

STORA

Ledarskapsdagen



Sveriges största event inom ledarskap

KURSDOKUMENTATION

**Ledarskapskurs
med Svante Randler**



storaledarskapsdagen.se

#1 - SKAPA OCH INSPIRERA HÖGPRESTERANDE TEAM:



Ledarskap. Leda för att skapa vinnande lag. Det är en konstform. Och övning ger färdighet. Det finns inga genvägar. Allt handlar om vad du gör varje dag. Vad behöver du göra varje dag för att morgondagens medarbetare ska prestera tillsammans? För en ledare är den som leder, svårare är det inte.

Låt oss därför gå direkt till kärnan. Vem du är. Vad du tycker. Vem du inte är. Och vad du inte tycker. Antingen ser du människan som en tillgång som i rätt lag kan göra underverk. En tillgång som du investerar i samt bygger upp och vårdar över tid. Eller så ser du människan som en risk, som bör begränsas och kontrolleras. Men du måste lita på dina medarbetare. Människor, dina medarbetare, är nämligen gjorda för att jobba i lag. Och lag bygger på tillit. Framtidens ledarskap stavas lagbyggare. Därför stavas framtidens ledarskap också tillit. Din tillit, och dina medarbetares tillit. Ledarskapet handlar inte längre om att kontrollera och styra, istället bör man supportera, stötta och inspirera. Ledarskapet går ju ut på att leda genom andra, därför leda för att andra ska kunna skapa. Framtidens arbetsplats är något som skapas tillsammans mellan arbetsgivare och arbetstagare. Allt kommer ner till att en organisation bara är lika bra som medarbetarna som arbetar i den.

Från att medarbetarna arbetar för dig, till att du arbetar för medarbetarna

Jag vill som sagt att du och jag ska vara överens om en sak. Jag anser nämligen att syftet med din roll som chef och ledare är att finnas till för dina medarbetare. Känner du likadant då kommer du ha mycket utbyte av detta medskick från Stora Ledarskapsdagen. Och då kommer du att få tillgång till en lång rad verktyg som gör dig till en bättre ledare. Talesättet "Om du vill gå snabbt fram, gå själv. Om du vill gå långt, gör det tillsammans." markerar ett paradigmskifte. Om du vill få morgondagens människor, team och organisationer att prestera kommer den traditionella chefsrollen, den som pekar med hela handen och som alla arbetar för, inte att fungera. Det är min fulla övertygelse att morgondagens ledare arbetar för sina medarbetare. Därför kommer det att bli ännu viktigare för dig att omge dig med människor som är mogna och kapabla att leda sig själva.

Vi kan lära oss av botanikerna – anpassa blomjorden

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. Jag 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.

Fokusera på det bra, släpp det dåliga

Så här sammanfattar företagsledaren Percy Barnevik sin syn på medarbetare. Han behöver bara 23 ord efter alla sina år i näringslivet: "Medarbetare ska användas till vad de är bra på. Gnäll inte på någons svagheter. Bygg deras starka sidor. Alla har en stark sida." Samtliga förbundskaptener som jag intervjuat till säger också samma sak. Svenska fotbollsdamernas förra förbundskapten, Pia Sundhage, menar att man alltid ska "spela på rätt fot", alltså fokusera på spelarens styrka, i det här fallet spelarens bästa fot, istället för att lägga tid på att lära spelaren ta emot bollen lika bra med båda. I ett lag kan inte alla vara bäst på allt. Att skapa effekt handlar istället om att maximera varje medarbetares potential. Vilka är dina medarbetares rätta fötter? Bygg sedan grupper som är kompletta snarare än att eftersträva att ha kompletta individer i laget.

Rikard Grönborg var förbundskapten för det svenska herrlandslaget i ishockey, Tre Kronor, då laget vann VM-guld både 2017 och 2018. Hur kan Sverige, som är ett så litet land, egentligen vinna ett världsmästerskap i ishockey när vi ställs mot jättar som Kanada, USA och Ryssland? Rikard Grönborgs svar är tydligt: "Vi involverar spelarna i allt vi gör. Det är inte pengar eller prestige som motiverar någon allra mest. Trots att vi hanterar världsstjärnor handlar allting om ägarskap. Att få ta ansvar." Därför arbetade Rikard Grönborg och hans team med att forma en trygg och öppen miljö där spelare och medarbetare vill och vågar ta mer ansvar tillsammans. Genom att forma en trygg miljö där människor vill ta ansvar får laget ut maximalt engagemang och därmed maximal prestation av sina spelare. En nyckel till att skapa en trygg miljö är att låta människor göra det de gör bäst. Rikard förstärkte: "Jag gillar inte att säga att vi eller enskilda gör misstag, utan vi tar ett beslut, man väljer ett visst sätt att spela och det går bra eller mindre bra."

I världens största professionella ishockeyliga, NHL, pågår en ständig jakt på syndabockar. Alla stirrar sig blinda på misstag. Många spelare lever med bestraffningssystem i sina egna klubbar. Ett tydligt exempel är videor där man tydligt går igenom vad som blev fel under en match. Rikard Grönborg igen: "I vår verksamhet gör vi tvärtom. Vi visar det spelarna gör bra, som lag och individuellt. Vi vill att de ska våga och göra mer nästa gång, inte bestraffas." Och Rikards resonemang är, enligt mig, briljant. Han, och många andra inom idrottens värld, har förstått det. Fokusera på att utveckla de delar som medarbetaren gör bra. Och på att skapa lust att lära sig mer. Glöm allt det där som inte blev som ni tänkt er. Du får helt enkelt en bättre effekt av att förstärka medarbetarnas bästa sidor, än om du skulle lägga samma energi på att grotta ner dig i någons misstag eller försöka förbättra någons sämsta sidor.

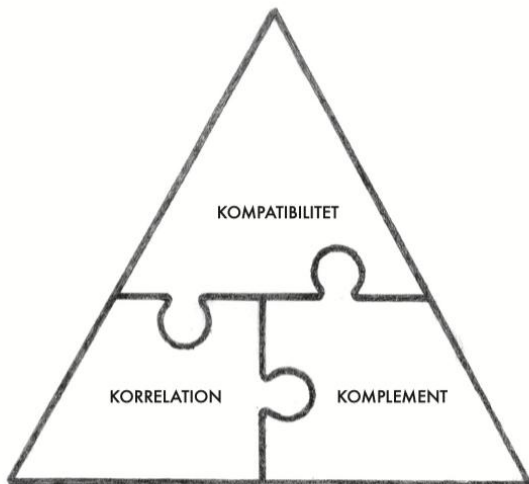
Reflektionsövning:

1. *Vilka bra delar bör du fokusera på och utveckla per medarbetare?*
2. *Vilka svagare delar bör du helt enkelt släppa per medarbetare, som du i sin tur bör hitta någon annan i teamet som är både bättre på detta samt vill göra just detta?*

Vi behöver mer av kompatibilitet, korrelation och komplement

När vi bygger lag behöver vi iaktta både likheter och olikheter. Ordet kompatibel syftar till hur något fungerar ihop med något annat. Ordet korrelation är å andra sidan styrkan och riktningen av ett samband mellan två variabler. Att korrelera är att stå i växelverkan, samband och överrensstämmelse. Att komplettera är slutligen att tillsammans bilda en kraftfull enhet.

Dessa tre begrepp – kompatibilitet, korrelation och komplement – är viktiga byggstenar för ditt lag. Om vi alla vore lika och hade samma vanor, rutiner, svagheter och styrkor, då skulle laget bli otroligt sårbart. Då skulle vi missa samma detaljer i arbetet, bara attrahera en sorts medarbetare och kunder, och inte ge varandra möjlighet att skina, utan istället konkurrera om samma roll i våra arbetsgrupper.



Vi behöver människor som kompletterar varandra i en grupp. Om vi inte kompletterar varandra reducerar vi förutsättningarna att göra det där extra som behövs och krävs. Vi kan och måste välkomna motsatsförhållande och personligheter, men får inte tumma på kompatibilitet och korrelation i lagets grundläggande värderingar.

Idag tänker, som tur är, alla inte likadant. Vi har inte längre en homogen arbetskraft och kultur i Sverige. Det gör att vi kan skapa starkare lag. Men just därför blir kompatibilitet betydelsefullt och korrelerade värderingar viktiga. Du kommer inte att hitta, och ska inte heller leta efter, människor som är för lika varandra. Du ska hitta och vara rädd om människor som är kompatibla med varandra, med korrelerande värderingar, som kompletterar varandra.

