

FÖRSTA DELEN

FOKUS PÅ HUR MAN FÅR TILL PRIORITERING
I ORGANISATIONER



FÖRSTA FÖRORDET

Här kommer ett förord av någon du kanske känner igen,
stay tuned for the next version!



MIGHTY TECH

Dagarna gick på Mighty Tech. Kalendern svällde. Statusrapporter skickades som urverk. Och ändå – allt kändes tomt.

I lunchrummet firade ett team en lyckad Proof of Concept. Cupcakes med loggor. Konfetti. Glada leenden. Lena gick förbi.

”Har det nått användare än?”

”Nej, men vi har budget för nästa fas!”

Det var som ett vakuum. En bubbla där aktivitet förväxlades med framsteg. Där mätetal optimerades, men ingen visste för vem.

På ett möte om ett strategiskt partnerskap reste sig Karin plötsligt.

”Vi har börjat på AI-dashboarden, hållbarhetsmodulen, det nya CRM:et och onboardingflödet. Vet ni vad som blivit klart på riktigt senaste sex månaderna? Inte ett skit. Noll effekt!”

Tystnad.

”Vi mäter rörelse,” sa Amir. ”Men inte riktning.”

Efteråt satt Lena kvar ensam i rummet. Hon såg på post-it-väggen. Den liknade ett konstverk. Ett inferno i pastell. Hon visste att något behövde förändras.

Men först behövde hon förstå: hur blev det så här?

DET OEFFEKTFULLA FÖRETAGET

Oeffektfulla? Det är väl ändå inte ett riktigt ord?

Njae, det stämmer nog. Men ordet ineffektiva, som ofta används i sådana här sammanhang, är ett olyckligt val tycker vi.

Effektiv betyder ”som utför mycket arbete på kort tid”. Så ineffektiva betyder alltså att vi inte får mycket arbete gjort på kort tid – som att vi står stilla och inte gör något. Och det är ju inte det som är problemet. Vi jobbar ju hur hårt som helst.

Effekt däremot, betyder ”resultat av handling”. Vi kan till exempel utföra mycket arbete på kort tid, men utan att det ger någon effekt. Att springa som attan på stället gör inte att vi kommer närmare vårt mål, så att säga.

Oeffektfullt skulle då betyda av vi gör något men utan att få effekt av det.

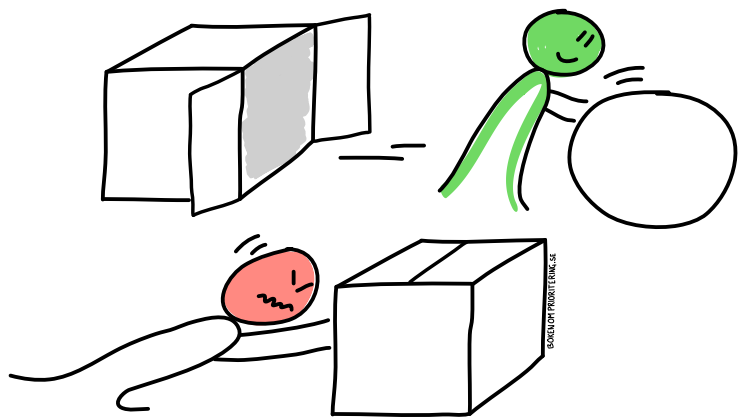
Så vi säger ”oeffektfulla” – trots att det inte riktigt är ett vedertaget ord, än så länge...

VAD ÄR PROBLEMET, BEHÖVER ALLT VARA EFFEKTFULLT?

Vi går till jobbet. Kör så det ryker och jäklar vad vi jobbar hårt. Det är beundransvärt, men det finns en hake. En ganska stor hake. Trots alla hårda ansträngningar, och att vi jobbar på i högt tempo, så får vi inte saker klara. Det blir inte som vi vill, och vi blir frusttrade. Vi är effektiva, men oeffektfulla, på så många plan.

Vi sätter igång mängder av projekt men tycker ofta att värdet vi får ut blir mindre än energin vi stoppar in. När vi inser att vi inte hinner bli klara i tid så händer det att vi tillför mer resurser i form av människor, men trots det får vi inte ut mer värde. Vi jobbar hårdare och hårdare, men inte nödvändigtvis smartare.

Inte ens som företag kommer vi ur denna fälla. De flesta företag drar igång så många initiativ att de inte kan hålla koll på alla. Det



Vi jobbar hårdare och hårdare, men varför jobbar vi inte smartare?

