

INTRAPRENÖRSKAP är fortsättningskursen på kreativitet och innovation. Här handlar det om att FÖRVERKLIGA IDÉERNA – om att göra. Egentligen borde det heta intrapreGÖRskap.



Stefan Lindström

I Sverige har vi en tendens att tro att vi är väldigt bra i jämförelse med andra länder. Men vår verklighetsuppfattning är skev, inte minst när det gäller entreprenörskap. Här når vi verkligen inga toppplaceringar. Detta menar Stefan Lindström, en av Sveriges internationellt mest erkända utbildare och föreläsare inom intra- och entreprenörskap.

När det gäller fotboll anser vi oss ha en plats i toppen och vi blir grymt besvikna när vi inte når slutspel i de stora mästerskapen. Sanningen är att Fifa rankar Sverige först på 25:e plats. Vi var också övertygade om att Sveriges skolor var bland de allra bästa – sen kom Pisastudien. Som entreprenörsnation anser många också att vi ligger i topp. Det är ju svenskar som ligger bakom framgångssagor som Spotify och Minecraft. Men även om vi är ganska kreativa och förutsättningarna kan tyckas vara goda för intraprenörskap i våra svenska platta organisationer, så genererar det i slutändan inte så mycket affärer.

– Det finns undersökningar som visar att vi är bra på intraprenörskap, men de brukar basera sig på vad vi uppfattar, inte på faktiskt utfall. Ska vi nå toppen, finns det mycket som vi behöver göra annorlunda, säger Stefan Lindström.

Intraprenörskap handlar om att göra

Intraprenörskap är samma sak som entreprenörskap, fast inom en organisation. En viktig skillnad mot kreativitet och innovationsförmåga är att entreprenörskap är fysikaliserad. Det är något som finns och som ändrar riktning på någonting.

– Jag brukar medvetet stava fel så att det blir entreprenörskap, för det visar vad det handlar om – att göra något. Det räcker inte med att vara kreativ och tänka ut att man skulle kunna göra si eller så, för att vara entreprenöriell måste man förverkliga det också. Det är liksom fortsättningskursen på kreativitet och innovation. Resultatet kan bli en mängd olika saker: ett nytt företag, en ny enhet, kurser eller produkter, säger Stefan.

KORT OM STEFAN LINDSTRÖM

Stefan Lindström är organisationskonsult och Sveriges mest internationellt erkände utbildare och föreläsare inom intra- och entreprenörskap. Men vägen hit har inte gått spikrakt. Stefan skulle ju bli hockeyproffs och gick därför på hockeygymnasium. När de planerna gick om intet började Stefan läsa till maskiningenjör, men efterhand kom han på att han nog ville läsa ekonomi istället.

För att få råd med en andra utbildning startade Stefan företaget Skidboxspecialisten, som drevs på ett för branschen nydanande sätt. Bland annat var man först i Sverige med att acceptera kortbetalning, utan fysisk närvaro och man utökade öppettiderna till klockan 23. De kunder som fick problem med sina boxar var få och de blev bjudna på restauranglunch medan felet åtgärdades. Det gjorde att de istället för att gå därifrån som missnöjda kunder, blev ambassadörer för företaget.

Skidboxspecialisten fick en hel del publicitet kring sina affärsmetoder och Stefan blev ibland ombedd att komma och berätta. Och det visade sig att han gillade det och att han var bra på det. Och pengarna från företaget räckte till en executive MBA vid Nordic School of Management. Denna utbildning har Stefan sedan byggt på med studier och forskning i Entrepreneurial Management vid Harvard och Boston University i USA.

I 15 år har Stefan nu arbetat med personal- och organisationsutveckling och förutom entreprenörskap ger han även utbildningar och föreläsningar i bland annat mötesteknik, kommunikationskultur och rekrytering. Baserat på forskning om entreprenörer har Stefan tillsammans med psykologen Hans-Olle Frummerin också tagit fram ett entreprenörprofilstest, EPT, som ligger tillgängligt för alla på bland annat www.stefanlindstrom.com. Sedan ett par år tillbaka driver Stefan även internetstresskliniken.se.”

IKEA är vårt svenska flaggskepp

Visst finns det de som är riktigt bra i Sverige. IKEA kan nog sägas vara vårt flaggskepp när det gäller intraprenörskap. Delvis beror det på att de har en oerhört stark entreprenör som ledare, men IKEA är också ett av ganska få svenska företag som verkligen har avsatt både tid och resurser för intraprenörskap. Med sitt nyinrigda produktutvecklingscenter, IKEA Democratic Design Center i Älmhult, går man nu från att arbeta i ett kontor för produktutveckling till att arbeta i en idéfabrik. Centret är byggt och planerat för att uppmuntra tvärfunktionella samarbeten. Här ska olika yrkeskategorier som designers, produktutvecklare och tekniker från hela världen arbeta tillsammans.