Reflektionsövning:

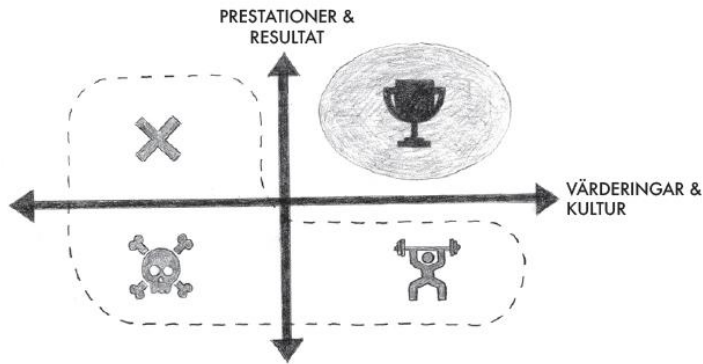
1. Hur kan ni få till en större **korrelation** inom teamet och mellan teamen.
2. Hur kan ni få till en större **kompatibilitet** inom teamet och mellan teamen.
3. Hur kan ni få till så att ni **kompletterar** varandra ännu mer inom teamet och mellan teamen.

Resultat vs Kultur

Eftersom det mesta runtomkring oss har förändrats på något sätt de senaste åren är det relevant att vi frågar oss "vem är rätt i ditt team idag, och vem är rätt imorgon?". De som var rätt för dig igår, behöver ju verkligen inte vara rätt idag eller imorgon. Arbetsuppgifter förändras, arbetslivet förändras.

Vi behöver "rätt MÄNNISKA, på rätt PLATS, vid rätt TID"

Vem behöver vi då var någonstans, imorgon? Jag tror personligen alltid på att utveckla de som kan utvecklas, före att säga upp och ta in nytt. Men innan du kommer dit behöver du göra en grundlig utvärdering. Till din hjälp kan du använda en tvådimensionell utvärderingsmall som väger prestation mot värderingar och kultur.



1. Börja med att definiera och bestämma vad som är rätt prestation och resultat imorgon på din y-axel.
2. Definiera och bestäm sedan önskade värderingar och önskad kultur inom organisationen på din x-axel.

Hur presterar personen gentemot morgondagens krav redan idag? Hur lever han eller hon kulturen? Du får nu en position för var varje individ i teamet befinner sig. Alla som ligger under 5 på att leva värderingar och kultur hamnar på vänster sida om din lodräta y-axel. De som ligger under 5 på resultat och prestation hamnar istället under det vågräta strecket som är din x-axel. Du förstår säkert att de lag som har flest medarbetare uppe i det högra hörnet är vinnarna. Du förstår också att de grupper som har flest medarbetare nere i vänsterhörnet ligger pyrt till och får svårt att uppnå effekt, kvalitet och resultat. Jag träffar sällan organisationer som anser de har så många medarbetare som de skulle önska uppe i högerhörnet. Detta är dessutom en färskvara. Om ni inför nya prestationssätt, nya mål, nya värderingar eller ny kultur, kan någons position snabbt förändras i modellen.

Enligt min erfarenhet är det gemensamt för många medarbetare som befinner sig högt upp till vänster i modellen att de tänker "jaget före laget". De kanske inte ens vill leva er kultur. De kanske är där för att göra sin grej. Under en kortare period kan det fortfarande fungera med dessa i laget, men över tid kommer de ta med sig kulturen från hela gruppen. Släpp taget om dessa här och nu säger jag. Tvärtemot är medarbetarna längst ner till höger, ofta de som sätter "jaget före laget" men som ännu inte visat tillräckligt bra resultat. De kanske har potentialen och vill mer. De lever kulturen. Dessa ska du lägga all din tid på för att träna, träna och återigen träna. Om du ger dem uppmärksamhet och stöttar dem att ta sig uppåt mot rätt prestationer och resultat, då kommer de att ta sig dit. Här ska ni lägga era resurser. För den här gruppen har störst chans att ta sig längst upp till höger. Börja utvärdera redan nu.

1. Sätt nu namn på alla medarbetare i ditt team i denna modell med skala 1-10, där 1 är lägst och 10 är högst. Du har då en överblick över var ditt lag befinner sig. Var behöver plåstret ryckas av, och vilka behöver träning.
2. Hur ska ni då prioritera för att få fler medarbetare uppe till höger? Var finns de största och enklaste vinsterna när du vill flytta ditt lag från ena boxen till den andra?

Avslutningsvis; Har du reflekterat över vad dina bästa ledare har gemensamt?

Det mesta kring ledarskap börjar med dig. Då kan det vara bra att fundera över vilka personer som du ser upp till, vems egenskaper du beundrar. Vem är en bra ledare för dig? Och sedan: Vem är du en bra ledare för? Bra ledarskap ska kännas i magen. Därför ska du nu göra en enkel övning.

1. Tänk på personer, ledare eller förebilder som du har och som har påverkat dig på ett positivt sätt.
2. Tänk på meningsfulla händelser genom åren som är kopplade till dessa människor.
3. Tänk på deras beteende. Vad gjorde de som påverkat dig positivt?
4. Skriv ner dessa beteenden på en post-it-lapp.

Vad svarade du på frågorna? Är det hårda eller mjuka faktorer som du beundrar?

Hur många namn det än står, och hur många faktorer det än är, det är ditt drömledarskap. När du nu ser på ditt eget ledarskap:

1. Är du en drömledare?
2. Vad skulle dina medarbetare svara på samma frågor?
3. Vill du ge dem deras drömledarskap?
4. Tycker ni kanske samma?

Chansen är stor att ni faktiskt tycker samma, eller liknande. Som jag har konstaterat tidigare: vi är inte så olika. Ibland verkar vi bara gå lite vilse i vårt ledarskap.

#2 - FÖRÄNDRINGSLEDNING:



En organisation blir bättre, när medarbetarna blir bättre. Förädla er därför hela tiden! Om vi på riktigt tror på det faktum att vi behöver göra annorlunda saker för att få annorlunda resultat, varför letar vi inte ännu mer aktivt efter det som är annorlunda? Jag 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." 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.

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. Förändringar sker dock inte av sig själva – människor driver förändringar. Och förändringar sker inte om inte människor förändras. Jag skrattade till när jag såg ett 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. Som ledare agerar du varje dag på vad som är konsekvensen av stora förändringar på samhälls nivå. Det som gjorde er unika igår, kanske endast är en hygienfaktor idag eller imorgon.

Alla vill inte förändras, men de flesta vill förbättras.

Jag har märkt att små förändringar i ord kan ge stora förändringar i mottagande. Jag har sett människor skaka på huvudet och sätta armarna i kors så fort de hör talas om förändring. Men pratar vi istället om förbättringar, då landar initiativet annorlunda. På frågan om medarbetarna skulle vilja förbättra sig blir svaret ofta ett solklart "ja". Låt därför förändring bli en konsekvens av förbättring och förädling. Något som händer när ingen ser på.

Att bli bättre imorgon, än vad du var igår innebär konstant kalibrering. Ibland skjuter vi snett när vi kommunicerar. Ibland seglar vi ur kurs på resan mot uppsatta mål. Ibland blir det helt enkelt fel. Sånt är livet, det blir fel. "Ibland gör man rätt, ibland gör man fel, lev med det", som artisten Markus Krunegård sjunger. Och vi kan inte kontrollera våra misstag. Då hade vi ju inte gjort misstagen från början. Vi kan däremot skapa processer med kontinuerlig förbättring där vi ständigt kalibrerar oss själva. För ordet kalibrera betyder just ställa in eller justera. När vi kalibrerar, minskar vi risken för att göra stora misstag och ökar chansen att upptäcka misstagen i tid. Ha fokus på riktningen och när ni gör lite fel, kalibrera och fortsätt mot målet.

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 halvtimmestlånga 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.

Många säger dock till mig att det inte finns tid att reflektera. Jag 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 Covid 19-krisen. Ju mer informations-intensivt 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 innan 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.

