

Frankenstein, att bygga företag utan pengar



Året är snart slut och i stället för att klaga på bristen av såddfinansiering, riskkapital, rådgivarstöd och annat tänkte jag beskriva lite hur jag själv kom igång att bygga team och företag utan större finansiella tillgångar. Det finns många sätt att bygga företag, men ofta när man diskuterar detta i teorin så handlar det om att han fördelar finansiella och individuella resurser på bästa möjliga sätt. Resurser som man egentligen inte har men skulle vilja ha till förfogande. För alla som har byggt egna företag med egna pengar så vet man att pengar ofta är det man får klara sig utan. Frankenstein är ett sätt att bygga och leda företag som handlar om att bygga människor och färdigheter att sälja. Du kan också kalla det hur man samlar oslipade diamanter och undviker dyra slipade gråstenar. Men det handlar mycket personligt engagemang och ansvar för andra människor.

Det finns massor av böcker som har skrivits om ledarskap och försäljning. Jag har läst en hel del av dem och jag har självklart tagit intryck av en del av dessa. Viktigt är dock att man provar själv och känner sig för vad som passar just dig. Det finns ingen manual, men gott om böcker att ta intryck ifrån. Något som förvånat mig när det gäller ledarskap är att många chefer har ett behov att visa sig hårda. Man skall arbeta länge och ha många övertidstimmar och detta skulle vara egenskaper man söker eller tror att andra söker för att vara framgångsrik. Jag skall inte svara för alla men jag ser inte samma behov själv. Det är resultatet som räknas, inte exakt hur man når resultatet.

Jag började min yrkesbana genom att arbeta för Alfa-Laval och sedan Saab-Scania innan jag gav mig in i IT-branschen. Där arbetade jag för många år sedan på två systerföretag, MultiNet och NetCom, där jag hade en chef vid namn Ulf Aipel som hade många idéer kring ledarskap i kunskapsföretag. Vi var en grupp människor som aktivt arbetade med att utveckla oss själva och andra genom att formulera en affärsmodell vi trodde på för ett handelsinriktat IT-företag som vi var på denna tid. Vi kallade detta för vår Frankenstein-modell för vi ansåg att ett företags framgång består av fyra viktiga beståndsdelar; Frankenstein, Einstein, Goldmine samt även lite stöd och hjälp från en Wetzstein

En av författarna vi använde flitigt i vårt studie- och referensmaterial var Karl-Erik Sveiby, han är idag professor i Knowledge Management vid Hanken Business School i Finland. Han har skrivit många böcker och artiklar under åren kring ledarskap i sk kunskapsföretag och jag kan rekommendera att man läser några av dem för egen reflektion om man har ambition att bygga upp och leda ett eget kunskapsstyrt företag. Vad jag tänker på som kunskapsdriven ledarskap är inte nödvändigtvis exakt vad Sveiby skriver alla gånger i sina böcker men Sveibys böcker är bra källa för information och diskussion. Förutom att försöka förklara vad som är ett kunskapsföretag, ofta ett tjänsteföretag, försökte Sveiby även beskriva de centrala tillgångarna i ett företag för att kunna definiera och beskriva ett kunskapsföretag. Han beskriver tre typer av



Joachim Davidsson

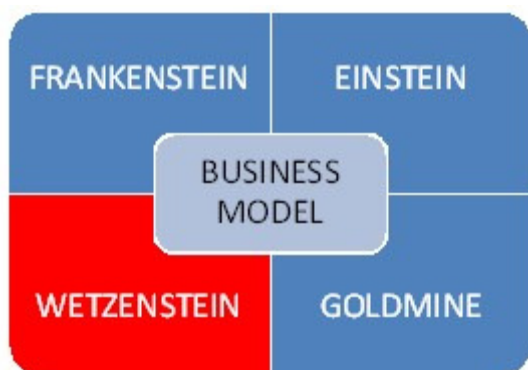
Liberal debattör inom innovation & entreprenörskap

DECEMBER 2012

kapital (tillgångar) och beskriver dem som individtillgångar, strukturtillgångar och finanstillgångar. Sedan handlar det om att balansera detta för nästan alla företag har delar av finans-, struktur- och individkapital men det är storleken av respektive kapital som påverkar och formar ledarskapet.

