



Whitepaper om lärande och utveckling

TÄNK OM vi måste TÄNK A OM, för det som tagit oss HIT kommer inte ta oss DIT

Avsändare: Svante Randlert, föreläsare, rådgivare och grundare/VD på Wisory samt författare till böckerna "Drömarbetsgivaren", "The Dream Employer" samt "Drömledarskapet" (innehållet i detta whitepaper är hämtat ur dessa böcker med fokus på lärande och utveckling)

0708-998834, svante@wisory.se

samt hela teamet på [Wisory.se](https://wisory.se)



et som tagit oss hit, kanske inte tar oss dit. Ingen vet vad som händer imorgon. Men genom att lyssna och förstå vad som hände igår och vad som sker just nu, i vår samtid, kan vi komma en bra bit på vägen. När vi ser hur smartphonens inträde i våra liv har skapat öppen gata för sociala medier, som i sin tur har öppnat Pandoras ask av informationsdelning, tillgänglighet och dopaminkickar, även på arbetsplatsen, då måste vi anpassa oss till den utvecklingen.

Om nu omvärlden har förändrats och människors behov förändrats, då behöver du ställa dig frågan, vad behöver du förändra i ditt lärande och ledarskap?

Vi på Wisory ser ett antal trender som kommer bli centrala för hur vi arbetar och samarbetar. De kommer alla ställa nya krav på morgondagens ledarskap. Vi har i princip samma hjärna som vi hade för 40 000 år sedan, när vi levde i naturen. Våra drivkrafter och hur vi fungerar ändrar sig inte lika fort som omvärlden vi lever i. Det är miljön runt omkring oss som förändras. Och den påverkar såklart hur vi beter oss, vilka val vi upplever att vi står inför, vilka alternativ vi upplever att vi har, och slutligen vilka val vi gör.

Andra resultat genom att göra andra saker

Vi törs nästan lova att du åtminstone en gång har inlett ett möte eller en konferens med orden: "Idag förändras världen i allt högre hastighet än någonsin tidigare i historien." Människor säger ofta det när vi ska övertyga andra om vikten av förändring och anpassning. Men hur mycket har du då förändrat? Har du tagit någon av dina gamla bekväma vanor och rutiner, och slängt dem i papperskorgen? Du måste ju också utvecklas i takt med din omvärld.

Att utvecklas innebär att söka svar som du själv inte har. Att ställa obekväma frågor som du inte själv kan besvara fullt ut. Att vara beredd på att förlora. Att utmana. Att experimentera. För genom att utmana, genom att experimentera, upptäcker du inte bara nya lösningar och förbättringar för imorgon, du förstår också bättre var du är idag. Men det viktigaste i en ständigt utvecklande miljö – för att minimera risken för stagnation – är att snabbt prova nya saker, som svar på ny data och nya insikter om förändrade förhållanden.

Förändring är det enda konstanta

Förändringar sker som sagt inte av sig själva – människor driver förändringar. Och förändringar sker inte om inte människor förändras. Vi satte kaffet i halsgropen när vi såg ett antal svar i en enkät med frågan varför medarbetarna tagit så få initiativ under det senaste året. Svaret var entydigt:

"Ingen av oss har tagit några initiativ, för att ingen har sagt att vi ska det."

Det är en skrämmande kommentar, men också mycket talande. Den sätter fingret på svårigheter kring förändring. Förändring är ju såklart inget som kan eller bör beordras. Själva poängen med egna initiativ är ju att det är just ... egna initiativ. Samtidigt är förändring en kultur, något som ständigt lever. Det är problematiskt att man har medarbetare med inställningen att förändringen skulle drivas av någon annan, och det är problematiskt att det inte bara är en, utan att stora delar av gruppen som verkar tänka likadant. Många tycks alltså se förändring som något strukturellt. Och ändå försöker många företag just nu lösgöra sig från gamla strukturer och gå mot att arbeta mer snabbfotat. Och det är så vi behöver göra om vi vill möta framtiden som moderna organisationer. Vi behöver alla bli mer rörliga. Och som ledare kan du skapa förutsättning för förändring, inte bara hos dig själv utan också hos dina medarbetare.