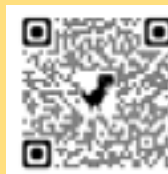
leder till statusmöten för att försöka få kontroll, vilket tar ännu mer av vår dyrbara tid.

Vi vet att vi borde välja några saker att gå i mål med, men vi gör inte det. Det är inte hållbart över tid. Men faktiskt inte hållbart just nu heller...

Känner du igen det från din vardag? Att ni gör massor – men det ändå inte räcker till?

**DET HÄR ÄR INTE HÅLLBART ÖVER TID.
MEN FAKTISKT INTE HÅLLBART NU
HELLER...**

Ofta belönas dessutom detta hårda arbete från omgivningen, av kollegor och beundrande vänner. Vi nästan skryter om hur upptagna vi är och hur mycket det är just nu. Men hur smart vi jobbar, det är sällan någon - eller ens vi själva - reflekterar över. Så länge vi är upptagna måste det ju vara bra? Eller? Det låter helt galet. Och är galet! (Tycker vi...) Och helt enkelt ohållbart.



TIPS!

Kolla filmen "The resource utilization trap" av Henrik Kniberg på Youtube för att se det här med att göra för mycket samtidigt exemplifierat med pingisbollar (5 min).

MEN VARFÖR KAN VI INTE BARA FORTSÄTTA SOM VI GÖR?

Som konsulter, som varje år kommer i kontakt med många olika typer av organisationer, så ser vi de här ohållbara beteendena hela tiden. Och de blir bara fler och fler som ansluter sig till skaran som har för mycket att göra i förhållande till sin kapacitet och förmåga, och som har svårt att välja och fokusera på endast ett par viktiga saker.

Kanske är det inget problem. Kanske är organisationen nöjd med hur man har det och det bara är vi som effektmaximerande konsulter som ser förlorad potential. Men om man upplever att det är ett problem idag, så kan vi nog tänka att det bara kommer bli värre med tiden.

Företagen har, trots ett oeffektfullt beteende, klarat sig bra i många år. En del är stora företag med tusentals anställda, börsvärden på miljarder och en lång historia. De har ibland klarat sig igenom flera tekniska skiften, kriser och omställningar. På något sätt. Kanske för att det tidigare inte gått så snabbt runt omkring att man kunnat jobba oeffektfullt och ändå klara sig bra. En del är mindre, helt vanliga företag som har haft förmånen att klara sig utan att vara vassa på att prioritera. Kanske för att man har en unik produkt eller för att konkurrensen inte heller varit bättre på att prioritera.

Vi skulle vilja säga att de här företagen klarat sig bra trots sitt oeffektfulla förhållningssätt. Trots. Inte tack vare... Men det kommer troligen inte hålla länge till, det är dags att ändra på dessa beteenden om vi ska överleva, eller i alla fall göra bättre ifrån oss än idag. Detta då vår vardag präglas av allt större oförutsägbarhet.

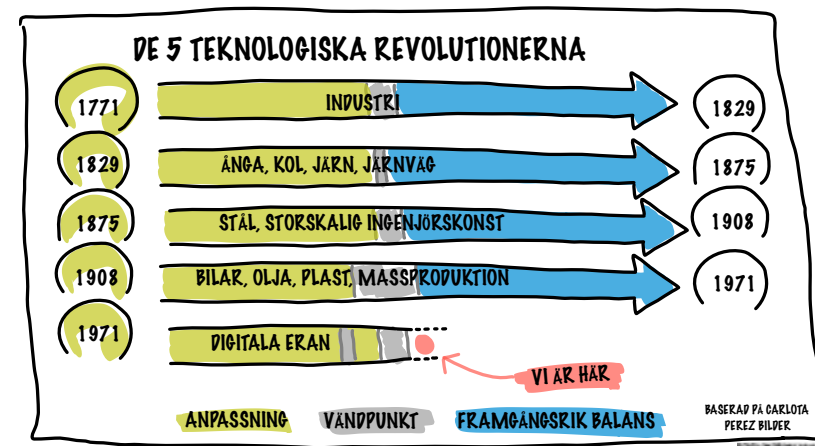
När den här boken skrivs är vi mitt i en global lågkonjunktur efter många goda år. Det har dessutom brutit ut krig på flera håll i världen som påverkar ekonomin globalt. Detta kort efter att vi levit i en global pandemi under lång tid som vände uppochnar på allt som tidigare kallades normalt.