Så om du är en bank eller riskkapitalbolag kan kärnan i ditt företag vara ditt faktiska finansiella kapital. Har du mer pengar än andra så är du starkare. Detta är din främsta tillgång som du baserar din affärsmodell och strategi på när du konkurrerar med andra. Om du är en del av franchisekoncept som McDonald, Starbuck eller kanske Seven Eleven, så är den viktigaste tillgången storlek och struktur av verksamheten. Man köper och säljer i volym och de flesta känner till vad man har att erbjuda. Andra har redan skapat strukturen medan du som partner administrerar den och förvaltar den. För en konsult eller annan verkligt kunskapsintensiv verksamhet så är det dina anställda och alla individer tillsammans som står för tillgångarna och möjligheten att konkurrera med andra. Du utvecklar individ och strukturkapital som skall leda till ett större finanskapital.

Är man ett kunskapsföretag så är det alla individer i företaget som är de viktigaste tillgången. Andra tillgångar kan vara kontorsutrustning, antalet datorer, placering av kontor eller butiker, fabriksutrustning, kunddatabaser mm men den stora tillgången är personalen. Som jag tidigare skrivit så har alla bolag finans, struktur och individkapital men det är storleken av respektive del som formar vår affärsmodell, strategi samt ledarskap. Det är inte säkert att man har särskilt mycket av finans, struktur eller ens individkapital i början när man startar ett bolag men om man får hjälp med finansiering kan man självklart lösa detta. Kunskap och erfarenhet kan man köpa så har man tillgång till riskkapital eller en välvillig bank som alltid vill låna ut pengar så är kanske en Frankenstein-modell något man inte behöver alla gånger. Speciellt om man föredrar att utveckla produkter framför människor.



Vi försökte då i början av 90-talet se över vilka vi var, våra starka och svaga sidor samt se över våra tillgångar. Slutsatsen var att vi var till största delen duktiga unga men ofta självlärd IT-tekniker, som tillsammans med några andra unga drivna människor ville utvecklas som affärsmän och kvinnor. Drivkraft och vilja samt att vi kunde uträtta saker tillsammans var våra främsta tillgångar. Våra konkurrenter var större, äldre och mer erfarna. Vi hade inte pengar att köpa företag eller rekrytera framgångsrika mer erfarna människor från konkurrenter.

Vi hade idéer till produkter och tjänster men de var inte unika eller av den typ att vi ansåg det var en klar Goldmine som sålde sig själv. Vi försökte då beskriva och förklara vår affärsmodell, verksamhet och framtid genom att definiera fyra viktiga hörnstenar. Vi kallade dem kallas Einstein, Goldmine, Frankenstein och Wetzenstein. Detta var de grundstenar från vi byggde affärsplaner och strategi.

Einstein var för oss en specialist, expert som vi förmodligen kunde ha nytta av men hade inte råd att rekrytera. Han eller hon var för dyr innan man visste med säkerhet att personen kunde generera intäkter som var över vad personen kostade. Viktigt för oss var inte bara kunskap utan tillämpad kunskap, dvs möjligt att skapa produkter och tjänster eller snabbt lösa problem. Frankenstein passade bättre in på vilka vi var och vilka vi kunde rekrytera till vår verksamhet. Vi beskrev Frankenstein som unga, drivna samt pålitliga människor som ville lyckas men ändå kunde formas. Fokus var på tillämpad kunskap och vi kunde forma oss tillsammans för att sedan bygga våra

Joachim Davidsson

Liberal debattör inom innovation & entreprenörskap

DECEMBER 2012

Einsteins för alla blev inte specialister. Fördelen var att de inte var lika dyra, samt mer öppna för att anpassa sig och lära så det gick snabbare att få dem generera intäkter. Målet var självklart att generera så många Goldmine vi kunde eller i alla fall skapa den säljorganisation som kunde ta sig an vilken typ av produkt eller tjänst som helst. Vår modell att skapa affärsmän och kvinnor var alltså i princip en framtida Goldmine.