TIPS!

Gör entreprenörtestet på www.stefanlindstrom.com och se vilken av de sex entreprenörprofilerna som passar bäst in på dig!

Stefans definition av en intraprenör:

En person som tar en idé eller tjänst, reflekterar över och identifierar möjligheterna, drar ihop resurser, planerar och sedan implementerar idén.

– Att skapa forum för möten över gränserna är viktigt för intraprenörskapet. Dels kan vi kläcka idéer ihop, dessutom ökar möjligheterna att vi med vår gemensamma kompetens kan ta idéerna vidare och förverkliga dem, säger Stefan.

Öppna fönstren och ta in ny luft

Ofta räcker det dock inte med att man har ett bra samarbete internt. Forskare och experter på området verkar vara överens om att de ledningar som vågar öppna upp sitt fönster och ta in inspiration utifrån kommer att vara de som får de bästa intraprenöriella resultaten – förutsatt att satsningen involverar alla olika delar av organisationen och inte sker i isolerade grupper.

– Att ta hjälp utifrån kan handla om att anlita de bästa mentoreorna, coacher och workshopledarna. Men det kan även handla om att samarbeta med andra organisationer i branschen eller kanske i en helt annan bransch, som är bättre än den egna på en specifik fråga, såsom logistik, kundservice eller något annat, säger Stefan.

Först måste man bestämma sig

Om man är ledare och vill att organisationen ska bli mer intraprenöriell, måste man börja med att fatta ett beslut om att det är viktigt och prioriterat. Och att det är en investering som kortsiktigt får kosta både tid och pengar.

Det är också viktigt att det finns någon i den högsta ledningen som har intraprenörskapet som sitt ansvarsområde. För att bli en intraprenöriell organisation krävs ofta en visionär ledning som uppmuntrar till idéer och som har räknat med misslyckanden och

bakslag och ser dessa för vad de är – en naturlig och viktig del av lärandet och den intraprenöriella processen.

Ökad rörlighet ger högre engagemang

I Gallups undersökning av svenskarnas engagemang på jobbet har det visat sig att bara 16 procent av medarbetarna är riktigt engagerade, var det vill säga de samarbetar, är entusiastiska och letar ständigt nya vägar att nå bättre resultat. Hela 73 procent är oengagerade och sitter mer eller mindre av tiden på jobbet. Resterande 11 procent, vilket nästan är lika många som de engagerade, var vad som i undersökningen kallas aktivt frånkopplade och de är mer eller mindre ute efter att skada företaget. Intraprenörerna i en organisation hittar vi enbart bland de som är engagerade, det vill säga bland 16 procent av medarbetarna. Så för att bli en mer intraprenöriell organisation är det viktigt att öka graden av medarbetarengagemang.

Enligt Stefan Lindström är den låga rörligheten på den svenska arbetsmarknaden en trolig orsak till det låga engagemanget. En undersökning som företaget Netsurvey nyligen gjort på uppdrag av konsultfirman Bain & Company visar också att engagemanget på jobbet sjunker ju längre man har varit anställd.

– Många har helt enkelt hamnat på fel plats och i och med att vi har en ganska hög arbetslöshet så vågar man inte byta. I det här avseendet motverkar också vår svenska arbetslagstiftning både utvecklingen, konkurrenskraften och medarbetarnas trivsel i företagen, menar Stefan.

12 GODA RÅD FÖR ATT LYCKAS MED INTRAPRENÖRSKAPET:

1. Fatta beslut om att intraprenörskap är viktigt.
2. Se till att någon i högsta ledningen har ansvar för att intraprenörskapet lyckas.
3. Öka rörligheten internt för att bättra på chanserna att rätt person hamnar på rätt plats, vilket är viktigt för engagemanget, som är en grundförutsättning för intraprenörskap.
4. Var noga och modiga vid rekrytering – ersätt inte bara den som slutat med "en likadan", utan tänk på era behov nu och framåt och våga anställa de allra bästa, som kommer att förändra företaget.
5. Uppmuntra ansvarstagande och egna initiativ – motarbeta offerrollen. Få var och en att uttrycka sina personliga mål och visioner och planera för att nå dem.
6. Skapa forum för nätverkande över gränserna internt och externt.
7. Skaffa ett utifrånperspektiv och öka möjligheten att se nytt genom att ta in de bästa externa mentoreorna, coacherna och workshopledarna.
8. Se till att ha tydliga metoder och riktlinjer för hur det intraprenöriella arbetet ska gå till – det skapar den trygghet som behövs för initiativtagande.
9. Se över belöningsstrukturen – se upp så att ni inte belönar minst antal fel och se till så att ni har system som gör att intraprenörerna får en del av kakan, annars går de sin egen väg.
10. Var noga med att inte bestraffa misstag – se dem som viktigt lärande i intraprenörsprocessen.
11. Se över planerings- och budgetarbetet så att det finns utrymme för utvecklingsarbete och inte bara för det som idag är kärnaffären.
12. Visa upp bra exempel och goda interna föredömen, till exempel genom storytelling.