Samtidigt har AI, artificiell intelligens, tagit fart och börjar användas på riktigt i allt från att skriva böcker och musik till att

agera VD för företag. Det senare är något man gjort hos den polska sprittillverkaren Dictador där man utsett en robot, driven med AI till att formellt leda företaget. Detta är bara några saker som gör att mycket av det vi har kallat normalt helt plötsligt sätts ur spel, något vi inte kan ignorera om vi vill fortsätta vara relevanta som företag.

Att små uppstickare utmanar etablerade jättar har vi sett länge, men nu börjar jättarna falla omkull. Några av de största företagen 1980 såsom Kodak och Xerox finns fortfarande men är inte längre ledande då de missade den digitala revolutionen. Istället är det företag som Amazon, Meta och Nvidia, som inte ens var påtänkta 1980 (och vissa grundare var inte ens födda då, som exempelvis Mark Zuckerberg för Meta) som toppar listan över mest framgångsrika företag idag. I dagsläget består ungefär 30% av företagen på Fortune 500 av företag som inte ens var grundade 1980.

Allt detta sammantaget är inte så märkligt om man kopplar det till Carlota Perez modell om olika teknologiska revolutioner i historien. Där vi enligt hennes modell befinner oss i gränslandet mellan vändpunkt och framgångsrik balans där vi lär oss skörda fördelarna av den digitala eran. Vi står alltså i en situation där väldigt mycket är oförutsägbart och nya affärsmodeller växer fram. Dagens verklighet kräver att vi är vassa, fokuserade och löser



Vi är i en punkt i tiden som verkligen kräver att vi kan fokusera.

kundernas behov bättre än konkurrenterna (som kanske inte ens har startat än - men som ändå kommer springa om) om vi vill ha en chans att överleva. Vi behöver kunna svänga snabbt och ändra riktning om omständigheterna förändras.

En global pandemi till som plötsligt slår omkull allt vi känner till? Det skulle bara bli ett hinder på vägen, om vi anpassat och lärt oss att snabbt kunna ta en annan riktning när vi behöver. Efter-som de flesta företag kanske inte upplevde det som så enkelt och överkomligt att hantera pandemin 2020 så är det hög tid att börja anpassa sig. Ändra arbetssätt och organisation – för att klara den här oförutsägbara världen.

Det finns såklart många som redan har börjat anpassa sig för det. Vi ser nya typer av organisationsmönster som är bättre på att hantera ändrade omständigheter. Vi ser agila arbetssätt som gör oss bättre på att navigera i okända marknadssituationer. Och vi ser såklart en hel del satsningar på att skapa fokus för att komma åt oeffektfullheten. Ändå ser vi på totalen ett ökat antal företag där man jobbar som illrar och ändå inte får ut så mycket som man tycker borde komma ut, inte med den graden av ansträngning.

Företag kommer att gå under på grund av detta.
Människor kommer att må dåligt på grund av detta.
Men det måste inte vara så.

SUPERKRAFTEN PRIORITERING

Tänk om vi kunde samla alla våra ansträngningar i organisationen, och fokusera dem på några få viktiga saker och få alla att gå åt samma håll. Vilken kraft och fart det skulle kunna generera! Det finns företag som gör så.

Vi matas med goda exempel från de stora framgångsrika företagen som Google, Netflix och Tesla. Företag som är duktiga på att få ut värde och leverera det kunder vill ha i ett rasande tempo, trots att kundernas behov ändras och de ställer högre krav. Dessa företag (sett utifrån i alla fall) verkar inte behöva kämpa med att ha så många saker igång att inget av värde kommer ut. En av nycklarna till deras effektivitet är just förmågan att välja vilka saker man ska satsa på, och vilka som får stryka på foten.

Netflix hade till exempel en gång en situation där man hamnade i problem med hårdvara. Man övervägde att börja bygga egen hårdvara för att komma ur problemet, tills man rannsakade sig själv att det faktiskt inte var det man skulle lägga kraft på. Istället valde man en annan väg som blev grunden till dagens streamingtjänster. De valde bort någonting som lät som en riktigt bra och lönsam idé för att fokusera på något annat som var helt i linje med deras valda fokus.

