

Analys / Petra Bjernulf

När rädslan
hindrar utveckling

Anspänningen som skapas i snabba förändringstider och perioder av tuffa omställningar kan förvandlas till en rädsla som hindrar organisationen från att lyckas. Petra Bjernulf pekar på fallgropar och tipsar om vägar förbi dessa.

» Ett skrämmande exempel på hur det kan gå är Nokia. I en ny studie, "Who Killed Nokia? Nokia Did", beskrivs en organisation som var präglad av rädsla hos både topp- och mellanchefer, en rädsla som så småningom stjälppte företaget. Nokia var under sin storhetstid en förebild i innovation och strategisk flexibilitet. Trots detta gick det utför och man tappade sin position på marknaden.

Rädslan i företaget kom från flera håll. Från en kultur skapad av temperamentsfulla ledare och skrämnda mellanchefer som var rädda för att berätta sanningen. Och från en ledning som i sin tur kände rädsla och oro för att inte kunna leva upp till den förändringstakt som krävdes. I denna kultur vågade inte mellancheferna presentera beslutsunderlag som man inte trodde skulle gå hem hos ledningen utan gav friserade bilder och faktaunderlag. Det här ledde till felaktiga beslut med förödande konsekvenser.

Finns det risk för att rädsla hindrar även medieföretagen från att lyckas? Hur påverkar rädsla för att misslyckas våra prestationer och hur kan vi dra lärdom av fallet Nokia? Kan man vara transparent och skapa nödvändig "sense of urgency" samtidigt som man behåller hungern för uppgiften och tillhandahåller den nödvändiga grundläggande psykologiska trygghet som behövs på en arbetsplats?



PETRA BJERNULF

FÖRÄNDRINGSKONSULT

Petra Bjernulf är Senior Partner på Learning-Miles där hon arbetar med att stötta företag i förändring med fokus på ledarskap, modern organisationsutveckling, affärsutveckling och kunddialog. Hon har arbetat i ledande positioner i mediebranschen, som marknadschef, vd och affärsutvecklingschef/CDO. De senaste åren har Petra Bjernulf arbetat med digital transformation och processer för agil affärsutveckling inom Mittmedia-koncernen.

**Medie
världen
Premium**

Nokia - krisföretaget som kan vara tillbaka på mobilmarknaden 2017

Nokia grundades 1865 som en massfabrik. 1967 slogs bolaget samman med Finska kabel AB och en expansion på elektronikområdet tog fart.

1995 gick bolaget in på mobilmarknaden och blev ett världsledande företag. Men i samband med att Apple fick framgångar med sin Iphone tappade Nokia marknadsandelar.

I november 2013 köpte Microsoft bolaget med villkoret att inte utveckla några

smartphones. Kravet är dock tidsbunden till slutet av 2016. Bolaget, som i dag mest jobbar med att utveckla och sälja nätverk och modem, planerar att återvända till mobilmarknaden och letar just nu efter rätt partner med sikte att komma med en ny produkt i början av 2017. Studien som behandlar företagets nedgång är skriven av professor Quy Huy och går att läsa här: ragilcell.com/who-killed-nokia-nokia-did.html



Hinder för förändring

I mediehusen talar vi ofta om hinder för förändring och avser då ofta ovilja till förändring hos personalen att till exempel börja "jobba digitalt". I själva verket sitter hindren troligen lika ofta i tänkandet och synen på situationen och förändring hos ledningen och ägarna. Det finns forskning om sådana "tankefällor" (prisons of your mind) och "rädsla" står först på listan:

1. Rädsla
2. Bekvämlighet
3. Historien (legacy)
4. Kontroll
5. Framgång

I Nokias fall, menar forskarna, var det mellanchefernas rädsla för att förmedla den sanna bilden vilket ledde till att felaktiga beslut fattades. Detta trots att man bedömer att företaget hade en mycket hög strategiskt kompetens och flexibilitet.

Även i mediehuset finns goda skäl att oroas för att rädslan börjar styra: rädslan för att inte hinna förändras i tid, för intäkter som faller, minskad lönsamhet och att ständigt behöva varsla medarbetare skapar en enorm press på ledarskapet. Då är det lätt att gå i tankefällorna tre och fem, "historien-framgången-det som funkat förr", och få en falsk känsla av trygghet.