Gårdagens sanning kan vara morgondagens skämt

Idag sker förändring i vår omvärld exponentiellt, den ökar konstant. Samtidigt kan det när som helst dyka upp banbrytande företag, affärsidéer och teknologier som helt förändrar spelplanen. Som ledare agerar du varje dag på vad som är konsekvensen av stora förändringar på samhällsnivå. Det som gjorde er unika igår, kanske endast är en hygienfaktor idag eller imorgon. Du har såklart redan själv känt av konsekvenserna av dessa trender. Det är ingenting som börjat nu, och det är ingenting som slutar snart. Förändring är helt enkelt det enda konstanta. Om du inte ser förändring som konstant finns en risk att förändringen blir binär varvid du slängs fram och tillbaka mellan statiska perioder samt perioder av kaosartad och påtvingad förändring. Idag ska vi förändras, imorgon ska vi inte det, och så vidare. Det sliter sönder en organisation. Och det gör det eftersom det är onaturligt. Förändring är det enda konstanta.

Den bästa tiden att förnya är hela tiden. När vi inser det inser vi vilka hinder vi själva skapat för att låta den konstanta utvecklingen ha sin gång. Beslutsprocesserna hos vissa företag är skrämmande, lika dramatiska som en rysk opera. För att inte tala om vilken tid de tar. Och varför fixerar vi oss vid drömmen om att fatta "rätt beslut"? Det är lite som sökande efter en helig graal. Det finns inget rätt beslut, inte nu och inte i framtiden. Det finns "rätt beslut just nu", eller "förmodligen rätt beslut". Om du går ifrån att se förändring som någonting jobbigt, tidskrävande och resurskrävande till att se förändring som någonting som hela tiden matar din grupp med energi, effektivitet och innovation, så har du massor att vinna.

Utan spaning – ingen aning!

Många säger till oss att det inte finns tid att reflektera. Vi vill påstå att många inte har tid för reflektion, för att man inte har just reflekterat. Denna onda cirkel är det lätt att hamna i för evigt. Du får dock aldrig tid, om du inte tar dig tid. På samma sätt som att du måste sätta människor i centrum för ditt ledarskap, och får aldrig sluta lägga tid på att förstå vad som händer i din omvärld, och hur det påverkar människan.

Alla vi kan instämma om att det blivit många nya normer på grund av Coronakrisen. Ju mer informationsintensivt och föränderligt vårt arbetsliv blir på grund av det som hänt sista tiden, desto större blir behovet av reflektion. På grund av att världen förändras snabbare än någonsin, så förändras ditt beslutsunderlag lika snabbt. Allt det där som du drog slutsatser kring före Corona, det stämmer ju inte längre. Den där kalkylen som låg till grund för investeringsbeslutet, den gick upp i rök. Medarbetaren som skulle utföra uppdraget blev av med sitt jobb. Detta gör att du ständigt behöver hålla upp blicken, titta framåt och spana vad som sker runt omkring dig.

Åsikter utan insikter

Vi lever i åsikternas tidevarv. Ledare tycker till om projekt hit och medarbetare dit, ofta utan att ha tillräckligt med data, bara magkänsla. Även medarbetare tycker till här och där, men känner inte till hela bilden. De har inte alltid rätt insikter att bygga sina åsikter på? Åsikter är i grunden bra, de är ett tecken på engagemang. Men du har två grundläggande ansvar som chef:

1

Att bygga dina egna åsikter på insikter.

2

Att förse dina medarbetare med rätt insikter och information, eller placera dem i rätt forum, så att de kan underbygga sina åsikter.