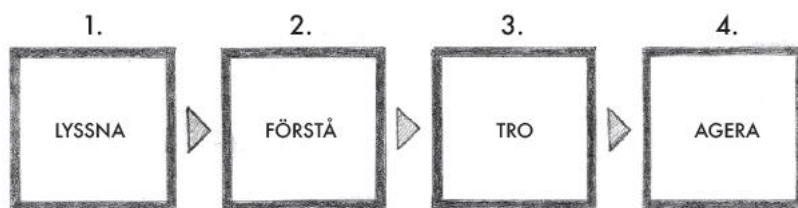
Förutsättningar för rätt agerande

Förmågan att ge bra återkoppling och förmedla tydliga förväntningar är viktiga och återkommande egenskaper för en ledare. De har betydelse för att förstå vart ni är på väg. De är också viktiga för att förstå hur ni ska prestera mot det målet. Skickliga ledare får helt enkelt önskvärda beteenden att fortplanta sig i organisationen med hjälp av tydlig kommunikation.

Som ledare behöver du agera i dessa fyra steg för att få gruppen att följa:

- 1. Mottagaren behöver lyssna på budskapet*
- 2. Sedan förstå*
- 3. Därefter tro på det*

4. Sedan agera



Det kommer ner till repetition, repetition och sedan ännu mer repetition. Bara för att det är sagt en gång så är det inte ute och förankrat. Bara för att vi hört någonting en gång, betyder det absolut inte att det har landat och att vi är redo att förstå och tro på det vi hör. Generellt behöver alla använda ett ord flera gånger, för att till slut förstå vad det verkligen betyder. När ett ord har använts och upprepats i olika sammanhang kan vi äntligen börja göra en egen tolkning. Då sjunker det, som det så fint heter, plötsligt in. Upprepas det inte tillräckligt många gånger, tills det landat och sjunkit in, glömmer gemene man helt enkelt bort det. Precis lika viktigt som repetition, är förmågan att tala klarspråk. Med klarspråk menas att uttrycka sig rakt på sak och utan omskrivning, enkelt och begripligt, helt enkelt. Använd inga ord som du inte helt säkert vet landar rätt hos mottagaren. Ord som ingen förstår är ju per definition värdelösa.

NOT-to-do-list

Brukar du ibland göra en ambitiös att-göra-lista på jobbet? Kanske har du redan bockat av de första punkterna – ofta sådant man redan påbörjat för att få känna framgång direkt. Men nu börjar tiden och orken tryta. Trots alla planeringsverktyg får vi allt fler möten, mejl och krav, vilket leder till att listorna bara växer och vi sällan hinner tänka nytt.

Lösningen? Tänk som en matematiker: minus och minus blir plus. Det handlar om att subtrahera, alltså ta bort, för att skapa skillnad. Gör en NOT-to-do-lista med saker som inte får ta din tid och energi. Utvärdera vad som kräver mycket insats men ger liten effekt – det ska bort. Fokus ska vara på de aktiviteter som ger mest resultat med minst insats. Genom att stryka bort oväsentligt blir du bättre på det viktiga, får tid och ork att reflektera och tänka nytt. De som lyckas är de som jobbar efter principen: "hälften så mycket, blir dubbelt så bra." Spring på rätt bollar, inte alla.

Avslutningsvis – hypotesstyrningar, frågetecken och möjliggörare

De chefer som lyckas idag vågar tänka framåt och göra fler hypotesstyrningar istället för att bara fokusera på aktiviteterna som gjorts tidigare. Istället för att stirra i backspegeln och förlita sig på vad som tagit dem dit de är, ställer de frågor om framtiden: Vad händer om våra kunder ändrar beteende? Vad gör vi då? Precis som när man som barn balanserade en bricka med saftglas – om man bara tittar ner skakar det, men lyfter man blicken går det bättre. Många organisationer fastnar i att titta ner på det som skakar, medan framgångsrika ledare lyfter blicken framåt och skapar balans.

Dessutom har framgångsrika chefer insett att deras roll inte är att ha alla svar, utan att vara skickliga på att ställa rätt frågor till rätt personer. Tiden då den som kunde mest, blev chef automatiskt är förbi. I dag handlar ledarskap om att vara frågetecken snarare än utropstecken. Till exempel, istället för att snabbt anta varför medarbetare inte vill komma till kontoret varje dag, ställer de frågan: Hur kan vi skapa ett värde på arbetsplatsen som lockar människor?

Slutligen har de chefer som lyckats bäst i denna föränderliga värld har förstått att de måste gå från att vara doers som släcker bränder, till att bli enablers – möjliggörare. Ledarskap handlar om att leda så att andra kan och vill skapa. Du behöver ge rätt förutsättningar för medarbetarna att växa och blomma. Man kan inte förvänta sig tillväxt utan att ge ordentlig näring och stöd.

#3 - KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP:



Människor har olika viljor, känslor, förutsättningar för förståelse, tankar och agerar olika. Skickliga ledare får önskvärda beteenden att fortplanta sig i organisationen med hjälp av tydlig kommunikation. Definitionen av en kommunikativ ledare är en person som integrerar och involverar sina medarbetare i beslutsfattandet genom dialog och återkoppling. Kom ihåg att information är envägs och monolog, samtidigt som att kommunikation är tvåvägs och dialog.

Förmågan att kunna skapa och kommunicera visioner blir därför avgörande, oavsett vad det handlar om. Att leda med visioner för att få med medarbetarens både hjärta och mage blir allt viktigare. Martin Luther King-testet är ett bra verktyg för dig som ledare. Säg "I have a dream..." och fyll i med det du vill åstadkomma. Vi ser nu en renässans för den kommunikativa övertygande ledaren. Den auktoritära chefen, som står och skriker och pekar med hela handen och försöker övertala mottagarna, blir som tur är mer och mer sällsynt och dessutom mindre och mindre framgångsrik.

Från att bli missförstådd och att inte förstå, till att förstå så att du sedan kan bli förstådd

Du behöver reflektera kring hur många gånger du börjar ett möte med att lyssna in? Och hur många gånger börjar du med att berätta hur saker ligger till? Och frågar sedan slentrianmässigt i slutet på mötet "Har alla förstått?" innan du rusar vidare till nästa möte? Surprise! Det var du som inte förstod. För sedan börjar alla brandsläckningar. Sedan kommer alla följdfrågor. Om vi istället hade lagt krutet på att förstå våra medarbetare mer, skulle risken för att vi sedan blir missförstådda ha minskat.

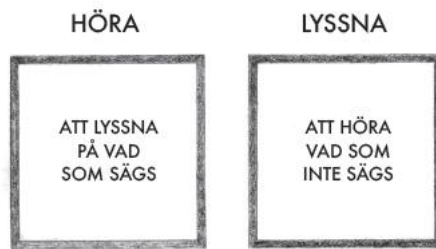
- **Tydlighet = Trygghet**
- **Otydlighet = Otrygghet**

Trygghet har alltid varit en hörnpelare i goda relationer och välmående för mänskligheten. Det var viktigt på arbetsplatser och i relationer för årtionden sedan, och det är lika viktigt idag. Definitionen av trygghet förändras däremot med tiden. När du är otydlig skapar det otrygghet och utrymme för tvivel. Otrygghet är grogrunden för förlorat engagemang och tillit. När du å andra sidan är tydlig, med både det bra och det dåliga, skapas en trygghet och en känsla av kontroll. Det handlar både om vad du säger och vad du inte säger. Det är till och med alltid bättre att vara tydlig att det nu är otydligt och du inte vet, än att inte säga någonting alls. Att upplevas som tydlig med att någonting just nu är otydligt, kan vara ett av dina viktigaste verktyg för att skapa trygghet, även under osäkerhet och förändring.

Skillnaden mellan att höra och lyssna

Du som har barn känner till äkta ärlighet, utan filter. Barn säger exempelvis till när du inte lyssnar. Kanske till och med trots att du sitter mittemot. Barn är nämligen experter på att känna av skillnaden mellan att höra och att lyssna. Att höra är att uppfatta ljud med hörselsinnet. Att lyssna är att medvetet uppfatta och att anstränga sig för att förstå vad som sägs. Och det är mottagaren som äger rätten att tolka huruvida du bara hör, eller om du faktiskt lyssnar. Författaren och föreläsaren Simon Sinek, som

jag gärna citerar, sade en gång att: "Höra är att lyssna på vad som sägs. Lyssna är att höra vad som inte sägs."



