

sogeti
Part of Capgemini

EFFEKTEN

Är din organisation en maskin eller trädgård?

Transkribering: avsnitt 232

Programledare: Jonas Jaani

Gäst: Klas Fjärstedt



Transkribering

00:00:00 Programledare: Jonas Jaani

Välkommen till Effekten, vi har hållit på i nästan i tio år nu. När Micke och jag skapade den här podden så var det just målsättningen att kunna förklara på 20 minuter enkelt ett ämne som handlade om digitalisering på något sätt, kan vara en metod kan vara ett verktyg eller någonting inom tekniken som vi jobbar med.

00:00:20 Programledare: Jonas Jaani

Men mycket handlade om att se framför sig just effekten utav digitaliseringen och det är därför det är extra roligt att bjuda in Klas Fjärstedt till podden. Vi kommer att prata med denna föreläsare och förändringsledare om just det här med att kanske ändra arbetssättet och ledarskapet. För det är ju de här omorganisationerna vi är inne i, det är digitaliseringsinitiativ.

00:00:51 Programledare: Jonas Jaani

Det är uppdatering av strategier och det är effektiviseringsprogram och outsourcing och liknande. Alla de här sakerna samlade under 20 minuter. Ja, det kanske inte man lyckas med, men du får inspiration ifrån Klas här i våran diskussion och så glömmer du inte, Klas har en bok ute nu som heter Tänka Göra-Effekten.

00:01:13 Programledare: Jonas Jaani

Tack för att använda samma ord som podden här Klas. Tänka Göra-Effekten och allt det här som jag pratar om, och vi kommer att prata om, finns på bloggen tillhörande det här avsnittet förstås eller direkt i din podcastspelare. Många länkar till relevans och bland annat den här boken då. Nu då, 20 minuter med Klas Fjärstedt.

00:01:40 Programledare: Jonas Jaani

Podden är nyfiken mer på var vi är just nu i våra organisationer. Världen blir bara mera annorlunda än den var tidigare och vi måste också agera snabbare på allt vi gör i våra organisationer. Det är min reflektion. Välkommen till podden Klas.

00:01:58 Gäst: Klas Fjärstedt

Tackar tackar.

00:01:59 Programledare: Jonas Jaani

Du har gjort metaforen dock då, att se organisationer som en trädgård. Det här måste vi bryta ner och se vart vi kommer någonstans. Vad menar du?

00:02:12 Gäst: Klas Fjärstedt

Ja det kanske också direkt liksom hugga på det där med snabbare och snabbare att kanske tänka att om du vill att det ska gå snabbt, att vi ska lära oss och köra långsamt och tänka ja, då trädgården som någonting som sakta hela tiden utvecklas ganska oförutsägbart. Själva trädgårds metaforen den bygger ju på organisationsmetaforen det levande systemet eller organisationer som en organism.

00:02:42 Gäst: Klas Fjärstedt

Till skillnad då mot organisationsmetaforen organisationer som en maskin, så det är ju kommer ursprungligen ifrån en bok av Gareth Morgan, på nittioalet tror jag som just han beskrev åtta organisationsmetaforer. Varav två av dem är, den ena maskinen och den andra är organismen. Och organismen, ja det levande. Och då är ju trädgården nära till hands och det händer ju ganska mycket spännande saker än vi ser organisationer juat som en trädgård och inte som en maskin.

00:03:13 Programledare: Jonas Jaani

Du säger spännande min vän av ordning, alltså, jag får ju inte kontroll på den här trädgården, det är ju massa arbete.

00:03:19 Gäst: Klas Fjärstedt

Precis och det är väl just det där att vi behöver släppa idén om att vi kan ha full kontroll i ett levande system. Vi människor är ju inte förutsägbara och värdet uppstår ju när människor samverkar och det tror jag alla har erfarenhet av att det inte är enkelt just därför att vi inte är maskiner. Vi är liksom inte input output.

00:03:45 Gäst: Klas Fjärstedt

Utan det finns en oförutsägbarhet, men det finns också en förmåga till initiativ och innovation och uppfinningsrikedom som inte är en brödrost har.