Låt oss en gång för alla döda myten om att starkt chefsskap grundas på ett kunskaps- och informationsövertag. Du kan mycket väl ha ett övertag eftersom du har mer information än någon annan. Men om du inte delar med dig omvandlas snabbt fördelen till en nackdel. Du får information i egenskap av ledare eftersom ditt team behöver den. Ge dina medarbetare den! Det är inte längre den som har mest information, den som kan mest eller som vet mest, som vinner. Information och kunskap blir inte automatiskt till insikter och spaningar. Den måste nå rätt person, den måste finnas tillgänglig vid rätt tidpunkt, och den måste raffineras och kalibreras genom diskussion och dialog. Därför skulle vi vilja introducera en ny sanning. Insikter är makt. Och det är just kombinationen av diskussion, involvering och tillfälle som ger dig de insikterna.

Vikten av reflektion

Om vi ska ta oss från att omsätta input till output, då behövs reflektion däremellan. För om vi inte hinner reflektera över hur vår input förändrar vårt arbete, hur ska vi då kunna påverka och förbättra vår output? Framgångsrika ledarskapsegenskaper i framtiden handlar därför om att se helheter och att utveckla våra värderingar så att kartorna vi navigerar efter är lika sammankopplade som den verklighet vi lever i. Du behöver därför lyssna mer, förstå mer och släppa fram dina medarbetares tankar mer.

Det är först när vi reflekterar som vi processar, analyserar och utvärderar det vi tar in. Genom reflektion blir sambandet mellan orsak och verkan tydligt och leder till ett mer medvetet handlande. Det hjälper oss också att bli mer medvetna om invanda mönster för att kunna variera oss. Och variation är helt nödvändigt för lärande. Därför är reflektion i förlängningen lika avgörande. Det är därför en gång för alltid, dags att få in tänkartid i kalendern. Boka nu in halvtimmeslånga villkorlösa, agendalösa, planlösa reflektionsmöten med dig själv i din kalender. Tillfällen varje vecka som endast är avsedda för reflektion. Eller varför inte varje dag? Andas in, andas ut och reflektera. Det gör en enorm skillnad. Reflektion kommer att hjälpa dig till ökad effektivitet, bättre fokus och en mer hållbar prestation.

Vi behöver inte ledare som är smartare eller starkare, om du frågar oss. Forskning visar istället att framgångsrika ledaregenskaper i framtiden handlar om att se helheter och att utveckla våra värderingar så att kartorna vi navigerar efter är lika sammankopplade som den verklighet vi lever i. Du behöver lyssna mer, förstå mer, släppa fram dina medarbetares tankar mer. För en skicklig ledare imorgon kan anpassa sitt ledarskap efter varje ny situation, och navigerar skickligt mellan kraven på organisationen och de drivkrafter och kompetenser som finns inuti den.

Att bli bättre imorgon, än vad vi var igår

Samtidigt som behovet av återhämtning, hållbarhet och balanserad arbetsbörda växer, ökar även behovet av en ny sorts lärande. Alla medarbetare, inklusive du själv, ska ha rätt förutsättningar att leverera på morgondagens krav. En mer rörlig arbetsmarknad kommer att kräva kontinuerlig utveckling och därför blir många medarbetare mer och mer medvetna om behovet av att hålla sig uppdaterade, för att vara "anställningsbara". Den nya generationens medarbetare är betydligt mer kunskapstörstiga än tidigare, för att de helt enkelt måste vara det. Dina medarbetare söker därför efter en ledare som hjälper dem att utvecklas lika snabbt, eller snabbare, än alla andra som är på arbetsmarknaden. Och de kommer att välja den ledare som ger de bäst förutsättningar till det.

Detta är en utmaning för alla arbetsgivare, inte minst för dig som chef. Men också en möjlighet. Förädling, kalibrering och utveckling är organisationens nya bränsle. Och ansvaret för konkurrenskraftig utveckling och lärande delas mellan individen och arbetsgivaren. Organisationer behöver tillhandahålla en lärande kultur som gör att medarbetaren har möjlighet att träna och utbilda sig själv. Vi som är ledare och chefer behöver acceptera att återutbildning, omutbildning och nyutbildning är naturliga processer hos alla medarbetare.