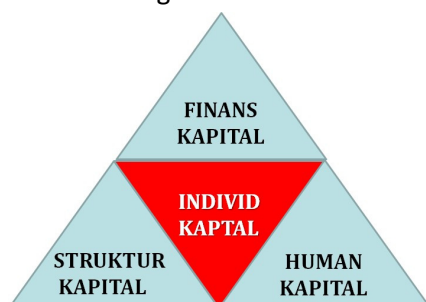
Om du kan skapa kapital genom riskkapital eller extern finansierade så kanske du kan rekrytera den där färdiga säljorganisationen, lansera den där stora marknadsföringsplanen eller rekrytera de där nyckelpersonerna som snabbt kan lösa problem eller skapa produkter som du kan lansera med framgång på marknaden. Detta är dock många få förunnat och det är därför jag tycker att om vi skall lära oss mer om praktiskt entreprenörskap så måste vi lära oss att arbeta med människor.

Vi bör inte lägga för mycket vikt på vad vi kan göra med kapital, utan mer vi kan göra utan kapital. När vi förklarar Goldmine menar vi produkter eller tjänster som är så efterfrågade från kunder att de nästan säljer sig själva. Frankenstein är den strategi enligt vi rekryterar, utbildar, coachar nya intressanta talanger som kan ingå i vårt team men inte samtidigt ekonomiskt belastar oss för mycket. Det handlar också om att ledarna tar eget ansvar för att gå ut på fältet för att sälja, och inte fastna på kontoret för att skriva planer. Samt att man hela tiden se över vilka utgifter man har för att sälja, och hur man kan sänka dem.

Hittar vi unga människor med driv och vilja, samt vaskar fram våra oslipade diamanter från de slipade gråstenarna så kan vi snabbt och förhållandevis billigt skapa fantastiska affärsmän och kvinnor som hjälper och konkurrerar på marknaden. Några kommer bli våra Einsteins som tillsammans med andra kan skapa våra Goldmines. Slutligen hade vi Wetzenstein som var vår advokat och juridiska ombud på den tiden. Vi använde hans namn, Henrik Wetzenstein, för att förklara hur vi som företag måste förbättra den grundläggande förståelsen för affärsjuridik och särskilt immaterialrätt. Vi måste själva veta vad för steg vi skall ta för att inte bara bygga upp nya varumärken och produkter på marknaden, vi måste kunna skydda dem också på ett kostnadseffektivt sätt. Kan du inte skydda dig så kan du inte heller verkligen tjäna pengar och skapa Goldmines. Det blir i stället bra innovationer och idéer som inte går att framgångsrikt kommersialisera. En del av entreprenörskapet handlar om kunskapen att skydda och hävda dina idéer.

Individkapital, inte bara humankapital

När man skall sätta ett värde på ett sk kunskapsföretag så talar man om humankapital, definitionen på humankapital är människors utbildning, kompetens, färdigheter samt om de är av god hälsa. Sveiby kallar detta individkapital men för mig har det en liten annorlunda mening än den som jag tolkat Sveiby beskriver. Fokus för denna typ av individkapital ligger på formella utbildningar, vilka arbetsplatser och titlar man haft tidigare och har idag. Det är samma problem jag ser när man använder rekryteringskonsulter i Sverige. Fokus är alltså på CV och summeringen av företagets anställdas gemensamma CV. Är det samma sak som vad de kan uträtta? Många gånger tror jag inte det.



Om man bara ser på en persons CV så handlar det väldigt lite om drivkrafter, potential och möjligheter. Kanske också en orsak till att unga eller utlandsfödda känner de har problem att komma in på arbetsmarknaden. Detta är kärnan i Frankenstein som jag ser det. Man bryr sig inte om någons gymnasiebetyg när man är 40 år gammal, knappt heller personens universitetsutbildning man blev

