

## Enkelhetens Kraft

### **Kunskap är makt, sägs det..**

- Ja, om du vet hur du ska använda den! Och då måste du kunna göra det som är dunkelt och invecklat klart och enkelt, så att du kan skilja det viktiga från det oviktiga. Först då kan du arbeta intelligent: göra mindre av det som saknar betydelse och mer av det som verkligen betyder något.

### **Enkelhet leder till bättre, snabbare beslut**

Ingenting begränsar oss mer än förmågan att skapa ordning och klarhet i det som kräver vår uppmärksamhet. Den värsta **tidstjuven** är den tid det tar att lista ut vad du ska göra och inte göra.

Företag är bra på att anpassa sig till marknaden och börser. Men de är urusla på att arbeta elegant – på att skapa klarhet inför beslut och på att ge de anställda den information de behöver för att arbeta effektivt. De bästa företagen gör det bättre än andra. Men de gör bara en liten del av vad de kan och behöver göra.

*Enkelhet går ut på att göra det komplicerade klart, på att skapa ordning i virrvarret av fakta.*

### **Ledningens logik och personalens**

När ett företag blir stort – någonstans mellan tre och femtio personer – börjar det skapa regler för hur saker ska göras. Och **då händer något märkligt**: Ledningen får för sig att Strategin, Planen, Budgeten eller något annat dokument styr de dagliga besluten.

Så är det inte. De anställda godtar kanske ledningens tankar. Men när det kommer till kritan väljer de själva vad de ska göra. Ibland rimmar det med planen, ibland inte. Ibland är det bra för företaget, ibland inte.

*Företagslogiken fungerar inte. Vi måste i stället utgå från människans natur och det sunda förnuftet.*

### **De främsta källorna till förvirring är:**

#### **Brist på samordning**

*Med samordning menar då ledningen en sak, personalen en annan.*

*För ledningen* är samordning att få system, processer, människor och kapital att arbeta mot ett mål. Ledarnas fokus ligger på att styra, kontrollera och koordinera.

*För personalen* innebär samordning att få den information man behöver för att fatta bra beslut samlad på en plats och vid en tidpunkt. Deras fokus ligger på informationens tillgänglighet, relevans, kvalitet och anpassning till mottagaren. Och på att de har befogenhet att använda den för att fatta beslut.

### Oklara mål

De allra bästa företagen har glasklara mål. Men de är undantag. I regel är målen oklara för personalen, ofta därför att de är för många eller saknar samband med varandra. Vissa företag har över 100 strategiska prioriteringar!

### Svag kommunikation

Cirka 80 procent av all intern kommunikation består av information som inte kräver någon åtgärd eller som man lugnt kan strunta i. Att skapa klarhet är viktigt. Och när varje fråga ses som ett kommunikationsproblem vars lösning är mer kommunikation växer bruset.

### Förvirring är dyrt

Förvirringen står företagen dyrt, ekonomiskt och emotionellt. Den orsakar förseningar, förlorade möjligheter, hög personalomsättning etc. Den är framför allt ett slöseri med de anställdas tid. Undersökningar visar att **otydligheten kostar företagen upp till två timmar per dag och person** och att den har ökat betydligt under de senaste åren. Vi lever i ett överflöd av information där kvantiteten överskuggar kvaliteten.

### Så här förenklar du din arbetsdag

En del av ansvaret för att skapa klarhet faller på dig själv. Kanske behöver du förbättra ditt sätt att ordna och förmedla det du vet, ta större hänsyn till vad du själv och dina medarbetare behöver för att arbeta intelligent. Då får du på köpet mer tid över för att fundera på vad som är viktigt.

Få ledare lyckas få medarbetarna att genomgående fokusera rätt saker. Mycken tid och uppmärksamhet ägnas åt aktiviteter som **inte tillför något värde**. Klarhet hjälper. Kan du presentera dina idéer, dina frågor och din information så att andra snabbt förstår vad det handlar om, frigör du tid för att fundera, fråga och lära innan det är dags att handla.

Ytterligare ett skäl till det är att vi lever i en **uppmärksamhetsekonomi**. I den tvingas du konkurrera om andras tid och uppmärksamhet. Varför ska de frivilligt ägna sig åt det du tycker är viktigt, när det finns så mycket annat att välja på? Varje projekt, varje förfrågan tvingar dig att köpslå om människors tid och uppmärksamhet.