Jack Ma, medgrundare av Alibaba-gruppen i Kina, har sagt att:

"Allt vi lär ut ska skilja sig från vad maskiner kan."

Om vi inte ändrar hur och vad vi lär oss, kommer vi snart vara farligt ute. Det är en skarp observation. Även om teknologin kommer att möjliggöra mycket av vårt framtida lärande, måste vi vara noga med att utveckla ett mänskligt lärande som kan konkurrera med roboten. Annars kommer vi förlora. Lärande, inte kunskap, kommer att driva organisationer i framtiden. Här har ledaren en viktig roll att fylla som lärare i våra organisationer.

”The up-skilling & re-skilling revolution” är här nu

För oss förutsätter ledarskap förbättring. Ledarskap ska skapa någonting – alltså är vi på väg någonstans, alltså ska vi förbättras. Förädling handlar om att uppdatera, uppgradera, träna och upptäcka. Dell Technologies tillsammans med Institute For The Future (IFTF) uppskattar att hela 65 procent av dagens universitetsstudenter kommer att arbeta med jobb som idag inte finns. De menar vidare att 85 procent av de jobb som kommer finnas år 2030 ännu inte existerar.

Vi kommer därmed att se branscher försvinna helt i takt med att de förlorar sitt existensberättigande. Vi kommer att få se en hel del spännande fusioner mellan olika organisationer, modeller och produkter som i sin tur kommer skapa nya roller. Och så kommer vi att se ökade krav på multikompetens, både på dina medarbetare och på dig som ledare. World Economic Forum beskriver detta som ”The Reskilling Revolution”. Förutom re-skilling myntar de begreppet up-skilling. Vi människor måste helt enkelt bli mer anpassningsbara, multikompetenta och redo att utveckla våra kompetenser.

Från kompetensbrist, till kompetensmatchning

För att ta dig an framtidens uppgifter behöver du rusta laget med rätt kompetens. Det är många chefers största utmaning. För att komma framåt behöver vi skifta fokus och bli bättre på att se vart en människa är på väg, istället för varifrån hon eller han kom. Detta i en värld där inte heller karriärer längre är linjära, och där en människas historia inte längre säger speciellt mycket om personens framtid vad gäller roll och prestation.

Sedan länge har det talats om kompetensbrist. Även vi använder ordet. I takt med att vissa branscher automatiseras så rationaliseras uppemot mellan 30-50 procent av jobben bort. Om antalet medarbetare består är utmaningen en matchningsutmaning, snarare än en bristutmaning. Vad behöver de som utför yrken som inte längre behövs imorgon, kunna istället? Helt plötsligt har du en möjlighet där du kan arbeta med dina medarbetare utifrån ett kretsloppstänk.

Kommer det blir svårt? Ja.

Kommer det kosta pengar? Ja.

Men har du ett bättre sätt att lösa problemet? Kommer en akut bristsituation för ännu fler yrken inom kort stimulera dig att hitta bättre lösningar?

Experimentera, experimentera & experimentera

Om vi på riktigt tror på det faktum att vi behöver göra annorlunda saker för att få annorlunda resultat, varför letar vi inte mer aktivt efter det som är annorlunda? Stora förändringar och förbättringsåtgärder tar både tid och energi. Men det är inte dem vi syftar på här. Vi menar de små sakerna. Tänk om vi skulle utmana oss själva mer löpande. Kanske skulle vi slippa dessa megaprojekt då och då? Kanske skulle inte förändringen behöva bli så stor? Kanske inte? Men om vi är ute och seglar och kommer några grader ur kurs märker vi sällan det till en början. Till slut leder det till att vi missar målet helt. Det är ytterligare en anledning till att experimentera.