Ett intressant exempel på det kan man se i mediehusens försäljningsorganisationer, där det nu finns tydliga tecken på en återgång till traditionell försäljning med fokus på produkter, fler säljbesök, snabba affärer och avslut. Eller på redaktioner där man envetet håller sig fast vid upplagesiffror och räckviddsmätningar.



Rädsla tar sig uttryck i att individer tillrättalägger bilden av omvärlden för att passa sina befintliga tankemodeller så att skrämmande förändring inte tycks behövas. Jag har själv upplevt det många gånger, både hos mig själv och andra. Det är vanligt bland chefer i branscher där förändringsbehovet är stort. Det är skönt att ha sina sanningar att luta sig mot, speciellt i utmanande tider och då krävs det både energi och lust att utmana och ifrågasätta sina bilder av hur saker är. Kanske är detta det största hindret för mediebranschens nödvändiga förändring?

En medskapande och innovativ kultur

För att kunna fungera bra på en arbetsplats behöver man som individ en viss nivå av psykologisk trygghet för att våga lyfta frågor, information och misslyckanden utan rädsla för repressalier från chefer och kolleger. När rädslan tar

"NU FINNS (DET I MEDIEHUSENS FÖRSÄLJNINGSORGANISATIONER) TYDLIGA TECKEN PÅ EN ÅTERGÅNG TILL TRADITIONELL FÖRSÄLJNING MED FOKUS PÅ PRODUKTER, FLER SÄLJBESÖK, SNABBA AFFÄRER OCH AVSLUT"

vid är det precis denna trygghet som försvunnit. Med en psykologisk trygghet kan vi hantera svårigheter, utmaningar och komplexa situationer. I dag, när allt mer av den tjänsteutveckling man sysslar med inom media kräver innovativa lösningar och en snabb time-to-market, kommer antalet "misslyckanden" desutom att bli, och behöva vara, betydligt fler.

I ett företag där rädslan flyttat in kommer inte misslyckanden att vara ett välkommet inslag i kulturen. Tvärtom kommer misslyckanden att mörkas, tystas ned och informationen, som i fallet med Nokia, anpassas och ändras för att passa in på de förväntningar som ledningen har. Då skapas inte den lärande organisation medie företaget behöver. Inte heller kommer beslut som fattas att fattas på rätt grund. Rädsla för att misslyckas har blivit ett hinder för att lyckas.

Hur skapar man den psykologiska trygghet som behövs för att våga misslyckas? Enkelt uttryckt skulle man kunna säga så här: misstro och transparens är en dålig kombination, förtroende och transparens är en lyckad. Det första steget är alltså att fokusera på ett modernt delat ledarskap som skapar äkta delaktighet och förtroende.

När medarbetarna är med i att lösa företagets problem och utmaningar, utan rädsla för hemliga agendor, skapas ett nödvändigt förtroende mellan chefer och medarbetare. Och en viss psykologisk trygghet genom att man vet vad som väntar och också är med och påverkar vägen framåt.

Arbetet – från pyramid till nätverk

Till följd av digitaliseringen och digitala system, förändras nu arbetet och organisationen, inte enbart i mediehusen, utan i hela samhället. När rutinemässiga arbetsuppgifter automatiseras och kunder kräver mer individualiserade lösningar räcker det inte längre med medarbetare som likt robotar utför statistiskt arbete.

Marknaden går inte längre att prognostisera och budgetera, arbetsuppgifter kan inte längre beskrivas med arbetsbeskrivningar och uppföljning inte ske med hjälp av antalet säljbesök eller stämpelklocka. I stället blir kreativitet och lösningsorienterade arbetssätt dominerande. Medarbetarna behöver kunna hantera olika förväntningar, lösa komplexa problem och utföra kundanpassade uppgifter.

Det nya arbets- och organisationsupplägget är ett nätverk av kompetenta självdrivande människor i flexibelt samverkande grupper i företaget. I nätverksorganisationen arbetar man "jammande" inte i statiska "team" utan rörligt eller agilt. Man tar själv initiativ för att få fram lösningar för att snabbt bemöta föränderliga situationer. I nätverksorganisationer är det få som väntar på att få instruktioner från chefer.

