



Att lyckas på kanten till kaos:

Kultur, struktur och ledarskap i det 21:a århundradet

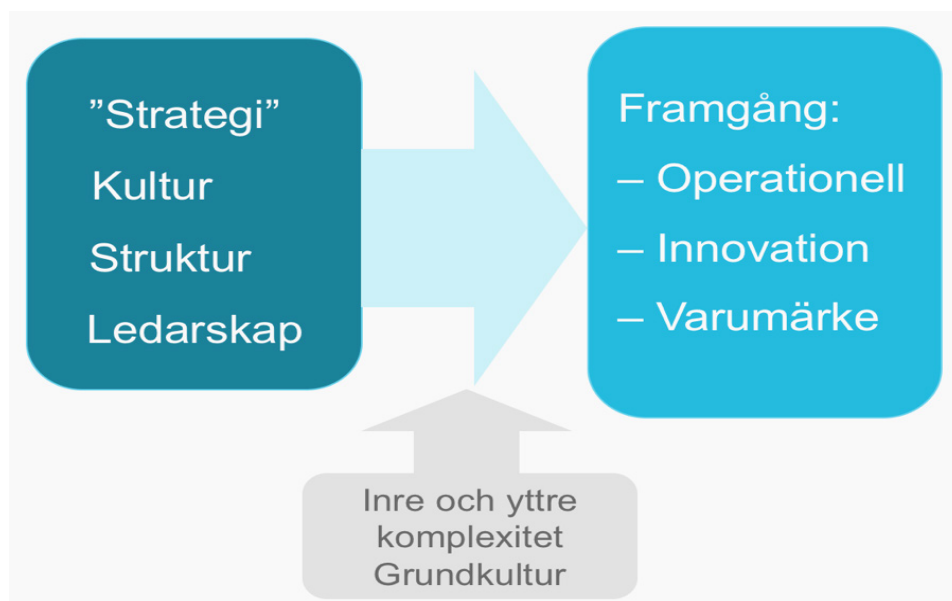
Augusti 2018

KAIROS
FUTURE

Frågan: Vad driver framgång i morgondagens värld?

Syftet med projektet **Corporate Culture in the 21st Century** var att gräva på djupet i frågorna om vad som räknas när världen går i spinn. Inte minst ville vi förstå om utmaningarna skiljer sig mellan organisationer, inte bara utifrån deras uppdrag och komplexitet, utan också utifrån deras interna företagskultur.

Figuren nedan är vår grundmodell där frågan var vilka organisatoriska egenskaper (strategi, kultur, struktur, ledarskap) som starkast påverkar olika framgångsmått, och hur dessa samband påverkas av organisationens yttre och inre komplexitet samt företagskultur.



Frågeställningen i korthet:
Vilken strategi, kultur, struktur och ledarskap leder till framgång generellt, och i olika sammanhang?



Nyfikenhet och framåtlut

Finns det då något enkelt och samlat svar, och vilket är detta i så fall?
Något recept som gäller alla organisationer i alla sammanhang?

Självfallet finns det ingen universell topp-tio-lista som alla företag och organisationer behöver följa. Det beror på vilken utvecklingsfas de befinner sig i, hur deras omvärld ser ut, vilket uppdrag de har och mycket annat. Däremot finns det en lång rad framgångsfaktorer eller egenskaper som rankas högt i snart sagt varje sammanhang, och där de flesta företag och organisationer också ofta är relativt svaga.

I tabellen på nästa sida listas de 10 egenskaper som dels har starkast samband med samlad framgång (summan av alla nio framgångsmått vi använt i undersökningen), men också vilka 10 egenskaper som det är viktigast att fokusera på för att lyfta sina samlade prestationer, det vill säga de med störst förbättringspotential. Vi kallar dessa för hävstänger.

Tittar vi i listan ser vi att det ovanligt ofta kommer upp egenskaper som handlar om modet att ta täten, vara nyfiken och sökande, brinna för att vara bäst eller upptäcka saker först och att systematiskt arbeta med alltifrån omvärlds- och kundinsikt till test av nya erbjudanden. Kort sagt, att vara mer nyfiken och systematiskt framåtlutad. Och systematisk verkar vara lite att ett nyckelord här. Det räcker alltså inte att köra full fart mot framtiden, men måste göra det med någon slags idé, arbetssätt och intern rytm.



Topp tio framgångsfaktorer Topp tio hävstänger

- | | |
|---|--|
| 1. Modet att ta tåten för att förändra våra arbetssätt och erbjudanden | 1. Bra på att omvandla omvärlds- och kund/användarinsikter till nya erbjudanden |
| 2. På min arbetsplats brinner vi för att vara de bästa inom vårt område | 2. Modet att ta tåten för att förändra våra arbetssätt och erbjudanden |
| 3. Sökande, nyfiken och öppen företagskultur | 3. Sökande, nyfiken och öppen företagskultur |
| 4. Bra på att omvandla omvärlds- och kund/användarinsikter till nya erbjudanden | 4. Vi testar vi alltid snabbt nya idéer i liten skala, innan vi satsar fullt ut |
| 5. Positiv och inspirerande atmosfär | 5. En organisatorisk rytm ger framförhållning och undviker ryckighet och stress |
| 6. Systematiskt arbete med att identifiera nya trender och möjligheter | 6. Systematiskt arbete med att identifiera nya trender och möjligheter |
| 7. Tydligt kommunicerad och öppen inbjudan till deltagande i innovationsarbete | 7. Tydligt kommunicerad och öppen inbjudan till deltagande i innovationsarbete |
| 8. Min närmaste chef är innovativ och söker kontinuerligt sätt att förbättra våra processer | 8. Den övergripande strategiska inriktningen återspeglas i hur vi arbetar |
| 9. Mina närmaste medarbetare och kollegor har en mycket stark arbetsmotivation | 9. Vi sätter en stolthet i att vara bland de första som identifierar nya trender |
| 10. Högsta ledningen har starkt fokus på långsiktiga strategiska frågor | 10. Vi lägger stor vikt vid att verkligen förstå slutanvändarnas behov |