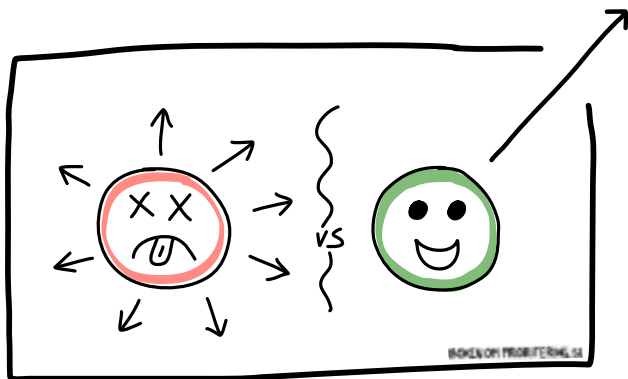
Google är kända för att använda sig av OKR's (Objectives & Key results) för att få alla att dra åt samma håll. I det arbetet ingår att när de väljer vilka saker de ska fokusera på, så väljer de också bort saker de inte ska fokusera på.

**DE VALDE BORT EN BRA OCH
(ANTAGLIGEN) LÖNSAM IDÉ TILL
FÖRDEL FÖR ATT HÅLLA SITT
VALDA FOKUS!**

Tesla har gått så långt att man tar hjälp av AI för att så snabbt som möjligt välja bort. Till exempel räknar AI ut hur länge ett team jobbat med att ta fram en ny effektivare komponent. AI räknar också hur effektivt det arbetet är i förhållande till andra saker som behövs. Och är det inte tillräckligt "smart" så flaggas projektet rött för att visa att det kanske inte är lönsamt att fortsätta.

Men det är inte bara de stora internationella drakarna som har löst det här. Det finns många företag i mängder av branscher och storlekar här på hemmaplan som också får till det här. De är bara inte lika omskrivna...

Gemensamt för företag som får till det här med fokus är alltså deras sätt att välja vad som är viktigast, och vad som får läggas åt sidan. Det vi kallar prioritering. Det kräver beslutsförmåga. Men det kräver även tydlig och bred kommunikation så att alla vet vad som har prioriterats och varför. Genom detta skapar vi klarhet i organisationen och kan snabbt anpassa oss när förutsättningarna förändras.



Fokus är låst på en sak så vi säkrar att vi tar oss framåt, åt det håll vi vill.

Hur gör man då? En omöjlig och brant uppgift kan tyckas eftersom det är så många som har utmaningar med detta. Men det behöver inte vara så svårt. Det kan vara enkelt, nyttigt - och till och med kul.

Låt oss titta på hur man kan gå tillväga, men först behöver vi kika lite på vad prioritering egentligen är.

SÅ VAD ÄR EGENTLIGEN PRIORITERING?

Att bara säga att något är viktigt är inte att prioritera.
Att säga att flera saker är lika viktiga är inte att prioritera.
Att inte ta hänsyn till konsekvenserna är inte att prioritera.
Inte i vår bok (och det här är ju vår bok...)
Det krävs lite mer.

Prioritering behöver, enligt oss, innehålla ett par olika element, eller beståndsdelar, för att utgöra en bra prioritering. Annars blir det bara ett tomt önskemål.
Vi tar dem en och en:

1. Ja och Nej

Vi vill nästan alltid mer än vi har kapacitet att få gjort just då. Så vi behöver säga nej till några av sakerna. Och det är den första delen i prioritering, konsten att säga ja till rätt saker, de saker som tar oss mot våra mål. Och samtidigt säga nej till saker vi egentligen också vill göra.

Självklart ska vi även säga nej till saker som inte är viktiga, och det brukar inte vara så svårt. Det som är svårt är att säga nej till de där sakerna man verkligen vill göra, och som förvisso kanske också tar oss närmare vårt mål, men som inte är lika viktiga som de andra. De som vi skippar till förmån för de saker som verkligen, verkligen, verkligen är ännu viktigare för oss.

Att säga ja till saker är lätt (det är vi i ärlighetens namn ofta lite för bra på), så prioritering handlar mer om vilka saker vi säger nej till. Prioritering handlar mer om vilka saker vi säger nej till.

**PRIORITERING HANDLAR MER OM
VILKA SAKER VI SÄGER NEJ TILL**

ÅH NEJ!

**VILLE DU LÄSA VIDARE OM
VAD PRIORITERING ÄR, OCH
HUR DU FÅR TILL DET?**

KUL ATT DU GILLAR DET VI SKRIVIT.

**RESTEN AV BOKEN FINNS SOM TUR ÄR ATT KÖPA, DU
HITTAR DEN PÅ WWW.BOKENOMPRIORITERING.SE**