"MARKNADEN GÅR INTE LÄNGRE ATT PROGNOTISERA OCH BUDGETERA, ARBETSUPPGIFTER KAN INTE LÄNGRE BESKRIVAS MED ARBETS-BESKRIVNINGAR OCH UPPFÖLJNING INTE SKE MED HJÄLP AV ANTALET SÄLJBESÖK ELLER STÄMPELKLOCKA"



Agilt = lättroligt. Ett agilt synsätt går ut att människor och kommunikation löser problem snarare än strikta mallar och i förväg fastslagna handlingsplaner. Agila processer siktar in sig på en hållbar utveckling och självorganiserande team som strävar efter högsta möjliga kvalitet med enklaste möjliga metod.

**Medie
världen**
Premium

Ett nytt och delat ledarskap

Delat, agilt ledarskap innebär inte att se ledarskapet som en roll hos en viss person utan som gemensamma aktiviteter för att nå uppsatta mål och stötta varandra i att utvecklas och lära fortare. Ledningen uttrycker riktning och mål i samverkan med medarbetarna. I dialog, men allt mer sällan i fysiska möten, tar man fram idéer och beslut om aktiviteter. Samtliga medarbetare – och chefer – i nätverksföretaget har ansvar att själv söka den kunskap som behövs, efterfråga feedback och det stöd som krävs för att kunna utföra uppgiften och nå målet.

På många ställen är delat ledarskap verklighet. Vissa verksamheter har dock ännu kvar ett hierarkiskt tänk och chefernas rädsla för att "förlora kontrollen" är stor. Då blir det lätt att man jobbar vidare med ett föråldrat ledarskap som inte längre fungerar, ett ledarskap som utvecklades under industrialismen, väl lämpat för en fabriksvärld men inte för den komplexa miljö vi arbetar i i dag. Det beskriver forskarprofessorn Mats Tyrstrup som "ledarskap mot bättre vetande".

Vikten av en tydlig "story"

Uttrycket "Culture eats strategy for breakfast" sägs ursprungligen komma från den ungerska managementkonsulten Peter Drucker. Med det menas att utan en förändringsbenägen kultur är det mycket svårt att implementera en förändringsstrategi. Kulturer skapas genom år av aktiviteter, utförda på vissa sätt och skapar till slut ett nät av "normer" av hur saker görs som är svåra att förändra och bryta. Om detta kan man till exempel läsa på ett underhållande sätt i Gordon MacKenzies bok *Orbiting the Giant Hairball*.

Den moderna arbetsplatsen är något nytt. I den nätverkskultur som håller på att växa fram kan man säga att "Purpose beats culture". Med en tydlig "story", ett syfte med vad vi håller med och varför vi gör det, skapas ett starkt individuellt engagemang och ett fokus som är överlägset traditionell organisationskultur. Jobbar man på ett företag som är på väg någonstans eller jobbar man för något som håller på att stupa? Finns ett starkt syfte, tydlig målbild och en tro på den är det betydligt enklare att vara transparenta med att rådande affärsmodeller krackelerar eller att organisationen fortsatt måste effektiviseras.

Efter att ha jobbat flera år med förändringsledarskap i Mittmedia är jag säker på att den tydliga story och den kraft som skapades genom att vi var på väg någonstans, att vi trodde att vi skulle klara av det och att "alla" bjöds in att vara med i utvecklingen var det som banade väg för en rad innovativa aktiviteter och projekt. Mittmedias story kring "digitalt först" ritade ut en tydlig riktning, gav framtidstro och fokus på de uppåtgående kurvorna. Fler medarbetare än någonsin inkluderades i arbetet. De digitala spjutspetsarna, både på redaktionerna och inom försäljningen gavs utrymme och frihet. Och resultaten kom. Trafiksiffrorna slog rekord, den digitala annonsförsäljningen likaså och Mittmedia blev nominerade till Stora Journalistpriset för "Kan du Lova".

Detta ledde till ett förändringsklimat där man bättre orkade med den öppenhet och transparens som behövdes för att skapa nödvändig "sense of urgency".