### Hur du får andras tid

Varje gång du vill ha en minut eller en timme av andras uppmärksamhet, tänk först efter vad de behöver:

#### Veta

Vad är de *tre eller fyra viktigaste sakerna* som du vill att de ska känna till, förstå eller lära sig? Akta dig för att överösa dem med information. Ge dem i stället tid att tänka efter. Och gör det lätt att ställa bra frågor.

#### Känna

*I alla beslut finns känslor*. Känns det inte bra att ge dig uppmärksamhet så får du ingen. Hur vill du att dina medarbetare ska känna sig? Du har bruk för emotionell intelligens.

#### Använda

*Vilka verktyg* (tid, information, extra personal, lokaler) behöver de? Vilken utbildning eller coaching?

### **Hur du får saker att hända**

*Samtal med målet att informera är slöseri med tiden; i dag finns effektivare sätt att informera på. Låt i stället samtalets mål vara att klargöra, ifrågasätta, skapa eftertanke och engagera – och att komma överens om vem som ska göra vad, och när. Hur får du snabbt ett samtal att leda till handling? Det handlar om fem frågor:*

#### **Vad har det med mig att göra?**

Skulle vi ägna oss åt allt som förmodas vara viktigt skulle vi inte få mycket gjort. Vad man uppfattar som viktigt beror på vad man för närvarande ägnar sig åt. Så vill du tala om den nya strategin, börja med att tala om de nuvarande prioriteringarna och *beskriv sedan vad som är nytt.*

#### **Vad, exakt, ska jag göra?**

Se till att dina förväntningar är glasklara. Gör klart vilka stegen är i processen och vem som ansvarar för vad

#### **Hur bedöms jag och vilka är konsekvenserna?**

Människor vill veta hur de bedöms. Vad menar du med framgång? Hur ofta får de återkoppling? Vad blir följderna blir om de lyckas eller misslyckas, för kunderna, för andra anställda och för dem själva?

#### **Vilka resurser och vilket stöd får jag?**

Tala om vad de kan vänta sig få för att lösa uppgiften, det må vara utbildning, IT-stöd, coaching, en utökad budget, utökad tid, stöd uppifrån, forskningsresultat, personalförstärkning, speciella lokaler etc.

#### **Vad får jag, eller vi, för det?**

Det behöver inte vara en belöning eller ett erkännande. Det kan vara att man stressar mindre, har roligt eller får mer tid för familjen.

Koncentrerar du dig på att besvara de här frågorna så får du snabbt och lätt andra att göra det du vill.

### **Att lyssna och läsa effektivt**

Hur många telefonsamtal, telefonmeddelanden och e-brev fick du i går? Hur många möten satt du i? Och hur många rapporter, PM och tidningsartiklar läste du? Och hur avgjorde du vad som var viktigt, vad du kunde strunta i och vad som krävde ett svar? Styrdes du av företagets eller avdelningens mål och strategier? Knappast.

Ofta prioriterar vi fel saker, det som brådskar eller som på kort sikt verkar vara viktigt. Tiden är din värdefullaste tillgång. Låna dina ögon och öron bara åt det som är viktigt. Då frigör du tid för att göra andra saker.

Ställ följande fem frågor:

**Vad har det med mig att göra?**

Låt inte någon begära att du ska använda din tid för att svara på det. Ser du inte på 15 sekunder vad ett meddelande har med dina prioriteringar att göra, släng det. Om den som leder ett möte inte tydligt förklarar det, fråga. Får du inget bra svar, är mötet illa förberett. Be då att få lämna det.

**Vad, exakt, ska jag göra?**

Säger inte meddelandet vad du ska göra, släng det. Framgår det inte vid projektmötet, byt till en projektgrupp där projektledaren inte ödslar din tid.

**Vad är målet och vad förväntas av mig?**

Vad är slutmålet, vilka mål på vägen finns det och vad ska jag ägna tid och uppmärksamhet åt? Saknas bra svar på det efter flera meddelanden eller möten, lämna gruppen. Eller ta själv ansvar för att bringa klarhet .