Joachim Davidsson

Liberal debattör inom innovation & entreprenörskap

DECEMBER 2012

färdig med för 15 år sedan utan vad för tillämpad kunskap, drivkraft och vilja man kan komma med för att "förflytta berg" med hjälp av kollegor. Sedan kan jag erkänna att fokus för en Frankenstein-modell handlar ganska mycket om att rekrytera unga personer som kanske inte är så formade av tidigare arbetsplatser. Det skulle även kunna handla om personer som vill förändra sin vardag, testa något helt nytt eller kommer från en helt annan bakgrund. Frankenstein handlar om att bygga och forma, men fokus ligger på att skapa affärer och sälja utan tillgång till massor av reklam och andra finansiella hjälpmedel. Jag tror att ett Frankenstein-tänkande kunde lösa många av de problem vi har att finna rätt jobb för unga, nyanlända samt lite äldre människor som står utanför arbetsmarknaden idag. Sluta fokusera vem man var och vad man gjort, tänk mer på vad hon eller han kan göra för dig, tillämpad kunskap!

Humankapital handlar om personalens gemensamma kunskaper och erfarenheter. Vad jag tycker man gör fel och vad som främst skiljer en Frankenstein-modell mot ett vanligt kunskapsföretag är att man fokuserar på akademiska bakgrunder och tidigare anställningar när man ofta talar om kunskapsföretag och deras humankapital, medan man i fokuserar på tillämpad kunskap när man skapar en Frankenstein-modell. Typiskt kunskapsföretag kan vara en advokatbyrå eller en konsultfirma och det är vanligt att man presentera sin personal med utbildning och titlar för att detta skall visa ett större värde än andra. Jag ser dock inte stora värden i titlar utan mer i tillämpad kunskap, människor som kan uträtta något.

Vad jag då menar gäller för ett modernt kunskapsföretag som skall byggas med begränsad finansiella tillgångar är att ledarna måste lägga mer tid åt personalutveckling och coachning. Den typ av individkapital jag talar om handlar om att engagera sig i människor, skapa relationer, tillit, vänskap och mycket mer mellan ledare och medarbetare, samt mellan ledare och de personer som han eller hon behöver som familj och vänner. Det handlar också om ledarens samt personalens förmåga att arbeta med andra människor som kunder och leverantörer vilket jag skulle beskriva vår förmåga att vara verkliga entreprenörer och säljare. Jag har själv stor arbetskapacitet men gör samtidigt många fel, och kanske kan vara mjukare i vissa lägen. Jag behöver min typ av individkapital med mina kollegor och medarbetare så de överser mina brister för de känner till mina styrkor och framför allt min vilja att göra något bra tillsammans med dem.

Jag tror fortfarande att ett framgångsrikt företag måste bestå av finans-, struktur-, och humankapital men att kärnan som skall hålla ihop företaget, strategier, personalfrågor och mycket mer skall vara individkapital, dvs vår förmåga att interagera och arbeta med människor. Vi kan delvis beskriva och värdera humankapital men inte riktigt individkapital men det är just detta som jag anser vara en av de viktigaste beståndsdelarna i ett framgångsrikt företag, dvs vår förmåga att arbeta med människor. Jag ser också klara brister hos många innovatörer och entreprenörer när det gäller deras kapacitet att arbeta med människor så vi måste alla utveckla mer individkapital.

Synsätt kring strategi en utmaning

Ett problem jag själv noterat under åren när man försöker implementera en Frankenstein-modell är att man förutsätter att andra i organisationer som medarbetare, anställda eller andra skall dela samma synsätt som dig. Detta stämmer inte för vi alla har olika behov och prioriteringar. Om man tittar på forskning av teknikintensiva branscher så kan man se att informationsutbytet mellan intressenter i interna och externa nätverk skiljer sig åt. Min erfarenhet av att arbeta för vissa äldre svenska företag, och några nya kunskapsdrivna företag i Asien, är att man också skapar feodalliknande system där team och grupper arbetar mot varandra, istället för med varandra. Vad som då har förvånat mig många gånger är att jag träffar människor i mitten av dessa organisationer