00:03:57 Gäst: Klas Fjärstedt

Vi ska vara glada för den liksom oredan det innebär att samverka tillsammans.

00:04:05 Programledare: Jonas Jaani

Det här är ju en podd om digitalisering. Du och jag har en erfarenhet av väldigt mycket projekt som handlar om IT förstås och om man landar metaforen i vad vi har jobbat med iterativt. Det har varit agila metoder. Det har varit scrum och det har varit safe om man skulle sätta metodnamn på det här. Vi känner igen det här. Är det här en förlängning av det eller är det av samma sort du vill utveckla?

00:04:38 Gäst: Klas Fjärstedt

Jag skulle säga att grunden i dem, du nämnde ju ett par metoder och arbetssätt, scrum och safe och vi kan väl prata Kanband och det är ju ganska lätt att vi hamnar där i metod språket och verktygslådan och det är ju viktigt men vad är det egentligen vi vill åstadkomma och vad hjälper de här verktygen oss med? Det är just att kunna navigera i det som vi ibland kallar book eller det okända, det oförutsägbara som inte minst digitaliseringen är, där vi inte vet exakt vad kunderna vill ha imorgon eller vilka lagkrav som bygger upp om ett halvår eller, och det vi också har liksom tyvärr då ganska färsk exempel på där vi har gått in linjärt i vissa sammanhang, till exempel skolplattformen här i Stockholm eller en millenniumprojektet som har approcherats ganska linjärt och mekaniskt, där kanske en utforskande och iterativ utveckling hade hjälpt till mer.

00:05:42 Programledare: Jonas Jaani

Ja, och vi såg ju också nu nyligen i april/maj 2025 här då när vi spelar in det här att Riksrevisionen var inne och tyckte att ja, ska jag sammanfatta det nu från min vinkel så sa de att alla IT-projekt ifrån statlig myndighet, att ingen var bra. Och nu tog du ju upp två stycken här då, så nu får du ju uppgiften utifrån exemplet som du dansade upp här nu då? Vad skulle du ha gjort i stället?

00:06:12 Gäst: Klas Fjärstedt

Ja, jag var rätt skyldig. Det är bra att du ställer den frågan, för det är lätt att säga vad andra borde göra och det är lätt att vara efterklok eller sitta på sidan. Men jag tror att om man zoomar ut så finns det ju ett par antaganden som inte hjälper oss och ett av dem är ju att vi tror att vi kan vara förutsägbara att vi tror att när vi har skrivit i en kravspec för ett halvår till en eller tre år sedan eller i en utredning, det kommer också att levereras det datumet som det är sagt och det är ganska fascinerande att vi fortfarande på något sätt tror de här sakerna när vi egentligen i andra sammanhang kanske inte kanske inte riktigt tror att det kan vara så.

00:06:55 Gäst: Klas Fjärstedt

På något sätt att släppa idén om det förutsägbara att jaga på något sätt idén om att vi kan definiera vad som kommer att levereras, eller också hur egentligen användarna kommer att agera på det som vi levererar, och tittar man på det agila arbetssättet så tycker jag ju det är ganska kraftfullt att vi egentligen inte låser innehållet utan vi låser ju milstolpen, att vi säger om två veckor så träffas vi och visa vad vi har gjort, och vad vi har gjort kan du bara ta reda på om du dyker upp på den demon då till exempel, så att vi vänder på det istället för att säga att vi kommer att leverera x vid visst datum så säger vi att bara att vid ett visst datum kommer vi visa upp vart vi är just då. Och har vi då de här avstämningarna väldigt ofta så är ju risken mindre att vi går vilse då i den här dimman och oförutsägbarheten.

00:07:59 Programledare: Jonas Jaani

Men samtidigt så är det ju då auktoritär hierarki som säger jag vill ha koll. Jag mäts på det här. Jag mäts på datum, jag mäts kanske på någon bonus eller vad det nu är för någonting här och då ska jag lämna över – nu tar jag bonus då eftersom alla fattar att det blir ett problem – nu ska jag lämna över min bonus till andra människor här. Alltså, det blir ju en väldigt "trust" som jag måste lämna över till någon annan och det är ju. Jag ser så många olika jobbiga situationer här, eller?

