några år på ett stort IT-företags produktavdelning, gjorde styrningen baserad på den ekonomiska redovisningen vår enhets verksamhet helt omöjlig. Vi skulle förse marknadsbolagen med produkter, så att inte varje marknadsbolag måste ha egna produktleverantörer. Men eftersom det i redovisningen inte går att låta både produktavdelningen och marknadsbolaget redovisa omsättningen för produkten (då blir det ju dubbelt bokfört), så skulle inte marknadsbolagen få räkna med produktintäkten i sin omsättning/vinst. Tror ni att de var intresserade att använda de produkter vi hade? Förstås inte. Var detta till gagn för företaget i sin helhet? Var det någon som tyckte att detta var en vettig modell? Förstås inte. Men tog det ändå sex månaders ”lobbying” att ändra på detta? Ja, för det stämde inte med koncernens redovisning. Det dröjde inte länge innan produktavdelningen lades ned, eftersom lobbyings resultat kom för sent. Strykt av styrningen baserad på ekonomiska redovisningsprinciper.

Ska västerländska företag kunna konkurrera med Kina, Indien och andra låglöneländer med tillgång till både välutbildad arbetskraft och en alltmer välutvecklad infrastruktur, har vi inte råd med sådana uppenbara självmål.

Verksamhetsplaner

När jag träffade Björn första gången och han berättade om sina tankar kring verksamhetsplaner blev jag först förbryllad, sedan lyrisk. Förbryllad, eftersom någon verksamhetsplan i stort sett aldrig har nått ner till mig, som anställd. Sedan lyrisk, eftersom jag insåg vilken bra grej det var han pratade om.

Verksamhetsplaner, som är framtagna tillsammans med medarbetarna och därmed redan kommunicerade och förankrade. Verksamhetsplaner, som bygger på de ord som Analys av VerksamhetsKulturen visat och de värden som medarbetarna gett på den Kompletterande BalansRäkningens värdedrivare. Verksamhetsplaner med gemensamma bilder och tydliga siffror på var verksamheten kan utvecklas, vart man är på väg. Nedbrutet i mål och aktiviteter för varje enhet. Och att förslag på hur det ska gå till kommer från dem som arbetar i verksamheten. Genialiskt!

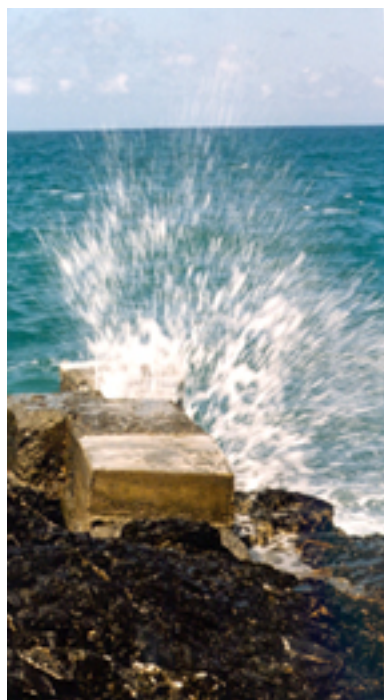
Att verksamhetsplanerna måste vara IT-baserade och tillgängliga samt uppdaterade på intranätet behöver jag väl inte skriva? Det hade ni väl redan förstått att sättet att nå ut till MTV-generationen knappast är att använda sig av Gutenbergs uppfinning för snart 600 år sedan?

Min erfarenhet är att budgeten är den enda delen av verksamhetsplaner som verkligen kommuniceras och som går att förstå. Genom budgeten har jag ofta kunnat bakvägen luska ut vad ledningen tror på, satsar på och vill uppnå.

Men är detta de yngres perspektiv?

Mitt arbete i Bottom Line är det roligaste jobb jag någonsin haft. Mina kollegor där, med en hisnande hög medelålder, är bland de mest lyhörda, nyfikna och nytänkande personer jag känner. Det visar på att det finns undantag i alla generationer. Och visst finns ni väl därute, chefer, VD:ar och General Direktörer som tror på en annan sorts ledarskap, som tror på att kraften i organisationen finns hos alla medarbetare? Om inte annat, så kanske ni inser att det är en förutsättning för att ni ska kunna behålla Europas högsta VD-löner?

Björn blir ofta frustrerad över att utvecklingen mot "Peoples Business" går så långsamt. Han upplever att det i Sverige närmast gått bakåt de senaste 15 åren. Kanske är det så, vad vet jag? Men nu kommer definitivt en generation som kommer att tvinga fram förändringen. Kanske är det 80-talisterna som är den verkliga tidvattenvågen? Sjön suger, som sagt.



Poff! Tidvattenvågen är här...

När var ni inne på Lunarstorm senast?

Med Vänliga Hälsningar,
Lena Pehrs,
Bottom Line

PS "Tänkboken" ska förresten snart bli "Tänke-DVD:n". Med ljud och bild.