Lika viktigt som det är att du ligger nära din "kunder", lika viktigt är det att ligga nära dina medarbetare. Annars är det inte bara omöjligt att förstå deras situation, det är också omöjligt att överföra sina spaningar och insikter på medarbetarna. Om du inte lyssnar på dina medarbetare kan du nämligen inte ställa bra frågor och följdfrågor. Du kan inte fatta bra beslut. Och säger du inte god morgon till dina medarbetare och ser dem i ögonen spelar det ingen roll att du sitter vid skrivbordet bredvid. Om du inte ser medarbetarna, ser de inte dig. Vi kan alla bli bättre på att lyssna.

Det handlar om hur du får folk att känna

Jag antar att du som chef många gånger känner dig lika missförstådd som de chefer och ledningsgrupper jag träffar dagligen. Projekt blir inte klara i tid eller misslyckas totalt, och det beror i de allra flesta fall på missförstånd och kommunikationsbrister. Då väljer många ledare att kommunicera ÄNNU mer. De förtydligar vad som gick fel och kanske till och med återigen understryker konsekvenserna av misstagen. Jösses! Definitionen av idioti är ju just att göra samma fel två gånger och förvänta sig annorlunda resultat. Du kanske småflinar lite nu. Men det är ju synd att jag ska behöva påminna vissa om detta. När du är chef är det mesta som går fel resultat av vad du själv har gjort, och kanske också inte gjort. Detta eftersom du har den yttersta makten över kommunikationen i din organisation och ditt team. Och effektiv kommunikation handlar inte om vad du vill säga, utan om vad du vill förmedla och hur du vill att informationen ska tas emot. Makten att tolka ligger hos mottagaren. Du måste anpassa din kommunikation. Precis på samma sätt som när snickaren ställer in skiftnyckeln efter bulten. Annars blir den ju värdelös.

Lär er av hur vi fiskar

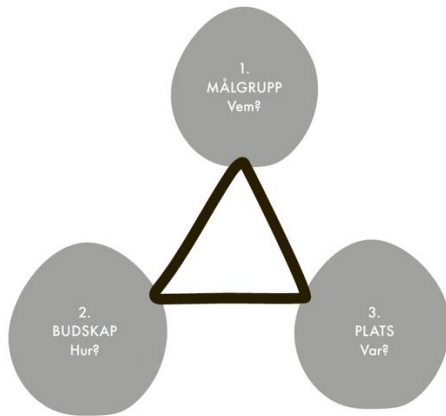
När jag pratar om kommunikation brukar jag dra parallellen till fiske. För er som någon gång plockat upp ett fiskespö är det självklart att du:

1. Först bestämmer vilken fisk du vill fånga.
2. Därefter avgör vilket bete du ska använda.
3. Och sen sätter kurs mot rätt fiskevatten.

Och för er som har begränsat med fiskevatten i närheten säger det ju också sig självt att ni därför får begränsa vilken fisk ni vill fånga, och vilket bete ni vill använda efter vad som finns i just den sjön. Likadant är det ju så klart med kommunikation. De chefer som har medarbetare som inte dagligen sitter vid en dator, och ändå bestämmer sig för att skicka ut viktig information på mejl, har förhoppningsvis redan förstått att de endast kommer nå en begränsad skara medarbetare. Det där med fiskevatten låter så självklart och så enkelt. Tyvärr ser det inte ut så på de arbetsplatser jag besöker, och framför allt inte när chefer ska kommunicera med medarbetare, både potentiella och befintliga. Dock ser det inte ut på samma sätt när man ska kommunicera med befintliga eller potentiella medarbetare. Räck upp en hand om ni känner igen er.

1. Innan ni diskuterar vilken målgrupp ni ska nå, diskuterar ni till exempel vilka arbetsmarknadsdagar ni ska delta i, och utgår ifrån det ni alltid tidigare gjort.
2. Sen använder ni samma material till montern, platsannonserna eller till presentationen som ni använde senast ni deltog, eller som någon annan från er organisation redan tagit fram till något annat, relativt liknande, tillfälle.
3. Slutligen funderar maximalt ett antal av er på vem eller vilka ni vill locka till er arbetsplats genom insatsen. Men långt ifrån alla kommer ens hit.

Vi arbetsgivare och chefer har tydligen en del att lära från våra fiskarvänner oavsett om vi vill kommunicera med potentiella medarbetare eller om vi kommunicerar med våra egna. Som chef och som organisation måste du fundera över följande när du ska kommunicera, både internt och externt. Oavsett om du ska bygga en kultur, attrahera ny kompetens eller engagera dagens medarbetare i en fråga.



1. VEM är rätt målgrupp för er? Vilka vill ni ska nappa?
2. HUR bör ert budskap vara för attrahera rätt målgrupp? Hur får jag dessa att nappa?
3. VAR finns denna målgrupp? Var får jag dessa att nappa?

Den gyllene pentagonen

Kommunikation som gör skillnad till era kollegor i er organisation eller till externa kunder, bygger ofta på dessa fem hörnstenar. Kommunicerar du med dessa fem attribut?

1. Snabb

Det kommuniceras generellt för mycket inom organisationer. Alla vill säga mycket till många mottagare. Medarbetarna, i sin tur, vill snabbt få en bild av vad som är viktigt att tillgodogöra sig och snabbt få en överblick över vad de ska agera på. Fundera över hur de på snabbast möjliga vis kan förstå det som är väsentligt.

2. Enkel

Vi krånglar till det för mycket. Gör det för svårt för mottagaren att förstå vad personen ska lägga sitt fokus. Gör det enkelt att ta till sig informationen och gör det enkelt att förstå vad det är ni vill att de ska förstå.

3. Tillgänglig

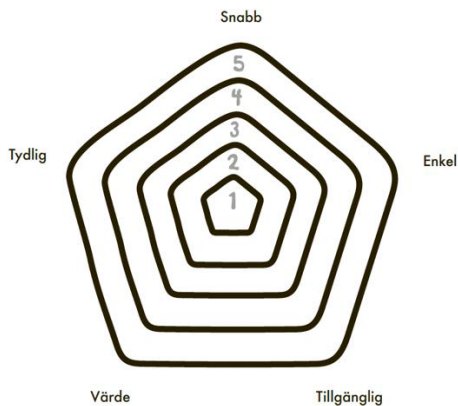
Att mottagaren ska behöva leta efter information och material ökar risken för att det du säger inte efterlevs, och för att viskleken ska ta över. De måste enkelt kunna gå, och återgå, till källan. Och källan måste vara tillgänglig och använd av alla dina medarbetare.

4. Värde

Kommunicera bara det som ger mottagaren ett värde. Det är inte alltid lätt, men det går att hitta, utgå ifrån och trycka på värdet för mottagaren. Alltför ofta kommuniceras nyttan av ett beslut med utgångspunkt från ledningens värde eller organisationens nytta. Sällan förstår mottagaren vad värdet eller nyttan av beslutet är för den enskilda medarbetaren. Ladda budskapet med värden som är viktiga för mottagaren. Då är sannolikheten att medarbetaren tillgodogör sig information betydligt större.

5. Tydlig

Den största källan till otydlighet är kvantitet och ogenomtänkt information. Kan något tolkas på annat sätt än det avsedda så kommer det hända. Använd därför inga komplicerade ord. Håll meningarna korta. Gå inte som katten runt het gröt. Och kom ihåg, makten att avgöra om något är otydligt ligger hos mottagaren, inte hos dig.



Rita en pentagon (fem hörn). Gör fem lager av ringar inne i pentagonen från mitten och ut. Gradera varje hörn mellan ett till fem, och låt den innersta ringen representera 1 (lägst betyg) och den yttersta 5 (högst betyg). Dra ett streck mellan punkterna och gradera din egen insats i checklista när du ska kommunicera med dina medarbetare. Hur väl uppfyller du dessa fem hörnstenar i kommunikation?