00:08:36 Gäst: Klas Fjärstedt

Det är därför det är så fantastiskt att vi jobbar i korta iterationer, alltså en iteration det är ju ett tidsintervall om vi då säger att vi jobbar i två veckor och sen så stannar vi upp och frågar varandra, vart är vi, vart ska vi och hur vi mår. Då behöver du bara leva i ovisshet i två veckor och det kan ju till och med vara så att vi varje morgon eller eftermiddag eller vid lunchtid stämmer av i en daglig synk. Då är ju egentligen ovetskapen bara 23 timmar och 45 minuter, för det är ju tiden till nästa avstämning, för att det är ett stort missförstånd i att det inte skulle gå att få kontroll om man är ute efter kontroll, vilket jag förstår att vi behöver kunna tillgodose, för det handlar ju ändå om att någon har investerat en massa pengar och vill ha någonting.

00:09:23 Gäst: Klas Fjärstedt

Då kan jag inte förstå hur man skulle vilja jobba plandrivet i stället för iterativt för där om någon gång så har man ju koll på läget. Om vi ser till så att vi anammar idén om de korta iterationerna och också helgar de här milstolparna i att vi verkligen då stannar upp och reflekterar tillsammans.

00:09:49 Programledare: Jonas Jaani

Vi tog några misslyckade projekt där, men skulle vi ta några lyckade projekt då Klas? Något så här, ja du gjorde ju så där och då blev det precis så här som jag hade tänkt eller vi tänkt. Så har du några goda exempel?

00:10:03 Gäst: Klas Fjärstedt

Nej, men absolut, jag har ju levt i båda världarna, och med båda världarna så menar jag den ena, den mer linjära plandrivna där planen har varit tongivande och sen då den cirkulära där verkligheten är tongivande. Helt enkelt det att vi då stannar upp och tittar på verkligheten.

00:10:23 Gäst: Klas Fjärstedt

Och de tillfällen där jag jobbat då teambaserat i iterationer. Det är ju magiskt, inte bara för vad som åstadkoms utan hur det blir tillverkat eller utvecklat i att man just jobbar med alltså tvärfunktionellt flera perspektiv, olika roller och kompetenser som tillsammans har kommit överens om att det här ska vi åstadkomma baserat på ett behov. Och har man gjort det, då är det väldigt svårt att gå tillbaka till att bli en resurs i ett excelark igen, utan att jobba teambaserat - jag brukar säga att man egentligen utvecklar tre saker då, dels produkten/tjänsten, också systemet som en helhet, men också hur man arbetar tillsammans. För det blir liksom en utveckling både i hur vi arbetar tillsammans, men också då produkten/tjänsten som vi konstant får feedback kring. Och vad är liksom roligare än att få feedback? Det är ju fantastiskt och kan man få det en gång per år? Ja, ganska segt, kan man få det varannan vecka - wow vilken boost.

00:11:27 Programledare: Jonas Jaani

Funkar det här på alla typer av produkter?

00:11:32 Gäst: Klas Fjärstedt

Så om det skulle vara så att vi ska byta alla glödlampor här hemma där jag sitter, då behöver vi inte prata någon utredning, behöver inte något projekt, behöver inte ha något team. Det är ganska förutsägbart, ett enkelt problem, en enkel utmaning då löser jag det själv. Men tittar vi på digitalisering idag eller utveckling så är ju de flesta utmaningarna både komplexa och komplicerade och då räcker det inte, då klarar inte jag det här själv. Då behöver vi vara flera och eftersom det både är komplicerat och komplext, så behöver vi göra det tillsammans och vi behöver också utforska i då de här små tidsintervallerna så att vi minimerar risken i att gå helt fel egentligen i vår produktidé.