**Vilka resurser och vilket stöd får jag?**

Du vet själv vad du behöver; fråga vad du får. Ibland är svaren eller resurserna inte tillräckliga. Det får du tåla. Men är det ett återkommande mönster, se dig om efter ett annat jobb.

**Vad har jag för det?**

Var realistisk. Det finns mycket vi är tvungna att göra. Men låt inte alltför många projekt ge dig alltför lite tillbaka. Du har ett ansvar som mottagare. Använd ditt sunda förnuft. Låt andra få veta hur du väljer vad du ska läsa eller lyssna till, så att de kan göra rätt.

**Så här förenklar du företaget**

Allt ansvar för att göra arbetet enklare vilar inte på individen. Företaget bär en del av det. Det kan anpassa sina system, sina processer och sin information så att de anställda kan arbeta intelligent.

*De goda företagen startar i frontlinjen, där kunder och anställda möts, och arbetar sig inåt. De anpassar sig till behoven hos dem som fattar de dagliga besluten. De är användarcentrerade. Tillvaratar alla i din organisation sin förmåga att arbeta smartare? Har du en strategi för hur du ska få dem att göra det?*

*Många företag anpassas skickligt till sina kunders behov. Få anpassas lika skickligt till sina kunskapsarbeters behov. Kanske förstår man där inte, eller vill inte erkänna, att personalen styr de dagliga besluten. Eller inser inte hur mycket en användarcentrerad verksamhet skulle öka personalens förmåga att arbeta intelligent.*

I en del företag bemödar man sig att skapa klarhet uppifrån, genom att utforma en strategi som alla förstår. Det är bra. Men det är inte vad som verkligen får beslutsfattarna på golvet att göra sitt bästa. För det krävs ett *användarcentrerat företag* där de anställda har *omedelbar tillgång* till all relevant information.

## Informera för beslut

När du ska fatta ett snabbt beslut, vad hjälper det att du har tillgång till alla fakta du behöver om de inte har sovrats, organiserats och prioriterats så att du kan använda dem? Tro inte att ledningsverktyg som strategier eller budgetar räcker för att fokusera och strukturera personalens beslutsfattande. Och innehållet i den information personalen får måste *anpassas till hur de fattar sina dagliga beslut*.

Någon måste utforma informationen så att den blir användbar.

Det betyder att ni måste utgå från användarnas behov när ni utformar kundrapporter, resultatrapporter, projektredovisningar, databaser, gränssnitt etc. Då kan medarbetarna finna just vad de är ute efter, förstå vad som begärs av dem och ställa de rätta frågorna - och använda sin tid bättre.

## Tips för bättre information

- Låt alltid innehållet besvara de fem frågorna:
  - Vad har det med mig att göra?
  - Vad exakt förväntas jag göra?
  - Hur bedöms resultatet och vad får det för konsekvenser?
  - Vilka resurser och vilket stöd får jag?
  - Vad har jag att vinna på det?
- Tänk på hur du förpackar en plan eller strategi redan innan den är klar. Anlita någon som är duktig på det redan från början. Det kan till och med förbättra själva strategin genom att den blir klarare.
- Se till att göra er av med informationsavfallet. Överblivna, betydelselösa fakta minskar effektiviteten. Avfallshanteringen bör vara en del av IT-strategin; det bör vara lika angeläget att minska spridningen av onödig information som det är att minska spridningen av fysiska föroreningar.
- Lämna inte utformningen av ert intranät och andra e-platser till datanördarna. De vet troligen inte tillräckligt mycket om hur man hjälper människor tänka. Det krävs en annan bakgrund för att ange hur innehållet bör organiseras och visualiseras.

God kunskapshandling vidgar utrymmet för kreativitet och spontanitet. Den engagerar och får människor att vilja veta mer.

## Gör det lätt att finna information

Det är lättare att lyckas i en miljö som är utformad så att den hjälper dig finna det du söker. I nya, kaotiska, snabbt uppkomna situationer (och de blir allt fler) behöver vi få hjälp att snabbt finna och välja bra handlingsalternativ. Den *hjälpen måste utgå från vad individen försöker uppnå, inte från vad företaget vill ha ut av arbetet*; den ska vara **användarcentrerad**. Företagets strategi eller affärsplan är inte till någon större hjälp när du behöver svar på frågor som:

- Vem vet vad jag inte vet?
- Vem har gjort det här förut?
- Är det lätt för mig att se hur långt jag måste gå och hur mycket arbete som krävs? Om inte, vart vänder jag mig?

