

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 2 juni 2019

Utveckla kollektiv ledarskapsförmåga

— Lärdomar från en studie
av agila coacher på Spotify



Utveckla kollektiv ledarskapsförmåga

— Lärdomar från en studie av agila coacher på Spotify

Av Gisela Bäcklander

REKOMMENDERAD LÄSNING

> Bäcklander G. (2019) Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. Creativity & Innovation Management. 28(1), pp 42-60. <https://doi.org/10.1111/caim.12303cv>

Idag strävar många organisationer efter ökad agil förmåga, där alla medarbetare utövar ledarskap gemensamt. Vare sig man är ung och ostrukturerad eller utgör en stor och väletablerad organisation kan det finnas problem med ett ledarskapsunderskott som ger en låg dynamik inom organisationen.

Idag strävar många organisationer efter en ökad agil förmåga, och som ett led i detta vill man sprida ledarskap i hela organisationen, hos alla medarbetare och inte bara hos chefer. Också inom ledarskapsforskning har en ström framträtt av ett mer processorienterat synsätt, där ledarskap ses som ett fenomen som framträder i dynamisk interaktion mellan aktörer snarare än någonting som innehas som egenskap, eller görs bara av vissa personer. En komplex miljö måste matchas med intern komplexitet från organisationens sida. Det betyder att det inte räcker med en simpel struktur, som är vanligt i små, nya företag, men det hjälper inte heller med en komplicerad (omfattande) inre struktur, som är vanligt i mogna företag. Genom att utveckla en gemensam, kollektiv ledarskapsförmåga är en organisation bäst rustad att kontinuerligt förändra och förbättra sig.

Kollektiv ledarskapsförmåga och ledarskapsunderskott

Både stora, väletablerade företag och unga växande företag kan få problem med avsaknad av ledning på olika sätt. Ett sätt är att missförstå ökad agilitet som att göra sig av med all "organisation:" kapa

“Ledarskap ses som ett fenomen som framträder i dynamisk interaktion mellan aktörer snarare än någonting som innehas som egenskap, eller görs bara av vissa personer”

chefslager, processer, roller, instruktioner och så vidare, till den grad att man skapat en arbetsmiljö fri från orienterande element, och med laissez-faire (låt gå) ledare, där man i princip avstår från att leda, kanske med motiveringen att man

bara har "excellenta" anställda. Ett annat sätt, är att ha många men döda rutiner och styrdokument, som inte kommer i användning för att göra nya saker.

I yngre organisationer kan det vara fallet att man är beroende av en eller några grundare av företaget som inte lärt sig att delegera effektivt utan tar "för stor plats" så de anställda inte har utrymme att utveckla sina egna sätt att få saker gjorda. Alternativt har organisationen helt enkelt sprungit iväg för att ledarna inte räcker till; i båda fallen har man ett ledarskapsunderskott och troligen vissa problem med koordinering, informationsspridning, ansvarsfördelning, och kanske utbrändhet som följd.

Så känner du igen ledarskapsunderskott

I det här sammanhanget definierar vi ledarskap i den nya, processuella bemärkelsen som en kollektiv förmåga att skapa förändring. Ett underskott i denna förmåga yttrar sig därför som en oförmåga att skapa önskade förändringar; man kan även råka ut för oönskade förändringar. Ett underskott kan till exempel se ut på följande sätt:

- Ni håller "samma möte" om och om igen utan att ni kommer till beslut eller att någonting händer
- Lösningar kommer inte andra till del som skulle behöva dem, man uppfinner hjulet på nytt.
- Organisationen fokuserar på att göra det man kan, istället för det man borde.
- Vissa individer tillåts dominera samtalsledningen för mycket, vilket leder till att andra "checkar ut" mentalt och varken bidrar med sina synpunkter och sin expertis, eller tar till sig av vad de andra

säger i någon större utsträckning. Man säger inte emot, men man agerar heller inte på något sätt baserat på vad som sagts i mötet.

Konsekvensen blir att organisationen är mindre dynamisk och inte lika responsiv i förhållande till ändrade krav och möjligheter i omvärlden.

Så bygger man kollektiv ledarskapsförmåga

I min studie av agila coacher på Spotify var fokus på coachernas roll i orkestrerandet av den kollektiva ledarskapsförmågan. Agila coacher jobbar med processstöd, team- och organisationsutveckling, och i studien hade de ett starkt fokus på att stödja team att utveckla sin förmåga till självstyrelse som samtidigt skulle ligga i linje med organisationens mål. Studien fokuserar på vad just coacherna gör och hur de tänker, men det finns flera intressanta lärdomar vi kan försöka dra till sammanhang där man inte har möjlighet att ha coacher. Fyra fokusområden framträder som extra viktiga för att skapa förutsättningarna för en god kollektiv ledarskapsförmåga.