Avslutningsvis, mina tips från mig som talare till dig som ledare när du ska tala inför en grupp

Den största delen av min tid som rådgivare ägnar jag åt att hålla föredrag. Jag får ofta frågan av ledare som känner sig obekväma framför större grupper, om mina bästa tips för att tala inför en grupp människor. Här kommer avslutningsvis mina tre viktigaste tips från föreläsaren i mig till ledaren i dig:

- 1. Människor glömmer ofta vad som sägs, men de glömmer sällan hur du fick dem att känna sig. Fakta informerar, känslor berör. Det blir sällan effektivt lärande om det inte är utmanande och underhållande.*
- 2. Kommunikation är ett verktyg, men hammaren gör inte snickaren. Börja alltid med att läsa på om och förstå de människor du ska kommunicera med. Du behöver kunna uttrycka dig på ett sätt som mottagaren förstår, för att du ska kunna skapa insikter hos mottagaren.*
- 3. Det är mottagaren, inte avsändaren, som avgör om budskapet har varit tydligt. Fokusera inte på vad som ska lämna munnen utan istället på vad som ska träffa lyssnarens hjärna, hjärta och mage.*

Ska ni få effekt så behöver ni även börja ta bort saker ni vill säga. Människor kan inte vara konstant mottagliga. Vi kan inte fylla våra dagar med information, bara för att verktygen finns

#4 - HÅLLBART LEDARSKAP:

En gång för alla. För att det ska kunna gå bra, behöver vi må bra. Det som inte är hållbart, är numera ohållbart! Det är omöjligt att skriva om ledarskap utan att skriva om hälsa, välmående, stress och återhämtning. Både våra medarbetares och vår egen. Chefernas kort- och långtidsfrånvaro på grund av psykisk ohälsa ökade enligt Previa med hela 500 procent under förra årtiondet. Hälsa är en av dagens och morgondagens viktigaste frågor. Frågan var viktig redan innan Covid-19. Världshälsoorganisationen WHO anger att hela 400 miljoner människor världen över är diagnostiserade med depression. Enligt Socialstyrelsen äter idag tio procent av alla svenskar antidepressiva läkemedel. Vi lever i en värld där allt fler har svårt att känna sig tillfredsställda med det

vi har, trots att många i vår värld har allt man kan önska sig. Om vi frågar människor idag vad de önskar sig i födelsedagspresent säger de förmodligen tid.

Humankapitalet på rött batteri

Likt en mobil vars batteri börjar lysa rött, så är det en självklarhet att vi behöver ladda batteriet. Likadant är det med oss människor. Vi behöver också ladda våra batterier. Jag ser tyvärr att vi ibland inte reagerar att vi ens är på rött batteri, samt att vi laddar upp oss allt för sällan. Vi behöver på riktigt ta hand om vårt humankapital på ett ännu bättre sätt. Med tanke på att vår kostnadsbas ofta till majoritet utgörs av människors löner, och att människor dessutom ofta är anledningen till våra intäkter, borde det finnas ekonomiskt utrymme för att ännu mer ta hand om människorna. Den världsberömda rådgivaren och föreläsaren Simon Sinek, vars TED Talks har setts av miljontals människor och som har jag fått äran att samtala med i min ledarskapspodd *Chefssnack*, säger det så klokt: "Kunderna kommer inte älska er organisation om inte medarbetarna gör det. Och medarbetarna kommer inte älska organisationen om inte du som ledare bryr dig om dem inom organisationen."

Ökad arbetsinsats behöver ökad återhämtning. Om det ska gå bra, så behöver vi må bra. När jag jämför elitidrottare och tränare, som strävar mot sportsliga framgångar, med medarbetare och ledare som strävar mot framgång inom näringslivet, ser jag en klar skillnad. När en elitidrottare ökar sin träningsmängd under vissa perioder för att toppa formen, ökar hon eller han också utrymme för kost, sömn och reflektion. För det blir såklart ohållbart att endast öka arbetsbördan. Men hur gör vi på jobbet? Vilar vi mer ju mer vi jobbar? Sover vi mer? Äter vi bättre? Och framförallt, trappar vi ner på annat arbete? Nej, vi gör motsatsen. Vi ökar inte mängden reflektion och återhämtning. Jag ser ibland ledare som driver teamet ännu hårdare när dess medlemmar uppfattas som trötta eller hängiga, eftersom ledaren inte upplever att gruppen presterar tillräckligt bra.

Vi behöver få ner stressnivåerna

Giorgio Grossi, stressforskare på Stressmottagningen på Karolinska Institutet, säger att psykisk ohälsa där stress är den bakomliggande motorn har blivit den främsta orsaken till sjukskrivning bland män och kvinnor. Han ser heller inte någon avmattning på detta. När vi är fria från stress kan vi använda hela vårt intellekt. Vi har stort tålamod, vi kan se många perspektiv samtidigt, vi tänker nyanserat. Vi har helt enkelt goda förutsättningar för ett medmänskligt ledarskap. När stressen kommer krypande blir det dock svårare att känna och visa medkänsla. Vi blir inte lika medmänskliga. Vi blir sämre chefer. Vi uppfattas som att vi inte lyssnar, vi stänger av känslorna, blir trångsynta och ibland rent ut sagt destruktiva.

Stress är helt enkelt totalt oförenligt med framtidens ledarskap. Därför behöver du som ledare bygga strukturer för att undvika stress i största möjliga mån. Kartlägg stressiga moment, planera för eventuella stressrisker, lägg upp strategier för hur det sedan ska undvikas. Som ledare behöver du även ifrågasätta om du delegerat för dåligt. Det är enkelt att se och avgöra. Har du lika mycket att göra som resten av gruppen? Kan du komma och gå samtidigt som medarbetarna? Att ha en rimlig stressnivå och arbetsbelastning gynnar teamets prestation. Men då måste du såklart våga släppa kontrollen.

Fem faktorer som gör att medarbetare mår bra över tid

Jag ser många organisationer som just nu svarar på hälsonödroppet genom olika friskvårdsinsatser och stressföreläsningar för sina medarbetare. Men friskvårdsbidraget är en förmån, inget annat. De allra flesta människor vet att det är nyttigt att motionera och att äta bra. Det finns ett helt annat problem. Många chefer utgår från att det är medarbetaren som har hälsoproblem, och att det är medarbetarens ansvar att bli frisk. Så medarbetaren skickas till gymmet eller förses med en huvudvärkstablett och får ledigt resten av dagen.

Vem som helst fattar att huvudvärkstabletter inte kommer att bota den här stress-tsunamin. Det går inte att bara fokusera på kortsiktiga hälsoaktiviteter. Strategiska hälsosatsningar måste handla om mer än träning och mat. Ska vi motverka stress och ohälsa behöver vi lyfta blicken och se hur hela organisationen fungerar. Det handlar om hållbarhet. Här är ledarskapet centralt. Medarbetare med en utmärkt chef upplever mycket mer balans mellan arbete och fritid. Det har undersöknings- och insiktsföretaget Brilliant Future fått fram när de frågat 25 800 medarbetare från åtta olika länder. De

som har en utmärkt chef upplever 33 procent bättre balans jämfört med medarbetare som har en svag chef.

Eva Vingård, professor i arbets- och miljömedicin på Uppsala universitet, har listat fem faktorer som oftast gör att medarbetare mår bra över tid:

1. Känsla av sammanhang.
2. Balans mellan ansträngning och belöning.
3. Närvarande chefer som har tid för sina medarbetare.
4. Tydliga mål.
5. Balans mellan arbete och fritid.

Vi behöver alla bygga en hälsokultur på dessa fem grundpelare.

Reflektionsövning:

1. *Vilket av dessa fem områden är ni bäst på?*
2. *Vad behöver ni förbättra er på och vad anser du är rätt sak att börja med inom de andra områdena?*

Från Good to Great till Great to Good.

Du kanske rynkar på näsan eller höjer ögonbrynen när du läser rubriken ovan. Jim Collins storsäljande bok *Good to great* har blivit en bibel för många chefer i hela världen. Att vara great är idealet. Men tänk om good är tillräckligt bra? Tänk om kvaliteten på "good" under 2020-talet är så hög att vi inte måste eftersträva att bli great hela tiden? Mina upplevelser och erfarenheter är just det, att good efter 2020 håller jäkligt hög kvalitet. Kommer vi i dagens miljö och med dagens förutsättningar kunna göra saker som är *great*? Att vi förväntas göra fler och fler saker och dessutom att allt ska vara great pressar och stressar oss något oerhört. Den där presentationen vi ska visa, som är riktigt bra på nivån 80 procent, måste den vara 100 procent? Tiden och kraften det tar av oss att gå från 80 procent till 100 procent slukar många människor.

Vi ska kanske omkalibrera uttrycket och säga att vi ska försöka satsa på att gå från great to good. Att de 80 procent vi har kommit upp i är så pass bra så att det räcker. Skulle vi kanske rent av kunna få mer gjort, om vi släpper saken efter att vi uppnått 80 procent? Sedan går vi på nästa grej och gör det till 80 procent – och så vidare. För kanske hade vi kanske aldrig nått fram till nästa grej om vi hade eftersträvat 100 procent?

