

Whitepaper på temat: förändring = förändras

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

Avsändare: Teamet på Wisory – www.wisory.se, hey@wisory.se

samt

Svante Randler, VD Wisory

Svante är även författare av böckerna "Drömarbetsgivaren", "The Dream Employer" samt "Drömläderskapet" (innehållet i detta whitepaper är hämtat ur dessa böcker).



ad är en organisation? En organisation är en grupp människor, vanligtvis sorterade utifrån en viss ordning, relaterad till ansvar. Med det sagt är det viktigt att påminna oss om något annat:

*"Organisationer förändras inte av sig själva,
det är människor som förändrar organisationer."*

En organisation är alltså en grupp av människor som förändrats och genom att de har förändrats, så har organisationen förändrats. Därför behöver vi skifta tanken från "företag som institutioner" till "företag som en samling av människor". Utifrån den insikten behöver vi sedan bygga upp lagdelar i en organisation, som bemyndigar människor genom gemensamma mål och en team-centrerad struktur, som måste utformas för att hjälpa människor att få saker gjorda. Organisationer är skapade för och av människor.

Gör du som alla andra och som du alltid gjort, då får du samma resultat som alla andra och som du alltid haft

Vi tors 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." Vi 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.

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

Samhället har aldrig tidigare upplevt en så radikal beteendeförändring som vi sett de senaste tio åren. Världen omkring oss har förändrats på alla nivåer: generationer, samhällen, teknikskiften och länder. Förändringen har även skett i våra organisationer och på våra arbetsplatser. Självklart. Så när omvärlden och förutsättningarna nu förändrats, hur mycket har du då anpassat ditt ledarskap? Vilka konsekvenser kommer din brist på förändring att ha för gruppen och dina resultat?

Vi har oftast inte tid för att reflektera, för att vi inte har reflekterat

Alla vi kan instämma om att det blivit många nya normer på grund av Covid-19. 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.

”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?”

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.

Men hur mycket har du förändrat? Har du valt bort någonting som konsekvens av det du ser? Du måste ju också utvecklas i takt med din omvärld. Att utvecklas innebär att söka svar som du själv inte har. Att vara beredd på att förlora. Att utmana. Att experimentera.

Förändring är det enda konstanta

Vi skrattade till lite 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.

Vi kan lära oss av botanikerna ...

Dessa experter har expertis på olika sorters växter. Vetenskapsområdet "Botanik" omfattar tillväxt, reproduktion, utveckling, ekologi och evolution av växter. Vilka ledare vill inte få till bl.a. tillväxt, utveckling och evolution i sin organisation? Vad kan vi då lära oss av hur växter kan växa på bästa sätt? Jo, om en krukväxt ska frodas behöver du byta jorden då och då. Annars förlorar den förutsättningarna att växa.

Vi ser mer och mer i organisationer "att vi byter blomman för att den inte längre växer, istället för att byta jorden runtomkring den då och då, så att den kan ges förutsättningar att just växa". Vi förväntar oss ofta ofattbara resultat samtidigt som vi inte alltid säkerställer vilka förutsättningar vi behöver för att nå resultaten. Om vi ska fortsätta prestera både som ledare och medarbetare, då måste vi på samma sätt ständigt ha goda förutsättningar.

Vikten av skav

Innan det fanns tändstickor så gjorde vi upp eld genom att slå två stenar mot varandra, vi slog dem hårdare och hårdare mot varandra. Energin som utsöndrades skapade gnistor som i sin tur kunde tända elden. Om vi skulle leka med tanken på att stenarna var våra tankar och idéer? Och att vi utsöndrade energi genom att låta idéer stötas mot varandra? Hur skulle det bli? För gör vi det idag? Lyckas vi komma fram till de där avgörande förändringarna eller förbättringar genom att slå olika idéer och tankar mot varandra? Eller blir det mest ett försiktigt gnuggande? Vi kanske inte ens gnuggar? Ja, då är det inte mycket energi som frigörs.