Organisatoriska framgångsfaktorer och hävstänger

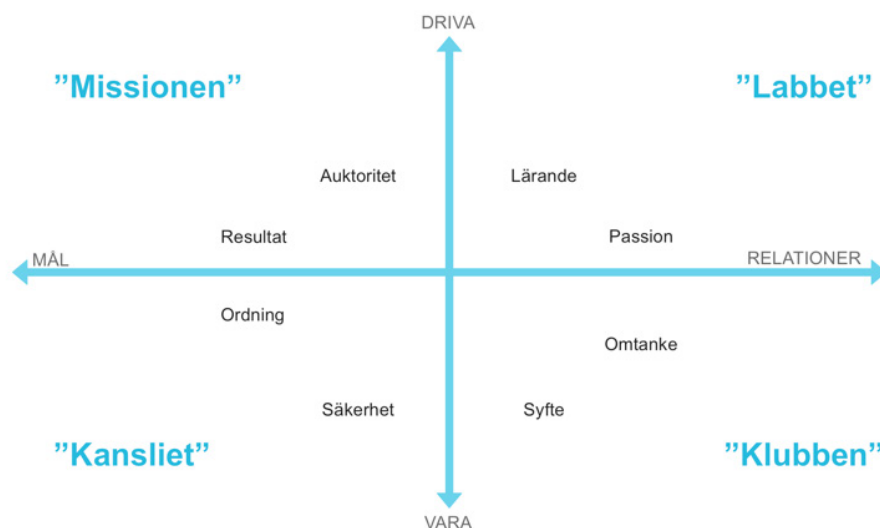


Fyra organisationstyper

Men företag är olika, och olika sammanhang kräver olika strategier. Ett sätt att beskriva olikhet är att göra det utifrån organisationers fundamenta, det mest svårföränderliga av allt, nämligen kulturen.

I en nyligen publicerad artikel i Harvard Business Review¹ beskrivs åtta grundläggande kulturarketyper. Skönheten i denna modell är inte bara att den verkar ha stark validitet, utan också att sambanden mellan dem stämmer väl överens med en ständigt återkommande arketypp inom kulturforskning och sociologi vilket gör den än mer användbar.

De åtta grundkulturerna faller i vår analys ut i två dimensioner med respektive kultur ungefär placerade enligt kartbilden nedan. Uppåt i kulturkartan har vi kulturer som är drivande, framåtorienterade. Nedåt i kartan är det snarare bevarande eller varande som är i fokus. I väster ligger fokus på mål och resultat medan kulturer i öster mer fokuserar på relationer.



Åtta grundläggande företagskulturer och deras ungefärliga relation till varandra



Att ta höjd för organisationens skuggsida

Ser vi till vilka de samlade framgångsfaktorerna är i respektive av de nu fyra grundkulturerna, så handlar det i samtliga fall om att kompensera för kulturens baksidor, eller skuggsidor.

I Labbet behövs lite mer av effektivitet, systematisk långsiktighet och anpassningsförmåga, inte bara fokus på ”nästa stora grej” utifrån det egna huvudet. I Missionen behövs ambitionen att vara bäst, utan också mer hjärta, värme, glädje och inte minst rytm för att kompensera för ensidig jakt och prestationsfokus. I Kansliet behövs mer av ambition, framåtlut och innovation och att ledningens ofta mer långsiktiga fokus gör avtryck hela vägen ner till konkreta arbetssätt och mätetal. Klubben kräver också mer innovation och fokus på effektivisering kunskapsarbetet, men inte minst mer innovation - från omvärldsinsikt till nya erbjudanden, och då krävs förstås också ett ledarskap som sätter fokus på detta.

Bilden förändras inte nämnvärt när vi också tar hänsyn till hur olika organisationstyper presterar i de ovan nämnda frågorna. Snarare förstärks bilden. Att kunna kompensera för organisationens skuggsidor - utan att den förlorar den själ man redan etablerat i företagskulturen - tycks vara A och O för att förstå och framtidssäkra sin organisation.

Att lyckas på kanten mot kaos



Att lyckas på kanten mot kaos handlar både om att förstå den omgivning och omvärld som organisationer idag befinner sig i – med högre komplexitet och snabbare förändringstakt, och med behov av andra prioriteringar i en kaotisk omvärld – men lika mycket om att förstå organisationens egna invärld och kultur. Här avgörs förutsättningarna för att kunna möta den egna organisationens målsättningar och behov. Organisationer, precis som människor, är olika – och de befinner sig i olika kontexter. Bara genom att grundläggande förstå såväl omvärld som invärld kan en organisation sätta rätt prioriteringar för att skapa framgång.

OM KAIROS FUTURE

Kairos Future är ett internationellt konsult- och analysföretag som hjälper företag att förstå och forma sin framtid. Genom trend- och omvärldsanalys, innovation och strategi och olika tekniska stödplattformar, ger vi våra kunder de stora sammanhangen och hjälper dem att omsätta insikt till avsikt och nytt agerande. Kairos Future grundades 1993, vårt huvudkontor finns i Stockholm, med dotterbolag, kontor och samarbetspartners runt om i världen, bland annat Shanghai, London, Barcelona och New York.

För mer information, se www.kairosfuture.com eller kontakta oss:

Kairos Future
Box 804
101 36 Stockholm
Tel. 08-545 225 00
Fax. 08-545 225 01
info@kairosfuture.com www.kairosfuture.com