Joachim Davidsson

Liberal debattör inom innovation & entreprenörskap

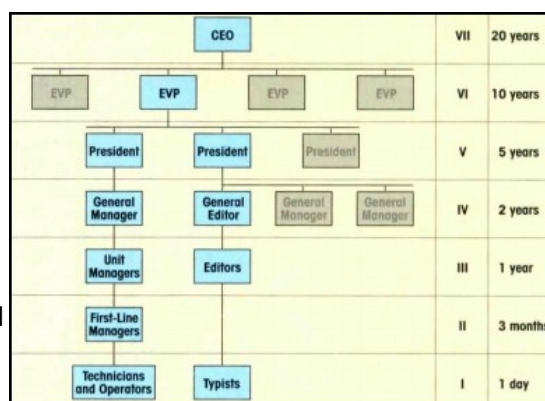
DECEMBER 2012

och de ser problem med denna typ av brist på samverkan och samarbete men de förmår inte kritisera eller förändra den.

Kommunikation är alltid viktigt och i ett kunskapsföretag anser jag att det är mycket viktigt med både horisontellt och vertikalt kommunikation så alla förstår varandra men också så att viktig information når alla, inte bara från topp till botten utan även mellan varandra och från botten till toppen. Det är inte bara en fråga om språk, är det en fråga om plats (i organisationen), ansvar och behov. Jag började själv förstå mina egna brister med kommunikation när jag läste en del forskning från en kanadensisk professor vid namn dr Elliot Jaques.

Fokus här hemma är att det alltid är rätt att skapa platta organisationer men dr Jaques som forskat inom organisation och gruppdynamik pekar på att man har olika synsätt på ansvar och behov som styr hur vi ser på företagets framtid, samt vår egen. Dr Jacques studeras i organisation från ett avstånd och han såg på struktur, ledarskap, processer och mänskliga resurser. Han delade bolaget i nivåer, som många gör när de skriver ett organisationsschema, och de analyseras varje nivå och det värde och behov som fanns hos individer på olika nivåer inom företaget. Han analyserar hur kunskap, information samt kommunikation fungerade vertikal och horisontellt inom företaget samt påpeka svårigheter för ledarskap. Detta har direkta konsekvenser för hur man utforma och genomföra utveckling inom organisationen.

I en artikel i Harvard Business Review, gjorde dr Jaques en illustration där han förklarar hur tänkesätt är för olika personer inom organisationen skiljer sig beroende på vilken nivå man befinner sig inom organisationen. Beroende på var man befinner sig i organisationen har en verklig relation med förmåga att ta emot och reagera på kommunikation från andra skikt/nivå inom samma företag. En VD som kanske tänker och värderar förslag, idéer och annat i med ett 20 års perspektiv skall inte förvänta sig att man på samma sätt skall värdera och förstå synsätt och strategi om man arbetar på golvet. Där kanske de mest handlar om vad man skall göra för dagen och om man får nästa lön eller ej.



Dr Jaques beskriver dessa sju nivåer via en artikel i Harvard Review kallad *In praise of hierarchy*. Han skriver där; "It is the level of responsibility, measures in terms of time span, that tells you how many layers you need in an enterprise, not the number of subordinates or the magnitude of sales and profits". Jag tror detta stämmer för jag tror inte man behöver fler nivåer bara för att man blir fler inom företaget men jag tror också att tidsspannet räknat i år ser lite annorlunda ut inom ett modern kunskapsföretag idag. En VD på ett kunskapsföretag kanske tänker mer termer om 5 år än 20 år men att det finns fortfarande skillnader beroende på var man befinner sig inom företaget.

Tror detta är ett problem för en del ledare inom kunskapsföretag för de förväntar sig att andra inom företaget skall dela samma synsätt och värderingar som sig själva men då förstår man inte dessa nivåer eller sin personals värderingar och prioriteringar. Jag tror också att karriärvägar inom ett modernt kunskapsföretag måste kunna vara korta även om detta inte är något som alltid kommer gälla alla. Vad man inom en Frankenstein-modell då försöker göra är att kunna tala med alla som de vore en del av styrelse, men förstå att alla inte kan ta till sig informationen på samma sätt. Problemet jag ser med massor av nivåer av chefer är att bolaget automatiskt skapa ett system av hinder eller

möjligheter att säga nej till en viss strategi eller möjlighet. Korta vägar för kommunikation, vertikalt och horisontellt, skall finnas men också klara ansvarsområden för man måste vara mycket noga med vem som bestämmer vad inom företaget.