De mest snabbbrörliga och innovativa organisationerna letar, identifierar och fokuserar ofta på just skav. Skav som i det där som inte riktigt faller på plats, det som gör lite ont, det som inte riktigt vill passa in. I Norden faller vi gärna tillbaka på konsensus, att vi samtycker, vilket gör att många tycker och tänker lika. Då är det lätt, då skaver det inte så mycket.

Om tio i teamet tycker likadant – då är ni kanske nio för mycket

Många tycker det är skönt när alla tycker likadant. Kanske även du? Det är naturligtvis inte så konstigt, det är skönt när ingen ifrågasätter, när det inte blir jobbigt. Tänk på alla miljarder människor på denna planet som en gång i tiden föddes som unika människor, men som sedan blivit en kopia av så många andra. Se bara på vissa traditionella introduktionsprogram. Vi har sett hur vissa kommer till jobbet första dagen. De har olika färger på kläderna och talar med olika dialekter. Men redan efter två veckor har olikheterna tvättats bort, de flesta klär sig likadant och många börjar till och med prata på liknande sätt. Eftersom även du själv är en vanemänniska behöver du omge dig med ett lag som skapar nytt tillsammans.

Alla kan inte bestämma, men alla kan ha en röst

Något som brukar känneteckna duktiga ledare är att de lätt får med sig sina medarbetare på förändringar, utifrån de beslut som är tagna. De förstår människors intressen, drivkrafter och prioriteringar. Att kunna sätta sig in i hur andra tänker är en konst, det gäller att du har tentaklerna ute och förstår dina medarbetare. Förstår du inte dem, ja då blir du heller inte förstådd. Men när du förstår dina medarbetare så kan du kommunicera det som driver och engagerar dem mot era gemensamma aktiviteter, mål och resultat.

"I slutändan handlar det med andra ord inte om att alla ska ha en röst i beslutet, men alla bör ha en röst inför beslutet."

Från instruera till att involvera

Även om du vet "hur:et" – håll truten och släpp det

En modern ledare säger sällan "du måste göra jobbet!". Den ledaren frågar ofta "Hur kan vi göra jobbet?". Framtidens ledare lämnar hur:et till de som har kompetensen, det vill säga medarbetarna. Många chefer känner ofta att de vet "hur:et". Släpp det. Vi menar därför att vi ledare helt enkelt behöver bli mycket bättre på att hålla truten när det kommer till hur:et. Det är dags att gå från att instruera till att involvera.

Som ledare är din roll att hjälpa dina medarbetare att hitta och skapa sitt eget "hur". Men det handlar inte om att lägga fram sin egen åsikt, eller att ge ett exempel på hur man själv skulle ha agerat i någon specifik situation. Det handlar om att stötta medarbetaren att kunna och få fatta sina egna beslut. Det är en svår situation för den otränade, för som ledare vill vi gärna ge svar, eller söka efter svaren om vi inte har dem. Du som ledare ska ställa rätt frågor. Din uppgift är att ge utrymme och skapa en god miljö. Du ska skapa autonomi.

Från måste till vill, stavas syfte och mening

De två avgörande B:na: belong & because

Vad är anledningen till att människor i en grupp ska följa dig? Vad tror du på? Vilket värde vill du tillföra gruppen, organisationen och i förlängningen samhället? Vilket värde får de bli en del av, om de följer dig? De ledare som pratar om vilket emotionellt och existentiellt värde de vill och ska tillföra, de vinner i längden.

Från "Syftet är att arbeta", till "Arbeta för ett syfte"

Men vi måste alltid komma ihåg att ledarskap är en förmåga. Ledarskap handlar om att leda, utveckla och engagera andra. Det är ingenting du får, det är något du förtjänar och det kräver träning. Vissa

chefer beklagar sig över att det finns för lite vilja, passion och omtänksamhet i deras grupp. Till er måste vi tyvärr meddela att ni får vad vi förtjänar. Det vi stoppar ner i tratten, det kommer också ut ur den.

Att ge något att "belong to"

Hur lyckas du då med att få till att människor känner en tillhörighet till dig och er organisation? En sak som ni kan börja att göra är att reflektera vilket personligt pronomen ni vanligast använder när ni kommunicerar med era kollegor. Är det mest av jag, ni och du? Vi finner allt för ofta, just det här på olika intranät. Ni behöver skifta från jag, ni och du till vi. Att lyckas skapa tillhörighet och gemensamma nämnare mellan människor, är helt centralt för att lyckas få människor att kämpa tillsammans för sin grupp.