För att öka engagemanget behöver man rätt män och kvinnor på rätt platser. Det är förstås svårt för en enskild organisation att göra något åt rörligheten på den svenska arbetsmarknaden, men på många ställen finns det mycket som kan göras för att öka den interna rörligheten.

– Vi borde se till att arbetsrotera mycket mer än vad vi gör. Och mer än sju år i rad borde ingen få ha samma tjänst. Det är inte bra varken för den enskildes eller för organisationens utveckling. Och på utvecklingssamtalen borde vi tydligt prata om när det är dags att byta tjänst, planera för vad som skulle passa och förbereda för det, menar Stefan.

Tänk till vid nyrekrytering

Nyrekrytering kan vara ett gyllene tillfälle att få in nya engagerade medarbetare med färsk erfarenheter utifrån som stöttar intraprenörskapet i organisationen. Men de amerikanska forskarna Lynne Levesque och David Garvin, professor vid Harvard Business School, pekar istället på att rekryteringsförfarandet ofta utgör en barriär mot intraprenörskap. Företag söker ofta personer med kompetens inom de mogna affärsområdena, då det är dessa som genererar pengar i dagsläget. Däremot satsar man inte på förnyelse- och innovationsstödjande rekryteringar, vilket försämrar den intraprenöriella andan i företaget.

Stefan, som ofta hjälper företag med rekryteringsprocesser, ser samma sak i Sverige.

– Jag tycker att man ofta slarvar vid nyrekryteringar. Istället för att tänka till på vad man verkligen behöver i dag och framöver så vill man helst anställa en person som så mycket som möjligt liknar den som slutar. Men förmodligen har en hel del hänt i företaget och branschen sedan den personen en gång anställdes så det visar inte direkt på framåtanda

och det stöder inte intraprenörskapet, säger Stefan. Stefan anser också att rekryteringsfirmorna i viss mån motverkar intraprenörskapet.

– Bland de organisationer som är bäst i världen på intraprenörskap hittar man många i Silicon Valley och där har de en helt annan attityd vid rekryteringar. Där vågar man anställa de som sticker ut och är allra bäst. I Sverige föreslår alltför många rekryteringsfirmor hellre en person som inte är fel, istället för den som är mest rätt, menar Stefan.

Ta av alla offerkoftor och offerskjortor

Den som är engagerad i sitt jobb, tar också eget ansvar. Motpolen till ansvarstagande är att gå in i en offerroll och skylla på andra. Det kan kännas som den enkla vägen, men att tänka att vi är offer för omständigheter eller skylla konflikter eller missförhållanden på andra, utan att se vår egen del i det, gynnar oss aldrig.

– Det är viktigt att alla inser sitt eget ansvar för att trivas och för att skaffa sig bra förutsättningar för att göra ett bra jobb. Tyvärr tycker jag att jag ser ganska många offerkoftor och offerskjortor på arbetsplatserna runt om i Sverige, så det här är något som cheferna bör ha på agendan att jobba med, anser Stefan.

Till exempel när man arbetar med mål och visioner kan det vara viktigt att inte bara ta organisationens och gruppens perspektiv utan även medarbetarnas individuella. Hur vill de att deras arbetssituation ska se ut om ett år och om fem år? Att tydligt uttrycka vad det är man vill är ofta första steget för att nå dit. Då har man satt sig i förarsätet och kan ta ansvar.

“Om vi alltid gör likadant – hur kan vi då förvänta oss ett annat resultat?”

EXEMPEL SOM KAN HJÄLPA TILL ATT IDENTIFIERA ANSVARSTAGANDE OCH OFFERROLL:

Den ansvarstagande säger:

Var kan jag ta reda på...
Då har jag inte uttryckt mig tillräckligt tydligt.
Jag gjorde det som blev bäst för kunden.
Låt oss undersöka det.
Jag hade tur!
Ja det vill jag!
Det måste finnas flera sätt...
Låt oss vara flexibla.
Låt oss komma till saken.
Vad tror ni om att vi gör såhär då?

Den som antagit offerrollen säger:

Det var ingen som sa något till mig.
Du har missförstått mig.
Jag gjorde som det stod på dataskärmen.
Det vet jag inget om.
Jag hade otur.
Okej då, om ni vill.
Vi har alltid gjort såhär.
Det står här i ett cirkulär att vi ska...
Åh, det är svårt att säga exakt.
Som jag sagt upprepade gånger...