00:12:16 Programledare: Jonas Jaani

När vi tittar på boken då, Tänka Göra-Effekten, så känner jag när jag läser det, liksom det är att nu lanserar de någon ny metod här eller metodik men, men det kanske är flera olika nivåer i den här rubriken baserat på det du nyss sa?

00:12:37 Gäst: Klas Fjärstedt

Ja, det är väl också mitt sätt att förklara det agila arbetssättet, förändringsarbete, systemtänk och göra det inte så mycket utifrån hure, för det finns det massor bra böcker kring utan mer kring varför och det finns inte lika många bra böcker kring, och det vill jag också känt som har jobbat mycket med det agila de senaste åren att vi, även jag har gjort då misstaget att gå direkt på hure för man själv är så inne i det och uppe i det och insatt att man går direkt på att prata "story points" eller iterationslängder och roller medans många kanske inte alls är där utan skulle behöva berättelsen kring varför innan och det är väl klassisk förändringsledning också att vi behöver börja med varför, så att boken har mer varför än hur kopplat egentligen till förändringsarbete, men också hur vi kan utveckla tillsammans i en komplex och komplicerad kontext.

00:13:45 Programledare: Jonas Jaani

När vi har ett varför löser sig allting då? Ska vi tänka så?

00:13:52 Gäst: Klas Fjärstedt

Nej, men jag tror att den är en bra förutsättning och en god grund och varför för mig, det är ju mycket syftet och jag är ju mer intresserad av syftet än målet och det tror jag också vi går vilse ibland att vi är väldigt angelägna om ett mål och har vi inte något mätbart så har vi inte något mål så har vi ingenting att sträva mot, men jag tycker det är mer intressant med ett syfte där det är mer varför går du till jobbet, varför sitter vi tillsammans och vad är det vi ska åstadkomma? För då kommer också resultaten, alltså det som ibland då är målen.

00:14:26 Gäst: Klas Fjärstedt

Så varför koppla till syftet är för mig väldigt viktigt, både i det stora perspektivet, men också när man tittar på teamarbetet med ett tydligt syfte, en struktur för samarbetet och sen då att vi värnar våra relationer sinsemellan.

00:14:45 Programledare: Jonas Jaani

Varför blir det aldrig så här för jag vet ju att det är så många. Jag tror inte det finns statliga utredningar på hur man ska jobba med effektstyrning. Vi har motstod som heter effektpyramiden, svara på det här varför och vad och för vem innan du går på huret, men varför Klas kommer vi alltid ner till huret?

00:15:09 Gäst: Klas Fjärstedt

Därför att det är så förföriskt enkelt och vi är ju blått människor som gillar den enkla lösningen och kortsiktigt så är ju det helt riktigt att gå på huret, men vill du ha den långsiktiga förändringen som sätter sig, då behöver vi ju lägga ännu mer kanske varför, och det finns ju exempel på där vi kan se reella förändringar och jag skulle säga att det i alla de exemplen så finns det ett ledarskap. Behöver inte vara chefer utan det finns ett ledarskap som nöter varför morgon, middag, kväll.

00:15:48 Gäst: Klas Fjärstedt

Så det jag tror vi måste leta efter och du pratade om att det kan kallas en effektpyramid, effekthemtagning, det är inte så att det inte finns metoder och metoderna och verktygen behöver vi, men finns det inte ett varför där i bakgrunden så går vi ganska snabbt vilse i metoderna och tyvärr så har ju organisationer inte jättemycket tålamod kring de bitarna, utan då är det mer det här var ingenting för oss, vi testat något annat.

00:16:20 Programledare: Jonas Jaani

Hade vi blivit bättre då om man hade gått på varför, hade vi haft kortare projekt? Hade vi lyckats med millenium och skolplattformen, nu är det ju två stora bitar här, om vi hade väldigt, väldigt fokuserat ätit varför varje morgon?

00:16:40 Gäst: Klas Fjärstedt

Det är som sagt det. Det är svårt att uttala sig just kring de specifika projekten eller programmen. Men jag tror att det hade kunnat bidra, men sen också det som jag kan tänka mig är en fallgrop i de två exemplen, just att man börjar väldigt stort istället för att börja i det lilla.