Ledarens medarbetar-hexagon

Det finns en checklista för att medarbetare ska prestera i sin roll som är grundläggande för många organisationer. På flera sätt har ledaren, i många fall i rollen som chef, ansvar för stora delar av den här listan, tillsammans med medarbetaren. Den här checklistan kan hjälpa dig till vad som är viktigt, och vilken effekt jag behöver skapa, oavsett hur jag utövar mitt ledarskap. Det är särskilt viktigt med tanke på att ledarskap är en färskvara.

- *Jag vet*
- *Jag kan*
- *Jag vill*
- *Jag får*
- *Jag mår*
- *Jag gör*

Jag vet

Jag har den förståelse, inblick, insikt, kännedom och uppfattning om vilket jobb som förväntas av mig. Jag förstår vad som krävs för att göra jobbet. Jag vet vad som ska göras, och jag vet när jag ska vara klar. Jag kan rollen, ansvarsområdena, uppgiften och målen.

Jag kan

Jag har den kompetens som stämmer överens med vad en given situation kräver just nu. Jag kan utföra mitt jobb idag, och jag kommer klara av det imorgon när min roll förändras. Jag vet vad medarbetarna behöver kunna, utifrån morgondagens uppdrag och roll.

Jag vill

Jag har engagemang, motivation, vilja, energi och passion. Mina värderingar, attityder och ambition går i linje med jobbet som ska utföras. Jag känner nyfikenhet och mål-medvetenhet och vill lyckas.

Jag får

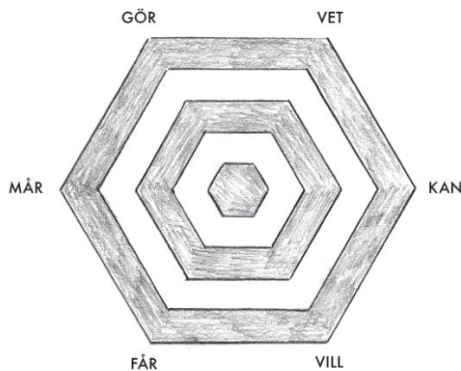
Jag har ansvar och mandat. Jag känner dessutom tydligt att jag har tillåtelse att använda det mandat jag har. Jag har ekonomiska och tidsmässiga resurser, och även tillgång till internt och externt stöd i organisationen kommer in här. Kort sagt, jag har hanterbarhet, vilket är förutsättningarna för att kunna göra mitt jobb.

Jag mår

Jag har de fysiska och psykiska förutsättningarna och mår bra av att göra mitt jobb. Jag gör den reflektion och har den återhämtning som krävs för att arbetet ska bli hållbart.

Jag gör

Jag agerar på mina förutsättningar och handlar för att komma framåt. Jag har de beteenden och aktiviteter som krävs för att kunna göra ett bra jobb.



Gör övningen:

1. Rita en hexagon, det vill säga en figur med sex hörn. Gör fem lager av ringar inne i hexagonen från mitten och ut. Gradera varje hörn mellan ett till fem, och låt den innersta ringen representera 1 (lägst betyg) och den yttersta 5 (högst betyg). Dra ett streck mellan punkterna och gradera din egen nivå i modellen.
2. Gör sedan en hexagon för varje medarbetare du vill studera. Du har nu identifierat var dina olika medarbetare är starka och var de behöver förstärkas. Varför inte också göra en sammanlagd modell för hela gruppen? Var behöver du som ledare lägga mest energi på ett övergripande plan? Då ser du snabbt var du behöver sätta in störst fokus framåt.

Avslutningsvis - Passion and Compassion

Att du vet vad som behöver göras gör dig inte nödvändigtvis till en bra ledare. Det är viktigt för en ledare att ha förmågan att skapa mening kombinerat med förmågan att kommunicera vägen framåt. Jag fick för en tid sedan äran att möta Jan Eliasson, en av Sveriges kanske mest erfarna och ansedda ledare. Jan Eliasson har bland annat varit Sveriges ambassadör i USA, ordförande för FN:s Generalförsamling, Sveriges utrikesminister samt vice Generalsekreterare för FN. När jag frågade vad som är det viktigaste han lärt sig av sina uppdrag svarade han:

"Passion and compassion.". Ibland är vissa saker bara mycket bättre sagda på engelska:
"Without passion nothing happens, but without compassion the wrong things happen."

Medkänsla och passion kan tillsammans göra underverk. Medkänsla *för* andra och medkänsla *från* andra gör livet värt att leva. Men vi måste också ha passion för att orka ge och skapa, för att få energi och livslust. I det här kapitlet ska vi därför prata om medkänsla och passion. De utgör vedträ och gnista i vår strävan efter mer.

#5 - BESLUTFATTANDE:



Beslutfattaren 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.

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. Jag 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.

För 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!

Från liten mot stor, till snabb mot långsam

Snabbhet är avgörande för framgång. Snabbast vinner, som det brukar heta. Så är det. Bara att läsa det här får din andning att bli lite snabbare, inte sant? Men ta ett djupt andetag, du behöver inte känna dig stressad. Det handlar inte om att göra allt du gör snabbare. Överhuvudtaget handlar det inte om att stressa mer. Det handlar om att göra rätt saker, effektivisera, och ta resoluta beslut. Då blir du snabbare. Och oavsett om du är stor eller liten kan du vara snabb. Det måste därför gå snabbare att jobba fram idéer till ett koncept och att sedan testa det snabbare. Korsfunktionella team kommer att bli viktigare i en tid då tempot ökar. Det blir förmodligen svårare att leda en sådan organisation, men definitivt enklare att jobba i den. Som ledare behöver du driva fler projekt och fler team snabbare. Du behöver också veta när du ska släcka projekt, och hantera en bred och smal pensel samtidigt. En viktig roll som ledare här är att ligga längre fram än din organisation, även i planering. Du får helt enkelt flytta fram din horisont.

I affärstidningen *McKinsey Quarterly* ställs frågan "What makes a CEO exceptional?". Under tio års tid har McKinsey gjort en studie på över 600 vd:ar för att ta reda på vad de som är mest framgångsrika gör som är annorlunda. Det visar sig att de framförallt gör fler strategiska översyner i sitt bolag än andra. Dessutom gör de det tidigt. De har helt enkelt byggt en rutin för kontinuerlig förbättring och uppdatering som de sedan implementerar löpande. Och de skapar exceptionella resultat. Vad händer då i organisationer där besluten tas längre och längre ifrån kunden? Där osäkerheten, rädslan och ängsligheten tar över för att saker inte får bli fel? Blir de snabbare? Nej, hierarkier skapar avstånd, avstånd gör oss långsamma. Också våra modeller för att mäta hur det går är för långsamma. De ger helt enkelt bilden av igår, de säger inget om framtiden. Men organisationens snabbhet ställer höga krav på klarsynthet och informationsflöden. Oavsett hur du gör det så måste det hända. Det är inte längre David mot Goliat. Stor slår inte liten, liten slår inte stor. Du måste få saker att hända. Snabbare än tidigare.

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.

Skav är nämligen ingenting annat än ren och skär utvecklingspotential. De mest snabbväxande 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.

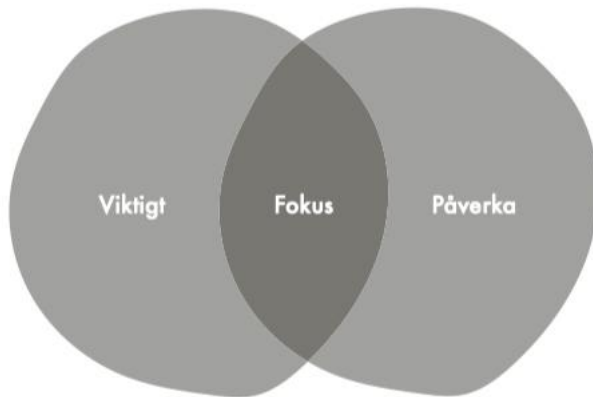
Hjälp till att fokusera på rätt saker

Många planer faller eftersom man försöker med för mycket samtidigt. För många simultana aktiviteter stjälar värdefull energi. Ingen minns långa listor, därför är de meningslösa. Ingen orkar heller höra sånt som de inte kan kontrollera. Addera värde genom att subtrahera distraktioner som inte direkt bidrar. Här är mindre verkligen mer.

Jag 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 två frågor när du ska ta beslut eller kommunicera med dina medarbetare.