Ska du gå snabbt fram, gör det själv.

Ska du gå långt, gör det tillsammans med andra.

Hur får du då dina medarbetare att känna sig? För att göra ett starkt intryck måste du helt enkelt göra ett känslomässigt intryck. Kom ihåg att många ofta glömmer det som sägs, men inte hur det kändes när det sades. Duktiga marknadsförare behärskar just det här. De kan använda hela registret av sinnen för att föra fram ett värde eller ett argument, så att kunden känner gemensamma nämnare samt en stark tillhörighet till ett visst varumärke.

Because – viktigare än du tror

Vad är då avgörande för att få andra människor att vilja göra rätt saker för dig och för gruppen? Det kommer ner till att vara riktigt bra på att förklara "because", när du ber någon om en tjänst eller om du behöver hjälp med någonting. Vi menar såklart inte because i bemärkelsen "därför att". Alla småbarnsföräldrar vet att det aldrig fungerar ("varför?" – "därför!"). Vi menar att du behöver förklara meningen med att du behöver hjälpen, och vad värdet av att få hjälpen kommer att vara. Låter kanske självklart, men när ni har ont om tid, kan det hända att ni missar just detta? Ibland är det de enkla som är det svåra att få till.

Kan det vara så att du idag säger till människor vad de ska göra, utan att ge dem en mening, förklaring eller ett syfte? Kanske uppfattas det som "därför att" och övertalande, just på grund av avsaknaden av rätt "because"? Du behöver helt enkelt bli bättre på att ge människor rätt anledning att göra rätt saker, det vill säga rätt syfte och mening. Då lyckas du med att förflytta det från måste till vill.

Detaljstyrningen är död. Vad gör vi istället?

Detaljstyrning fungerar inte. Det vet vi sedan länge. Men för att gå från det detaljstyrande ledarskapet, som så mån- ga chefer ändå verkar vara så fästa vid, behöver vi ersätta det med något annat. Chefer och ledare har en förmåga att falla tillbaka på strukturer och upptrampade stigar. De följer standardiserade arbetsätt och styr på avstånd.

Vi behöver nu istället ledare som är beredda på, och som klarar av, att själva delta i samtalen. Vi behöver ledare som lägger energi och fokus på att stötta och hjälpa sina medarbetare att lösa upp knutar. Men inte alla knutar, bara de knutar som ligger utom räckhåll för medarbetaren. Förutom nya ledarförmågor krävs också att ledarhierarkin förändras. Det största hindret, även här, är chefer som fortsätter reproducera systemet. Men du kan inte nå ett annorlunda resultat, om du inte gör saker annorlunda.

Målet? Det är en organisation byggd på tillit, där beslut fattas av självstyrande, kunniga medarbetare med en gemensam värdegrund. Det går att lära sig mycket nyttigt av de som gått över från detaljstyrning till tillitsstyrning. Vi har sett hur det dessvärre ofta, i varje fall i början, finns en låg tilltro till den egna förmågan. Det visar sig då att medarbetare som får tillit söker svar hos experter och chefer. Men mitt råd är: stå emot. Uppmana medarbetarna att finna sina egna svar. Det är en besvärlig resa när medarbetare ges möjlighet till ett mer självstyrt och kunskapsbaserat beslutsfattande. Processen kommer att ta tid, det kommer att krävas fler samtal inom gruppen än tidigare. Men känslan av långsamt lärande, otaliga diskussioner och små framsteg brukar ofta resultera i ökade kunskaper. Ökade kunskaper leder till ökat självförtroende, och ökat självförtroende leder i sin tur till snabbare och bättre beslutsfattande. Alla företag har massor med fel. Alla medarbetare har massor med fel. Alla ledare har massor med fel. Du bör fokusera på allt som är bra, allt som det går att göra mer av. För tillit till medarbetarnas förmåga att ta ansvar, att göra det som är bäst för gruppen, och att använda medarbetarens kompetens, är en nyckelfaktor för att minska din och dina medarbetares stress, visar forskning.