00:16:58 Gäst: Klas Fjärstedt

Jag brukar säga, det är inte jag som har sagt det från början, men just att börja med ett litet team. Och bygg idén och produkten kring teamet och sen skala upp i stället för att börja använda med ett stort projekt och en stor projektspec och i det så ligger ju också då tanken att vi kan börja med det lokala teamet. Det behöver inte vara, jag tror att många gånger så finns kompetensen och kraften in-house. Och att man tänker sig att det här ska ju leva idag och imorgon, om fem år om tio år, om 20 år. Vi behöver ju skaffa den här förmågan själva. Då kanske inte det första vi gör är att vi köper upp 200 konsulter som kommer in ett halvår/ett år utan tänker så här vi behöver bygga den här förmåga själva och då är det nog ganska klokt att börja i det lilla även när man tittar på hur organisationen ska hantera den.

00:17:51 Programledare: Jonas Jaani

Tror du vi pratar om alla kloka beslut i alla AI-projekt som startas just nu, att inte slå på det stora trumman och börja just med det lilla teamet? Kanske då som du säger också lokalt på organisationen där man är så att det är väl i mina erfarenheter i koppling till det du sa också.

00:18:14 Programledare: Jonas Jaani

Sen så är jag ju jättenyfiken på varför du ska byta alla glödlampor. Är det så att du vill spara kostnad eller vill du bli effektiv? Är det ledd du vill byta till så det fanns ett varför där också skulle jag vilja påstå i ditt lilla projekt?

00:18:31 Gäst: Klas Fjärstedt

Det är oftast så att det är liksom där man hamnar oavsett exempel.

00:18:41 Programledare: Jonas Jaani

Så här på slutet för att sammanfatta lite och även ge pick your brain lite, och du har varit inne på det, men den här, den här rådgivande delen på slutet i några tre steg kanske hur man lyckas med just det här vi har pratat om, att få din trädgård och inte fabriken liksom sammanfattat lite kort.

00:19:13 Gäst: Klas Fjärstedt

Nej men, det tror jag att det är ju viktigt att titta på hur vi uttrycker oss och där ligger det kommunikativa ledarskapet om vi fortsätter med maskinmetaforer. Vi säger att de anställda kuggar i ett maskineri och vi behöver bara liksom ösa på mer bränsle eller jobba hårdare. Är det så vi ser på organisationen, då kommer vi också leda organisationen på det sättet. Men om vi tänker på hur vi skulle beskriva en trädgård, att vi behöver ge näring till växterna, vi behöver ha en idé om att det finns en tidsförskjutning mellan orsak och verkan, vi sår ett frö nu och det är först om tre år vi kan skörda frukten. Vi behöver se till så att det finns nyckelpigor så att de här rackarns lopporna som äter upp rötterna får en fight och så vidare.

00:20:09 Gäst: Klas Fjärstedt

Så att ett tips är väl att titta på hur vi uttrycker oss och hur vi kommunicerar med och om varandra. Jag vet inte om det var tanken att säga någonting mer?

00:20:23 Programledare: Jonas Jaani

Ja, men alltså – jag tror att vi var ju inne på det här med iterationer. Alltså att få det här varför, det är ju också där du har en tanke, antar jag?

00:20:34 Gäst: Klas Fjärstedt

Precis och det är väl just det här med att vi behöver vara överens om vad det är för väder ute om vi ska använda den idé. Är det klarblå himmel, då kan vi vara ganska många människor som tuffar på i samma riktning i stora kliv. Men om det är dimmigt ute då behöver du ju kanske tänka på hur organiserar vi oss? Kan vi ta de här stora kliven eller behöver vi stanna upp och kanske omorganisera oss i mindre konstellationer – två, tre, fyra personer som sakta men säkert tar sig fram i dimman, och det här är ju är vi ju medvetna om det just blir ett väderomslag och nu är det ju dimma, om någonsin med liksom den omvärld vi lever i och för många gånger har jag sett att vissa tror fortfarande att det är klarblå himmel.