1. Är detta verkligen VIKTIGT för dig?

2. Kan du PÅVERKA detta?



Om svaret är nej på båda frågor, gör det inte, klaga inte på det, lägg inte mer energi och fokus på det. Släpp det då. Låt oss ta en liknelse; Varje höst, ungefär samtidigt som man vaknar med vinterdäcksångest, möter jag människor som klagar över mörkret. Som lägger både tid och energi på att fokusera på den mörka tid som kommer. Men du vet ju att precis som den där första snön, blir det varje år mörkt. Jag tycker det är dags för människor att sluta klaga över saker de inte kan påverka. Och framför allt, få dina medarbetare att göra likadant. Det läcker mycket energi på många arbetsplatser, när chefer och medarbetare fokuserar på saker som antingen inte är viktiga, eller på saker som de inte kan påverka. Lägg fokus på annat. Få dina kolleger och medarbetare att fokusera på det som de brinner mest för och som de faktiskt kan påverka. 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 två frågor.

Reflektionsövning:

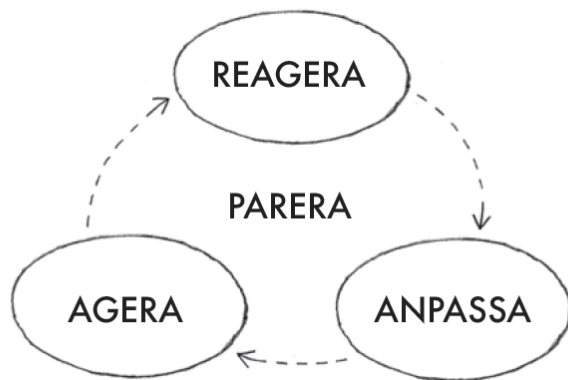
- 1. Vad är det för saker du gör idag som tar din tid och energi, som ligger i spektrat "Viktigt men du kan ej påverka" eller "du kan påverka men det är inte så viktigt", som du kanske ska lägga mindre tid och energi på?*
- 2. Vad är det för saker du bör prioritera och lägga fokus på som ligger i spektrat "detta är viktigast och det du kan påverka". Gör mer av detta!*

Parera istället för planera

Planer, planer, planer. Hur ofta blir det egentligen som vi tänkt oss? Tiden och energin vi lägger på alla planer som ska leda till stordåd, tas ifrån tiden att vara nära våra medarbetare och vårt team och att parera det som är mest affärskritiskt idag och imorgon. Ett av dina huvudmål bör därför vara att skapa en kultur där du behöver just mindre planer.

Utgå hela tiden utifrån de tre stegen i parera:

1. Reagera
2. Anpassa
3. Agera



När något inte fungerar måste du reagera på det snabbt, anpassa så att det kan fungera, och sedan agera på det. Snabbhet är viktigt. Jag ser många organisationer som är så sena på att reagera och anpassa att de börjar agera på någonting när situationen till slut blivit en annan.

Reflektionsövning:

1. Hur kan du/ni göra/ vad behöver ni förändra för att bli ännu bättre på att parera?
2. Vilka orsaker är det som gör att ni ibland fastnar i reagera och anpassa er kring A, som gör att ni inte hinner komma till agera på A, innan ni behöver reagera på nästa sak, det vill säga B?

#6 - ARBETSGLÄDJE OCH ENGAGEMANG:



Du är ledare. Du arbetar MED människor, FÖR andra människor, GENOM andra människor. Du behöver därför bry dig. Det är avgörande för att kunna få samt tillåtas påverka. Om du vill att dina medarbetare ska intressera sig för uppgiften måste du intressera dig för människorna. Det är lika självklart som att en ingenjör intresserar sig för teknik eller att en skraddare älskar att arbeta med nål och tråd. Det är din uppgift som ledare, om du vill få dina medarbetare att må bra så att de kan prestera. Vi vill ju alla känna att någon bryr sig, eller hur? I dessa tider är det därför extra viktigt att hålla huvudet kallt och hjärtat varmt. Att bry sig om sina medarbetare och kollegor handlar lika mycket om att ställa rätt krav, att vara transparent med information och resultat i dåliga eller goda tider, att ifrågasätta dåliga beslut och att låta medarbetaren göra sitt jobb, även när det är tufft. Att ta över medarbetarens ansvar för sitt eget jobb är inte att bry sig, även om det känns skönt för medarbetaren just i stunden.

Genom att bry sig om gruppen är du som ledare också ett föredöme för dina medarbetare. För att om du vill få människor att bry sig kring det ni ska åstadkomma måste du bry dig om dem samt bry dig om det ni ska åstadkomma tillsammans.

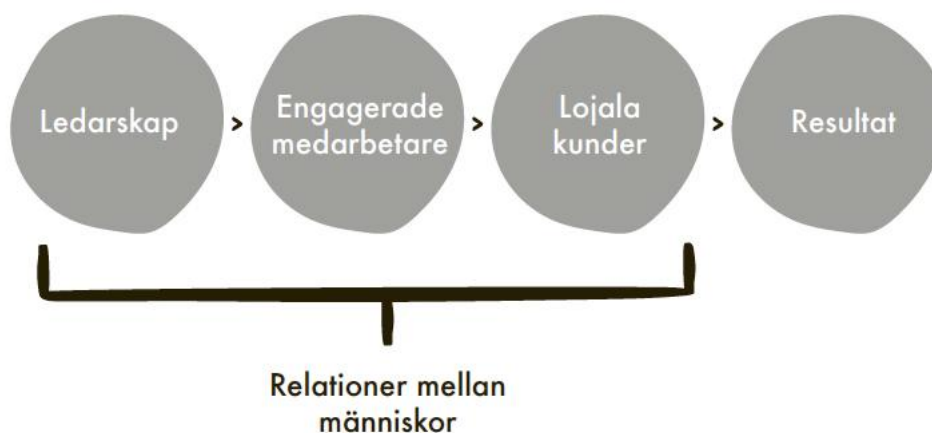
1. Om du inte visar intresse för dina medarbetare och deras arbete så kommer de inte heller att visa intresse för dig eller din organisation.
2. Om du inte litar på människorna runt omkring dig, kommer de inte att lita på dig.
3. Om du inte arbetar för att överträffa dina medarbetares förväntningar, kommer de inte arbeta för att överträffa dina.

Det fina med att just bry sig är att det är smittsamt. Din omtänksamhet och hjälpsamhet skapar ringar på vattnet och dina medarbetare hjälper till att sprida hjälpsamheten vidare. Och så får du den tillbaka, som ett evigt kretslopp av hjälpsamhet. Just därför växer sig altruism sig allt starkare och starkare - att ge för att inspirera andra att ge. Begreppet altruism betyder att någon är osjälvisk och har lust att göra något för andra, utan egen vinning, det vill säga oegennyttigt. Andra drivkrafter bakom till synes osjälviska handlingar är lusten att omfattas av andras tacksamhet.

Det är även här empati och gillbarhet kommer in. Människor väljer att följa de ledare som visar omtanke och tillit. Och när tilliten blir ömsesidig ökar viljan att lyckas tillsammans. Medmänskligt ledarskap gör helt enkelt enormt stor skillnad. Empati, gillbarhet och omtänksamhet är starka grundpelare i en utvecklingskultur och i en återkopplingskultur. Gemensamma nämnare för organisationer, ledare eller andra individer som är just likeable, eller "gillbara", är framför allt att de har självdistans, är ärliga, ödmjuka och uppriktiga. Och människor som gillar varandra gör det oftast eftersom de gillar samma saker. Så, bry dig om andra, så kommer andra att bry sig om dig.

Resultatkedjan

Som chef äger du ansvaret och du spelar störst roll för hur väl din organisation kommer att lyckas attrahera, engagera och utveckla medarbetare med rätt kompetens. Jag antar att du är en chef som i likhet med så många andra har vilket är utmaningar med att hitta, engagera, och utveckla rätt kompetens, och att du vill ha fler verktyg för att nå bättre resultat.



Min fråga till dig är då: Ser du dina medarbetare som din absolut största tillgång? Det är nämligen avgörande. Det är först då du kan ta en ny rad frågor på allvar. Frågor som hur du kan hjälpa, underlätta och uppmuntra varje medarbetare att agera på strategin mot satta mål. Och frågor som hur du kan engagera dina medarbetare mer. Detta för att sedan diskutera hur du kan hitta fler medarbetare som drivs av samma mål och som vill och kan bidra till det målet. Då blir dina medarbetare den största tillgången i er tillväxt. I slutändan kommer allt ner till att bra ledarskap möjliggör engagerade medarbetare, som i sin tur möjliggör lojala kunder, som i sin tur möjliggör bra och önskat resultat. Kom dock ihåg att resultat alltid är en konsekvens av rätt ledarskap, engagerade medarbetare och lojala kunder.