Om du bygger ett företag baserat på en Frankenstein-modell så behöver människor kunna anpassa sig och förstå bolagets kultur, strategi och uppförandekod som ni gemensamt bestämt. Du behöver medarbetare som kan förstå detta och föra det vidare för att utveckla ett företagsklimat samt allas tillämplade kunskap och färdigheter för att konkurrera med andra på marknaden. Dr Jacques skrev i sin forskning att om man är VD för ett bolag och vill skapa bra chefer med auktoritet och framgång så måste man också ge dem fyra rättigheter om man ber dem ta eget ansvar och det är;

- Rätten att säga nej till en anställd, du skall inte forcera in en ny person i en grupp om gruppens ledare säger nej.
- Rätten att dela ut arbetsuppgifter.
- Rätten att själv dela ut belöningar för bra utförda uppgifter
- Rätten att ta beslut om att avskeda eller omplacera en medarbetare som inte fungerar.

Detta låter självklart men hos förvånade många kunskapsföretag är detta inte verklighet idag. Man har en så platt organisation att man ber chefer ta ansvar för resultat, men de får inte rättigheten att ta verkligt ansvar för sin egen organisation. Jag känner igen samma problem i de företag jag själv verkat där VD ofta förbehåller sig denna rätt, både belöningar samt att ändra i organisationen och det är kanske inte helt optimalt. Jag tror man måste dela ut denna rättighet i organisationen som man samtidigt delar ut ansvar för resultat.

Rekrytering, en naturlig del av ledarskapet

En sak som jag tycker är oerhört viktigt för alla ledare inom kunskapsföretag, speciellt inom Frankenstein-bolag, är att ledare tar ett större och mer aktivt ansvar för rekrytering. Man skriver att rekrytering mer börjar bli en VD-fråga men det stämmer inte längre när företaget blir 40, 50 eller 100 anställda. För många vill inte eller kan inte detta med att verkligen arbeta med människor och föredrar att arbeta med produkter och strategi. För myndigheter och stora bolag är det helt annorlunda eftersom saknar eller kan inte få helhetssynen för verksamheten och de är fullt upptagna med det egna ansvarsområdet. De tänker och värderar personer, uppgifter och målsättningar enligt det tidsspann vi tidigare förklarat baserat på forskning från dr Elliot Jaques. Dessa mellanchefer oroar sig för deras omedelbara ansvar och redovisningsskyldighet. Inte bolaget eller myndighetens långsiktiga utveckling. Om en viss person passar in i den profil de söker för stunden så kan de vara intresserad, men de har mycket begränsad förmåga att tänka utanför boxen, utanför sitt eget ansvarsområde.

Samma gäller då de rekryteringskonsulter som arbetar för dem, de har svårt att se utanför boxen och CV. De flesta vet nog att en bra chef attraherar talanger, i bristen på detta kan man ha ett starkt varumärke eller bolag som överväger även om närmsta chefen inte är en stjärna. De flesta säger att en bra chef är öppen för talanger, tar hänsyn till mångfald och tar in människor från olika åldrar, bakgrunder och kulturen som skall komplettera sig själv. Detta stämmer dock inte för de flesta för man anställer spegelbilder av sig själv, med samma eller liknande bakgrund och omger sig av ja-sägare. Detta är mycket påtagligt i den kommunala och statliga förvaltningen som omge sig av

Joachim Davidsson

Liberal debattör inom innovation & entreprenörskap

DECEMBER 2012

människor ”med erfarenhet av politiskt styrda organisationer” som är en omskrivning för spegelbilder.

Under mina år har jag träffat många chefer som säger att de inte har någon eller mycket begränsad tid för rekrytering, men jag kan inte förstå detta sätt att tänka. Vad är viktigare än att bygga nya tillgångar i ditt företag? Anlitar man en konsult så får man endast några få färdigpaketerade personer där fokus är på humankapital, inte det individkapital jag söker när jag letar efter nya tillgångar/människor. Jag förstår att många företag som använder rekryteringskonsulter för urval är mycket nöjda med resultat och tjänster.