För genom att utmana, genom att experimentera, upptäcker du inte bara nya lösningar och förbättringar för imorgon, du förstår också bättre var du är idag. Dessutom inkluderar du medarbetarna i hela processen. Vi har de senaste tio åren blivit mycket bättre på att prata om idéer. Vi har hunnit testa en del nya sätt att organisera oss på. Men har vi blivit lika bra på att skapa en miljö där våra medarbetare har befogenhet och möjlighet att prova idéer? Nja, där har vi en del att hämta.

Addera genom att subtrahera

Många planer faller eftersom man försöker med för mycket samtidigt. För många simultana aktiviteter stjäl värdefull energi. Ingen minns långa listor, därför är de meningslösa. Vi tror att alla chefer upplever att vi lägger till betydligt mer än vad vi tar bort. Högarna på skrivbordet blir högre, uppgifterna fler, kraven ökar. Vi hinner sällan göra de saker som ger störst effekt för att vi har så mycket annat att göra.

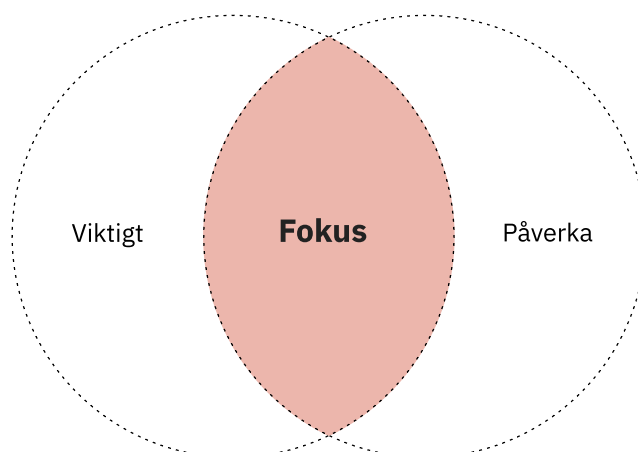
Vi behöver alla fokusera på att addera värde genom att subtrahera distraktioner som inte direkt bidrar. Här är mindre verkligen mer. Vi vet att det många gånger är svårt att vara chef. Det finns mycket du kan påverka, men också mycket som du inte kan påverka. Fokusera då på vad som verkligen är viktigt, och som du själv kan göra något åt. Ställ dig själv dessa två frågor när du ska ta beslut eller kommunicera med dina medarbetare och fokusera på det som resulterar i två stycken ja.

1

Är detta verkligen **VIKTIGT** för dig?

2

Kan du **PÅVERKA** detta?



Från att göra många saker, till att göra rätt saker

Den snabba utvecklingen, det stora data- och informationsutbudet och alla dessa valmöjligheter som väntar oss under de kommande åren, gör att ordet prioriteringar kommer bli centralt. Vad är strategiskt viktigt? Vad är taktiskt viktigt? Av vilken anledning gör vi det här? Vad väljer vi aktivt bort? Och hur får du med dig medarbetarna på samma tåg? Det är generellt alltid svårare att säga nej än att säga ja. Men ju större förändringar du möter desto större blir behovet av att kunna säga nej. Nu är det därför viktigare än någonsin.

Vi har sett så många bra idéer och duktiga människor falla eftersom de försökt göra för mycket. De har liksom drunknat i sin egen ambition eftersom de har försökt göra allt. Och det är ditt ansvar som chef att själv lära dig att veta när du ska säga ja och när du ska säga nej. Det kan aldrig vara medarbetarens fel om du gör fel saker. Därför är det ledarens ansvar att vara tydlig med prioriteringar och fokus.

Att prioritera handlar också om att lära sig att hushålla med tiden. För det kan inte längre handla om hur mycket tid en medarbetare lägger ner på en uppgift, det måste handla om hur den presterar och med vilken kvalitet. Så egentligen är det inte tiden som står i fokus: det är dags att flytta fokus från tid till just output. Vi gör idag på tok för mycket i alldeles för många situationer. Multitaskingens tid är förbi. Du kan uppleva att du är produktiv, men skiftar du mellan uppgifter minskar din produktivitet. Lagg därför ner telefonen när du är på möten, stäng av mejlen när du utför uppgifter som kräver koncentration och fokusera på samtalet när du talar med en kollega.