Tillit, vi får vad vi förtjänar

Känner inte dina medarbetare att du tror och litar på dem, då kommer de heller inte att tro och lita på dig. Om du inte arbetar för att överträffa deras förväntningar, kommer de inte arbeta för att överträffa dina. Det är viktigt. För det kan mycket väl vara så att ditt team inte fungerar för att det är du som behöver träna på att visa dina medmänniskor tillit. Det här kommer även tillbaka när många medarbetare reflekterar över egenskaper som deras bästa ledare har haft genom tiderna. De beskriver ofta personer som är tydliga, omtänksamma, involverande och inspirerande. Samma egenskaper återkommer också i rapporter där medarbetare listar de mest eftersökta ledarskapsegenskaperna. Så, lita på människor, och människor kommer att lita på dig!

Det finns en viktig skillnad mellan ledarskap och beslutsfattande.

Den stavas autonomi.

Beslutsfattaren må vara klarsynt, klok och fattar bra beslut för gruppens bästa. En ledare, däremot, inspirerar medarbetaren till att fatta egna kloka beslut och ta ett eget ansvar. Konsekvenserna av denna skillnad är stora. Den syns som allra tydligast när grupperna blir större och de högsta cheferna inte längre kan kontrollera och detaljstyra varje liten del av verksamheten. När medarbetarna förlitar sig på chefens detaljstyrande avstannar gruppen plötsligt. Den autonoma gruppen däremot, den fortsätter att leva och växa.

”Traditionellt hierarkiska organisationer med en stark top-down-kultur och många formella policys lyckas sällan med självledarskap och autonomi.”

Av den anledningen bör vi idag gå från att bygga roller och stora komplexa organisationsstrukturer, till att mer och mer bygga olika lagdelar och lag. Inom sportens värld vet vi att försvaret har i uppgift att försvara målet, samtidigt som försvaret inte kan vinna matchen själva. Försvaret måste samarbeta med de andra lagdelarna. Det är inte bara önskvärt, det är en förutsättning. För tillsammans har alla lag olika styrkor som skapar resultat över tid. Ingen är stark ensam. Och ingen ska göra allt själv. Alla ska få göra sin grej. Försvaret ska försvara. Anfallet ska göra målet och de behöver varandra.

Vad är det som gör att lilla Sverige är så framstående inom många lagidrotter? Vad är det som gör att elitinsatsstyrkor lyckas med det som är helt livsviktigt under pressade situationer? De har ledare som möjliggör att människor kan och får skapa. Om du inte gillar idrottsmetaforen kan du titta på svenska företag, till exempel Spotify, som har nått stora framgångar genom att jobba med nätverket som förebild för sin organisation snarare än pyramiden.

Mod föder mod föder mod

Det som ofta kräver mest mod är just att släppa kontrollen. Men du uppnår alltid störst effekt om du vågar släppa taget, och vågar lita på dina medarbetare och på styrkan i din grupp. Om du inte klarar av att hålla fingrarna borta, ser heller inte dina medarbetare någon poäng med att agera självständigt. Vågar du släppa dina medarbetare fria kommer du få se ett naturligt flöde av beslutsfattande, ansvarstagande och hänsynstagande. Mod skapar en framåtrörelse i din grupp. Mod skapar mod.

Kom även ihåg att få misstag är en varningssignal. Det är i utvecklandet mellan människor, avdelningar eller organisationer som det finns störst effektvinst att hämta. Annars kanske vi bara utvecklar den där tjänsten till att bli hälften så bra som den skulle kunna bli. Eller än viktigare, annars kanske vi bara utvecklar våra team och medarbetare till att bli hälften så bra som de skulle kunna bli. Ledaren behöver med andra ord skapa en miljö där vi betraktar misslyckanden som lärande. En kultur som tillåter misstag och firar framgångar är avgörande för att främja innovation och ständig förbättring.

"Om det aldrig blir fel, så har ni inte testat gränserna tillräckligt. Kom därför ihåg att experimentera, experimentera och åter experimentera."

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