Men om man pressar priset för tjänster så får man vad man betalar för, ett mindre urval och då stället man enorma krav på kravprofilen för det ligger i sakens natur att konsulten kommer träffa så få personer som möjligt, inte så många som möjligt. Om du skall bygga ett kunskapsföretag så anser jag att man inte kan begränsa sig att tänka på hur en person endast skall kunna hantera en viss begränsad uppgift. Frankenstein-bolag rekryterar rätt personer först, sedan finner man lämplig plats och uppgift. Om du vill att någon ska begränsa ditt val, bra använd en konsult, men jag rekommenderar att du som ledare för ett kunskapsföretag försöker att träffa så många som möjligt själv.

Om du anser dig vara en ledare för ett kunskapsföretag och tror att en Frankenstein-modell kan passa dig så rekommenderar att du försöker schemalägga intervjuer 1-2 varje dag för att hitta personer som du vill anställa direkt och människor du vill hålla ett öga på under tid framöver. Detta kommer många tycka vara en utopi så du kanske kan börja med 1-2 intervjuer i veckan. Jag talar inte om 2-timmars möten med tester utan möten för att stämma av personkemi, första intryck och signaler för drivkraft och energi.

Jag tycker fortfarande att grupp eller avdelningschefer skall vara ansvarig för beslut med om du är VD kan du i alla fall aktivt delta som assistent och stöd för dina egna chefer. Detta kan också vara en chans för dig att utveckla dina chefer, se hur de hanterar rekrytering samt hur de kan förmedla vidare din passion och tankar kring ditt egna företag. Jag har mött företag i USA som har som policy att sparka människor varje år för hotet att förlora jobbet skall vara en drivkraft att prestera bättre. Företag tycker att om man alltid skär bort ”dead wood” som de beskriver det kommer man utvecklas. Personligen tycker jag detta är en dålig ursäkt för att inte utveckla chefer och personal och jag tro mycket mer på det svenska lyssnande, stödjande och förhandlade ledarskapet för morgondagens kunskapsföretag.

Rekrytering tar tid och det är lång ifrån alla vill öka sin arbetsbörda med möten av fler människor man kanske inte anställer men om man investerar tid och energi i detta, utökar urvalsgruppen, så ökar man chansen att upptäcka begåvningar och nya tillgångar, människor. Ökar man bredden så kan man också öka chansen till mångfald, både social, åldersmässig samt etnisk. Skall du bli internationell och global så behöver då många olika människor till din hjälp och konsumentmarknaden är redan så differentierad så du behöver en väl uppblandad organisation.

Summering för min typ av Frankenstein

Min syn på ledarskap enligt Frankenstein behöver inte vara exakt samma som gamla kollegor har. Vi har alla utvecklas som ledare och människor, tagit intryck från personal, kollegor och andra. Den största utmaningen för en Frankenstein-ledare anser jag är att han eller hon måste omfamna detta med att arbeta med människor samt man måste se till att ALLA KAN SÄLJA. Alla vi som har arbetat

Joachim Davidsson

Liberal debattör inom innovation & entreprenörskap

DECEMBER 2012

mycket med människor vet då att man får hantera både trevliga, otrevliga, jobbiga samt oerhört spännande människor. Kan du inte omfamna detta så kommer arbetet med att utveckla människor vara oerhört jobbigt, men är du verkligen en chef om du inte klarar av det? Alla måste inte bli säljare men alla måste bli säljande och tänkande. Problemet jag möter hos små och nya företag är att de inte vässar sina färdigheter att sälja utan förutsätter att det är stora marknadskampanjer som måste till för att lyckas. Jag håller inte med, du måste bygga upp mod att ta kontakt, samt färdigheter att få avslut med dina kunder. Då kommer andra investera i dig och din produkt.