00:21:20 Gäst: Klas Fjärstedt

Och då vissa tror att det är dimma och om vi inte är överens om det då blir då blir det väldigt otydligt. För då kommer vissa prata om stora projekt och andra kommer prata om hypotesdriven utveckling och båda är ju helt riktiga givet kontext. Det är klart att man kan jobba i stora projekt med hur stora idéer om det är klar och himmel. Men är det dimmigt, då behöver du tänka om och jobba mer hypotesdrivet då och iterationer, så att vara överens om kontexten, börja där. Hur ser vi på omvärlden? Hur ser vi inåt, hur ser vi utåt? Har vi en överenskommelse där? Då blir det ganska så, ja men vi tycker allihopa att det är ganska dimmig – okej, ja, men då är det nog mer rimligt att jobba i i små team och i små experiment. Ja men det känns ju inte helt orimligt och sen så börjar man så här, OK, vad behöver vi göra då? Ja men då behöver vi ju kanske sitta lite annorlunda på arbetsplatsen. Vi behöver andra sätt att kommunicera, vi behöver andra

roller, vi tittar på andra utvecklingsramverk och metoder och så vidare så att vara överens om förutsättningarna. En mycket bra början.

00:22:31 Programledare: Jonas Jaani

Och boken heter ju Tänka Göra-Effekten och vad får man mer i den om man tar upp sin podcastspelare, och så klickar man och köper den nu, vad får man där?

00:22:45 Gäst: Klas Fjärstedt

Håller ut den resonabla beskrivningen av det som någon gång kanske har beskrivits på ett methodspråk, man får både idéerna kring hur vi behöver samverka tillsammans, men också vissa tankar kring självledarskap – alla är vi ju ledare för minst en person, oss själva.

00:23:08 Gäst: Klas Fjärstedt

Behöver vi förändra oss på något sätt? Ja, troligen. Det handlar både om en förändring i tankesätt, men också i arbetssätt, och tankesättet kan ju bara en person förändra? Ja, det är ju en själv. Så det där hänger ju ihop och för många är det ganska självklart. Ja, men det känns ju rimligt att jobba cirkulärt och för andra tar det lite längre tid, som att gå ifrån den linjära tanken till det cirkulära. Och det är väl också just en viktig poäng, att den förändringen behöver ju också ske, för annars blir det här cirkulära arbetssättet ganska haltande. Om vi fortfarande ser på oss själva och omvärlden linjärt. Så det finns en hel del tankar där kring självledarskapet.

00:23:55 Gäst: Klas Fjärstedt

Och den så finns det ju, avslutningsvis en uppsättning workshops, som man kan jobba med praktiskt och då finns det materialet på min webbplats, Tänka Göra-Effekten.se, så finns det ganska generöst material. Jag tror att det är kan vara och nu kan ju det här låta som reklam, men det är mer att bläddra lite i boken innan ni tar er an materialet, men materialet finns ju där.

00:24:21 Programledare: Jonas Jaani

Jag förstår också att man kan anlita dig som workshopledare och även föredragshållare i de här ämnena.

00:24:29 Gäst: Klas Fjärstedt

Så är det. Jag har ju lång referens av att prata om de här sakerna och vill alltid utveckla mig själv och förhoppningsvis då inspirera andra kring de här tankarna så att ja, jag finns ju tillgänglig både i workshops men också för att komma förbi och inspirera lite kring de här tankarna.

00:24:47 Programledare: Jonas Jaani

Och det är alltid kul när en bok heter som närheten, i alla fall av vår podcast, så Tänka Göra-Effekten, så Effekten får tacka så mycket för intervjun Klas, och Klas kontaktuppgifter, länkar till det vi har pratat om finns nu som sagt var i bloggtexten tillhörande det här avsnittet.

00:25:07 Programledare: Jonas Jaani

Tack så mycket, Klas.

00:25:08 Gäst: Klas Fjärstedt

Tack för att jag fick komma hit.