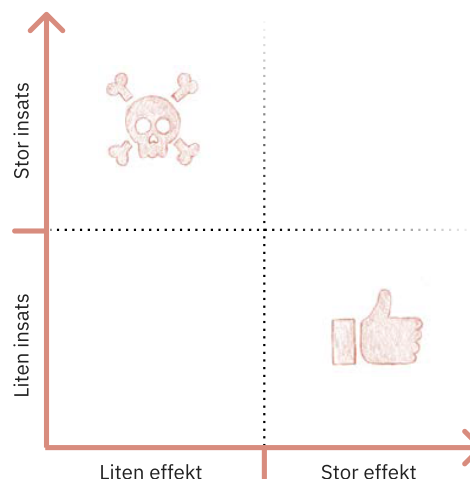
Här är en bra övning för dig som har många bollar i luften:

1

Identifiera alla projekt och insatser som du just nu driver och som du anser är mest prioriterade och skriv ner dessa på varsin post-it-lapp.

2

Placera sedan ut dina lappar i den här matrisen. Längst upp till vänster hamnar de som kräver stor insats men ger förhållandevis liten effekt. Och längst ner till höger de insatser som tvärtom kräver liten insats men ger stor effekt.



Min erfarenhet är att starkt kontrollerande insatser tyvärr hamnar uppe till vänster på den här tavlan. Att skapa rapporter, kontroller, certifieringar och annat som är att betrakta som administrativt. Mina favoriter ligger, föga förvånande, längst ner till höger. För de som kräver stor insats men också ger stor effekt har en förmåga att bli för komplicerade i verkligheten.

Du kan nu välja att göra tre saker med dina lappar:

1

Slänga

*Det här är helt enkelt
inte viktigt längre.*

2

Delegera

*Det här bör inte utföras
av dig.*

3

Göra

Det här behöver du göra.

Slutord

Morgondagens ledarskap är inte vem du är. Ledarskap är inte vad du vet. Ledarskap är vad du gör. Och annorlunda resultat kommer när du gör annorlunda saker. Det som tagit oss hit, kanske inte tar oss dit. Börja göra rätt saker, redan nu. Låt det här dokumentet bli en kontinuerlig inspirationskälla i ditt arbete för vad du som ledare behöver göra samt inte göra idag, för att du och dina medarbetare ska prestera bättre tillsammans imorgon. För det är ju så att en organisation blir bättre, när medarbetarna blir bättre. Förädla er därför hela tiden. Och kom ihåg, om du inte gör det här, vem ska då göra det? Men framför allt. Ha kul när du gör det.

Känner just du ett behov av mer lärande och utveckling?

Sitter du just nu med några affärskritiska utmaningar, behov, utmaningar eller problem? Du kanske önskar nya perspektiv inför ett viktigt kommande beslut eller vägskäl? Du kanske önskar ett bollplank som har erfarenhet av det du just nu står inför?

Då kan Wisory hjälpa just dig. Du kan nämligen nu få några av landets främsta rådgivare som just ditt bollplank. Vi erbjuder videorådgivning för chefer. Wisory är en digital rådgivningstjänst för enkel och smidig tillgång till de främsta rådgivarna.

Enligt tidningen Chef så anser 80% av cheferna i landet att de känner sig ensamma i sin yrkesroll och önskar mer stöd och råd. 86% av cheferna över hela världen anger lärande som det viktigaste området för att bygga konkurrenskraft enligt Deloitte.

Vi vill därför hjälpa dig med rätt rådgivare, för rätt behov i rätt tid.

Se mer på www.wisory.se eller kontakta oss på hey@wisory.se