Jag riktar mig till chefer eftersom jag vet att ledaren kommer vara avgörande för det här teamarbetet. "Så här blir du en bättre chef?" Nej! "Så här får du ett bättre team." Att bli en bättre ledare är förhoppningsvis en trevlig bieffekt. Jag ger dem alltid samma svar som jag kommer ge dig redan nu. Min fasta övertygelse är att det aldrig kan bli enkelt i praktiken, om det inte är enkelt i teorin. Därför

försöker jag göra det så enkelt som möjligt i teorin, för jag vet att allting blir svårare i praktiken. Den stora frågan, om allt är enkelt, och när du stöter på saker du redan vet, är ändå: "Varför gör du inte så redan?". Men det handlar inte bara om att veta, det handlar om att sedan genomföra.

Från måste till vill, stavas syfte och mening.

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

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 jag tyvärr meddela att ni får vad vi förtjänar. Det vi stoppar ner i tratten, det kommer också ut ur den.

Identifiera era Boris och Doris

Identifiera nyckelpersoner som du vet eller tror påverkar kulturen lite extra mycket på olika sätt. Det kan vara personen som alltid bjuder in till olika fikastunder, eller personen som alltid är först att veta det senaste i organisationen. Det är kanske den som tar ton i lunchrummet, eller som alltid inleder varje möte. Se till att dessa medarbetare får information om vart ni är på väg så att de får ta extra stor del av den historia ni skriver tillsammans, och släpp in dem i strategiska sammanhang. Ge dem medel att sprida kunskap, nätverk och kommunicera så att kulturen smittar till övriga medarbetare. För allt behöver inte komma från dig som är chef. Därför ska du fundera på vem som är dina Boris och Doris. De flesta av oss ledare har nämligen någon Boris eller Doris. De är dina mest fantastiska medarbetare. Förutom det jag nämnde i stycket ovanför, så är dessa de som förstår vad du säger, de som lever ert varumärke, de som gör som du önskar – de som du önskar att du hade fler av. När du kommer med ny information, bra som dålig, är det dessa personer du kan lita på. De köper och för budskapet vidare och hoppar snabbt på tåget vid förändringar.

Den stora massan behöver mer tid på sig för att förstå och reflektera. Det finns också en del som verkar helt immuna mot nya idéer och som aldrig riktigt köper in sig. Men vi människor har i årtusenden härmat och kopierat vad andra gör. Vissa moderna ledare vågar till och med kommunicera via just Boris och Doris. Och Boris och Doris kommer förmedla budskapet från hjärtat och magen. Då blir det transparent och trovärdigt för mottagaren. Kommunikation som kommer via egna medarbetare är otroligt effektiv, och styr reaktioner innan det läggs ut på intranätet eller andra kanaler. När du ska förändra, kolla först med Boris och Doris. Lär dig vad de tycker och tänker.

Varför Boris och Doris, tänker du? Det är faktiskt bara två bra namn som jag gillar, inget annat.

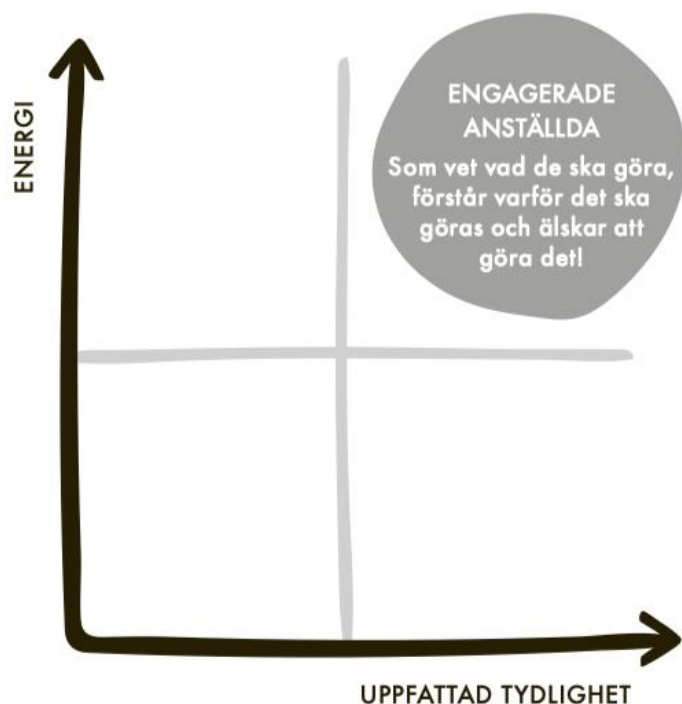
Reflektionsövning:

1. *Så vem vill du att medarbetarna i ditt team ska härma? Vilka är dina/era kulturbärare?*
2. *Vad kan du släppa för saker till dessa, som de i sin tur sprider på sitt sätt och vis?*

Engagemangs-receptet

En förutsättning för att skapa engagerade medarbetare är att arbeta med en balanserad mängd tydlighet och energi (Brilliant Future rapport Energi + Tydlighet = Engagemang).

Tydlighet skapar du genom att få medarbetaren att förstå sina och teamets mål, sina verktyg, era rutiner och vad som förväntas. Därefter behöver du fylla på med energi. Energi som personer delar med sig av, och som tas emot av andra, och energi som personer själva får av andra. En bra kultur är en stor källa till energi. Medarbetaren måste framför allt se en mening i sina arbetsuppgifter och sin roll i teamet.



Engagemang skapas inte i ledningsrummet eller på intranätet. Det är inte heller en policy eller en process. Engagemang är medarbetarens känslomässiga anknytning till organisationens mål och resultat. Engagerade medarbetare tror på vad organisationen gör och känner ett ägarskap för samma frågor. Engagerade medarbetare levererar mer än vad som krävs av dem, för att de vill det och inte för att de måste det. Engagemang är ett mål och ett verktyg för att alla dagens 500 000 (Ledarna, Chefen i siffror) svenskar med personalansvar ska skapa framgångsrika arbetsplatser och organisationer. Men det måste bli enklare. Vi gör det alldeles för komplicerat.

Engagerade medarbetare helt avgörande för vad kunderna tycker om oss, och för att vi därför ska kunna skapa de resultat vi vill uppnå i våra respektive verksamheter. Har ni engagerade medarbetare? Eller är de bara nöjda? Skillnaden är enorm. Trots detta mäter ännu de flesta arbetsgivare hur duktiga de är på att ta hand om sin personal i enheten NMI, Nöjd Medarbetare Index, och andra liknande nöjdhetsskalor. Och som bekant är det man följs upp på, också det man fokuserar på.

SLUTORD



Det du nu har fått i handen med olika insikter, erfarenheter och övertygelse, lova mig att kompendiet du nu har inte bara blir ett substantiv för dig – det vill säga en sak, ett ting. Det är med andra ord dags att gå från substantiv till verb – det vill säga agerande och handling. För det är görandet som gör skillnad. Se på det här kompendiet som en kokbok full av recept för framgång! Precis som en vanlig kokbok kan den bli liggande utan att du lagar några av recepten, men om du faktiskt börjar använda den kommer du att lära dig något och utvecklas till det bättre. Så börja experimentera. Testa dig fram.

Finns det problem runtomkring oss utifrån dessa sex kapitel som vi har gått igenom? O ja!

Finns det enorma möjligheter i detta? O ja!

Jag tror att det är dags att tänka om rejält om både det ena och det andra. Det finns så många saker som är ogjorda, och lika många saker som vi kan göra på nya sätt. Vilken otroligt spännande framtid vi har framför oss om vi tar vara på det. Nu är det din tur att greppa stafettpippen. Du har fått ett antal faktorer som utmärker framgångsrika organisationer. Nu är det upp till dig vad du vill göra med dem.

LYCKA TILL

/Svante Randler

STORA
Ledarskapsdagen
Sveriges största ledarskapsevent

6 nov 2025
Stockholm Waterfront
& digitalt

Utveckla ditt ledarskap med
Sveriges främsta ledare

Fler talare
presenteras
löpande