Transparens – Med ökat självstyrelse för individer behövs mer transparens i motiv och syften. Jag behöver inte bara veta att du tycker att jag ska göra X, jag behöver förstå syftet. Då kan jag avgöra om X är ett vettigt sätt för ändamålet eller om det kanske är Y vi borde göra. Kollektiv förmåga handlar om att dra nytta av och integrera en mångfald av perspektiv och kunskap, inte om att "trycka ut" mål från toppen. Medarbetare behöver få insyn i vad andra gör och varför så att hela systemet uppnår en högre situationsmedvetenhet. Då blir alla bättre rustade att

fatta beslut och ändra kurs vid behov. Coacherna bidrog till ökad transparens genom att ställa "dumma frågor" för att synliggöra oklarheter, uppmuntra direkt kontakt mellan team eller individer som påverkas av varandras arbete, implementera visualiseringar av arbete t ex med väggtavlor, och genom mötesformat som uppmuntrar alla att dela med sig.

Interaktionskvalitet – Hur vi betar oss mot varandra har stor betydelse för förändringsförmåga och resultat. För att bli innovativa behöver vi dela synpunkter, diskutera, reflektera, kommunicera kring mål och saker som sker, ta upp problem, kunna ge konstruktiv kritik, med mera. Allt detta är svårt om vi inte agerar med och mot varandra i välvilja och med respekt. Som ledare har man här stort inflytande genom att sätta tonen, visa hur fel hanteras, och inte tolerera svinigt beteende hos andra. Även som vanlig medarbetare spelar det stor roll hur man gör. Varje interaktion av hög kvalitet bygger förtroende och bygger den kollektiva förmågan medan varje respektlös interaktion eroderar den sociala väven som arbetet vilar på. Coacherna har ett intensivt fokus på kvaliteten på interaktioner, eftersom dessa utgör själva livsnerven i den kollektiva ledarskapsförmågan.

Reflektion – I en föränderlig värld är det helt nödvändigt att stanna upp för att reflektera över hur saker och ting fungerar och kontrollera att man inte hamnat helt ur kurs. Varför blev det inte bra när vi gjorde sådär? Hur kan vi göra annorlunda? Har våra behov förändrats? Har kraven på oss förändrats? Reflektion handlar inte om att dagdrömma utan om att se till att man inte bara gör saker rätt utan att man gör rätt saker. För en ökad kollektiv ledarskapsförmåga är det avgörande med frekventa kalibreringar – prioriterar vi rätt, har jag uppfattat verkligheten korrekt? Det skapar också en trygghet hos individer som vi förväntar oss ska ta mer eget ansvar. Att huvudlöst "bara utföra" något funkar kanske när man slipper själv vara ansvarig för beslutet, inte annars. Agila coacher skapar aktivt tillfällen för gemensam reflektion, men hjälper

också till som observatör och "reflekterare" i andra sammanhang och ger feedback.

Handling – Att fastna i överväganden, så kallad analys-paralys kan vara ett tecken på att misstag upplevs kosta för mycket, ofta på individnivå. Visst vill man ta in relevant information i sitt beslutsfattande, men ofta är snabbaste och bästa sättet att lära sig mer om någonting att göra någonting och se vad som händer. Agila coacher försökte stödja en action bias (handlingsbenägenhet) i team, och alltid koka ner olika förslag och synpunkter till någon slags handling som individen kan ta på sig att göra, eller som teamet ska göra tillsammans. Uppfattningen att andra kommer att tolka en välvilligt när man försöker bidra gynnar också experimentlustan, och denna psykologiska trygghet fostras genom högkvalitativa interaktioner (se ovan).

Så känner du igen ledarskapsunderskott

Ledarskap som en kollektiv förmåga att få saker att hända involverar alla nivåer i en organisation och man behöver inte be om lov för att förändra sitt sätt att vara, även om det förstås är bättre ju fler personer som är med på tåget.

Transparens – Var alltid tydlig med syften och avsikter för att involvera andras omdöme i själva lösningarnas lämplighet

Interaktionskvalitet – Låt inte respektlöst beteende passera, det eroderar över tid hela systemet. Träna på att ge och ta feedback med respekt. Om man litat på att den som ger feedback vill en väl kan man ta mycket tuff feedback.

Reflektion – Frekventa (men korta) kalibreringar krävs när man jobbar kollaborativt och äger ansvaret. Bygg in tillfällena för dessa i arbetet, det ska inte bara komma i slutet och riskera att glömmas bort. Reflektion är viktigast medan "resultaten" av dem spelar roll.

Handling – Agera för att lära er mer om behov, problemet, vad som funkar. Att "sitta" på något länge uppmuntrar perfektionism och det blir en större grej och mer prestige på spel i att rätta till fel.



GISELA BÄCKLANDER

gisela.backlander@indek.kth.se

Gisela Bäcklander, doktorand i Industriell ekonomi och organisation, KTH, disputerar under hösten på en avhandling om förutsättningar för medarbetares självledarskap och självorganisation på individuell och teamnivå.
www.giselabacklander.se