"FINNS ETT STARKT SYFTE, TYDLIG MÅLBILD OCH EN TRO PÅ DEN ÄR DET BETYDLIGT ENKLARE ATT VARA TRANSPARENTA MED ATT RÅDANDE AFFÄRSMODELLER KRACKELERAR ELLER ATT ORGANISATIONEN FORTSATT MÅSTE EFFEKTIVISERAS"

Delat ledarskap på Omni

På Omni jobbar alla med utveckling av produkten. Förutom att arbeta operativt och självständigt vid desken som redaktör/nyhetschef/reporter, har alla dedikerad tid till att arbeta med utveckling. Alla redaktörer lägger minst 10 procent av sin arbetstid på utveckling, oftast i samspel med läsarna. Källa: Omnis blogg

Kan du lova var en del av Mittmedias valsatsning 2014. Via ett formulär på nätet kunde privatpersoner ställa frågor till sina lokala politiker. Frågorna skulle besvaras med ett rakt "ja" eller "nej". Över 100 000 unika besökare gick in på plattformen. #kandulova nominerades 2014 till Stora Journalistpriset i klassen Årets förnyare. Upplägget har även gått på export till Norge och Ber-

**Medie
världen**
Premium

SLUTSATSER & TIPS:

» Rädsla påverkar våra prestationer i mycket hög utsträckning och kan i många fall till och med orsaka kontraproduktiva arbetsätt och handlingar. En kultur med stark rädsla skapar en ineffektiv tjänsteutvecklingsprocess och en halt organisation. Rädslan blir ett stort hinder för förändring.

Men det finns vägar för att hantera behovet av transparens och sense of urgency och samtidigt behålla hungriga och engagerade medarbetare. I en organisation med ett äkta delat ledarskap skapas ett gemensamt ansvar och engagemang för uppgiften.

Känslan av att förstå var man ska och friheten att bestämma på vilket sätt man tar sig dit skapar ett individuellt engagemang och en vilja att lösa problem på bästa sätt. I en nätverkskultur uppstår en genuin förståelse för företagets utmaningar, ett gemensamt ansvar för att hitta lösningarna och ett förtroende mellan grupper och för chefer. I en sådan kultur kan man också vara transparent med hot och möjligheter.

» Förändring är verkligheten idag. Sätt förändringsprocesserna högst upp på dagordningen på varje styrelse- och ledningsgruppsmöte.

» Börja med ditt eget ledarskap. Törs du utmana befintliga sanningar och tankemodeller?

» Satsa resurser på ledarskap. Kräv ett modernt och delat ledarskap av alla och våga släppa kontrollen.

» Om du på riktigt vill att ditt företag ska präglas av en förändringskultur måste du också bevisa att du vill att dina medarbetare ska vara innovativa. Låt medarbetarna delta på riktigt genom att vara en del av lösningen.

» Arbeta öppet och delat med företagets viktigaste frågor. Skapa ett arbetssätt där utveckling sker medskapande, internt i organisationen och tillsammans med kunderna.

» Skapa ett klimat där det är okej att misslyckas. Låt misslyckandet bli en del av framgången. Lyft upp månadens bästa misslyckanden och lär av dem. Ett företag som står för sina försök att lyckas genom att beskriva och vara öppna med sina misslyckanden är ett företag med självkänsla och tro på sig själv och sin organisation.

» Hitta er story och målbilder och tro på dem. Hur blir vi en del av de kurvor som pekar uppåt?

» Låt inte det kortsiktiga perspektivet styra. Låt inte fokus på snabba intäkter i dag förhindra fokus på de långsiktiga affärerna.

Om du vill läsa mer:

■ Om psykologisk trygghet:

* www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8

■ Om nätverksorganisationen:

* blog.learningmiles.co/2015/10/04/nu-forandras-arbetet-och-ledarskapet/
* eskokilpi.wordpress.com/2014/04/11/architectures-of-work-and-internet-based-firms/

■ Om att arbeta jammande:

* Podcast med Petra Bjernulf, Det går inte med gammalt ledarskap när man jobbar digitalt: learningmiles.co/sv/petra/

■ Agilt och delat ledarskap:

* jarche.com/2014/04/seeking-perpetual-beta/

■ Orbiting the giant hairball:

* www.amazon.com/Orbiting-Giant-Hairball-Corporate-Surviving/dp/0670879835