Ett enkelt företag hjälper medarbetarna att besvara de frågorna. Det kan ha en intern informationstjänst som hjälper dem att finna den person eller de fakta de behöver för att lösa ett problem. Det kan ge hänvisningar på intranätet. Det kan utforma konferensrummen, så att de hjälper dem som försöker arbeta smart. Det finns många sätt.

### **Teknik räcker inte**

Tro inte att tekniken och verktygen löser allt. Det räcker inte att skapa ett sökindex för information eller att förse de anställda med program för databassökning. Ska det ge något, behövs också hårt arbete.

Ser du på ett stort företag med de anställdas ögon upptäcker du också att många personer och avdelningar som jobbar med information borde arbeta ihop men arbetar åtskilt och med egna budgetar. De kanske inte ens talar med varandra. Det gäller till exempel de som jobbar med IT, utbildning, lokaler, audiovisuella hjälpmedel och telekommunikation. De skulle kunna ta fram gemensamma lösningar som gör det lätt för de anställda att finna sökt information.

### **Välkommen till AB Enkel**

Framtidens enkla företag går längre än till att anpassa sina system för att medarbetarna ska arbeta smartare. De släpper också kontrollen över hur företaget ska struktureras till dem som gör jobbet. De inser att en av de allvarigaste tidsstölderna är att tvinga medarbetarna förstå och följa ledningens påhitt. *Också i den plattaste organisation bygger arbetet på givna svar.*

Vi utgår från att det är ledarnas uppgift att strukturera företaget. Och att strukturera om det. Och strukturera om det igen. Det är att ha höga förväntningar - särskilt i en tid då marknadens täta skiftningar kräver idelig anpassning.

Dessutom kräver denna ordning att många anställda får ägna lång tid åt att räkna ut vad månadens nyhet från ledningen betyder för dem. Och resultatet blir ungefär lika oberäkneligt som marknaden. Det betyder att företaget inte kan förändras snabbare än i den takt personalen förmår lista ut vad den nya strategin innebär. AB Enkels personal väntar inte på att ledarna ska strukturera om företaget. Den driver själv på. Den har förstahandskunskapen. Och förändringen blir klar mycket snabbare!

### **Entreprenörmiljö**

I AB Enkel initieras inte projekten uppifrån. Var och en kan föreslå ett nytt projekt. Ledningen behåller ansvaret för budgetar och lönsamhet. Men dess roll är "riskkapitalinvesterarens". De anställda utvecklar projekten och presenterar dem för ledningen för att få dem finansierade, som om de vore entreprenörer. Ledningens uppgift är att välja ut de projekt som leder till att företagets mål nås.

Det nya i AB Enkel är att det inte finns några fasta affärsenheter. Företagets struktur skapas av dem som är närmast marknaden. Det gör företaget snabbt. Nya idéer och strukturer föds överallt, inte bara i toppen. Ingen väntar på att ledningen ska tillkännage vad nästa omstrukturering innebär. Man kan skapa ett nytt företag varje dag.

## Frågorna, inte svaren

Inför en ny situation är det naturligt för oss att ställa frågor. *Frågor skapar diskussion och engagemang. Det gör inte svar.* I AB Enkel börjar varje omstrukturering med att de berörda ställer ett antal kärnfrågor. En del gäller företaget:

- Vilken bransch är vi i?
- Hur skapar vi värde?
- Vad är framgång för oss?
- Vad sätter vi värde på?

Ett par gäller divisionen eller avdelningen:

- Vad behöver kunden?
- Vad är framgång för oss?

Några gäller den enskilde medarbetaren:

- Vad är framgång för mig?
- Hur ska jag skapa värde?
- Hur ska jag få det gjort?

Genom att gruppvis diskutera och besvara de frågorna når de anställda själva klarhet. De sitter inte och väntar på att högsta ledningen ska stiga ned från berget med budorden. Deras egna svar gör det tydligt för dem vad de ska göra och hur.

## Vad vill du förenkla idag?

Enkelhet ger styrka!



*Inspiration och källa: Simplicity av Bill D. Jensen*