För att lyckas som ledare måste du utveckla empati och verkligen intressera dig för människor du skall arbeta med. Låter självklart men det finns gott om företagsledare i Sverige som inte alls har dessa intressen eller egenskaper. Har de i stället tillgång till kapital som gör att de kan rekrytera egna Einstein i stället för att utveckla egna färdigheter så kan de självklart bli framgångsrika i alla fall. För att lyckas som ledare, speciellt en Frankenstein-ledare så måste du våga visa vem du egentligen är, du vågar vara sig själv samt berätta vad som är dina starka och svaga sidor. Dina kollegor kommer i alla fall se dem inom kort så var öppen och ärligt med vem du är. Det innebär också att visar dig mänsklig och skapar den där miljön att man kan misslyckas ibland om man bara vågar satsa. Satsa på att möta kunder och börja sälja!

En egenskap som man måste odla bland personalen är att man får försöka och det är inte en katastrof att misslyckas, men det skall finnas en het vilja att lyckas och vinna. Detta är en del av att utveckla den säljande kulturen. Du måste få igång modet hos personal, än rädsla att misslyckas. Ledare måste utstråla intresse och trygghet. Frankenstein-ledare måste bry sig om både sina kunder och personal samt se till att denna känsla går fram till kunder och personal på ett tydligt och klart sätt. Du får inte gå omkring och tro att du är självlärd utan ha ett egenintresse av ständig utbildning. Om du lär dig själv så kan du lära andra och fram för allt lära av andra in din närhet. Jag har haft turen att få lära mig av många under åren, de flesta har arbetat för mig och många har utvecklats vidare på egen hand.

Bli inte en chef som vet vad man borde göra, men kan inte visa hur "en slipsten skall dras" själv. Se till att vara en ledare som sätter exempel för alla andra inom organisationen. Be aldrig någon att göra något som du inte klarar själv. Visar du att du kan vara en spelande tränare så visar du att du verkligen delar dina värderingar med andra och du visar och får ett stort engagemang. Du visar också andra chefer inom din organisation hur man får med sig andra och de förstår då bättre vad som krävs i chefsrollen. Gör dock inte allt själv, se till att dela med dig av uppgifter, befogenheter och mandat att utföra dem. Speciella personalärenden om du kräver resultat.

Delat ansvar får andra att växa, dels för att den medvetne medarbetaren inser själva att man inte kan göra allt själv. Sedan vid framgång så kan den delade framgången kanske bli något sötare. Dumpa dock inte svåra uppgifter hos andra, se till att delegera och ta hjälp med svåra uppgifter. Blir det fel så arbetar jag i alla fall enligt principen, beröm inför många, kritik mellan fyra ögon. En bra ledare kan motivera även med konstruktiv feedback men jag tror inte den skall ges i grupp om det inte gäller hela gruppen. Var också hela tiden noga med att dela med dig av äran till den som ska vara med och dela den, ära till den som äras bör, var ärlig och rättvis.

Något vi gjorde tidigt var att ta fram en gemensam referenslista av böcker hela personalen skall läsa för att ha gemensamma referensramar. Detta kan vara böcker inom ledarskap, försäljning, förhandling och andra liknande ämnen. Jag har redan berättat att Karl-Erik Sveiby var en författare, Rolf Laurelli och Tom Hopkins var andra inom försäljning och andra böcker jag själv läste tidigt var Samspel av Pia Bylund och Kåre Kristiansen, Locka fram det bästa av Paul Hersey samt Sluta oro dig,

Joachim Davidsson

Liberal debattör inom innovation & entreprenörskap

DECEMBER 2012

börja leva, av Dale Carnegie. Du kan ta fram din egen lista och det kommer nya böcker hela tiden. Tror dock inte någon kommer med det helt avgörande utan det är samma eller liknande infallsvinklar på samma gamla problem, hur vi är och agerar som människor samt hur vi samspelar med andra. Det finns ingen manual men det finns gott om referensmaterial och exempel på vad andra redan gjort. Läs och fundera men skapa din egen bokklubb på företaget, inte bara cheferna utan alla.

Min utmaning för 2013 är att bli bättre på distans-coachning för de flesta som arbetar för mig idag träffar mig nästa aldrig. Detta är inte bra och jag behöver lösa detta för nästa år. Jag måste fundera mer över detta och förbättra mig själv och rutiner för 2013. Vad behöver du förbättra? Gott slut och gott nytt år!

Joachim Davidsson

Liberal debattör inom innovation och entreprenörskap.