

LYSSNA PÅ MEDARBETARNA OCH LYCKAS MED UTVECKLING

Inger Aspåker

*Om du som ledare fokuserar på att få andra
att lyckas är det svårt att misslyckas.*

© Inger Aspåker 2023 (www.konkret.nu)

Utgiven av: Konkret Utveckling AB

Formgivning: Olle Jo Design (www.ollejo.se)

Foto författaren och övriga foton: Privat

Tryck och bindning: BALTO print, Litauen 2023

Papper omslag: Maestro Print, 300g

Papper inlaga: Maestro Print, 140g

Typsnitt: Granjon, Daft Brush och Cheddar Gothic

ISBN: 978-91-519-9953-1

LYSSNA PÅ
MEDARBETARNA
OCH LYCKAS
MED UTVECKLING

Inger Aspåker

Inledning

Utveckling skapar man tillsammans

Och du som ledare är viktigare
än någonsin. Sid 6-15

Kapitel 1

Delaktighet är bra

Involvera för att ta tillvara kunskap, skapa
engagemang och ta bättre beslut. Sid 16-31

Kapitel 2

Att leda utveckling. Tips!

Utnyttja motivationen. För ut ansvar.
Våga göra fel. Sid 32-65

Kapitel 3

Se bakåt innan du går framåt

Hur företagets historia kan påverka dina
chanser att lyckas. Sid 66-75

Kapitel 4

Börja enkelt

Tre sätt att komma igång. Sid 76-87

Kapitel 5

Kan man göra något åt förändringsovilja?

Ingen gillar förändring. Eller? Sid 88-97

Kapitel 6

Snäll och framgångsrik

Det kan verka mesigt att vara snäll som ledare.
Det är inte det. Bara smart. Sid 98-115

Kapitel 7

Lyssna!

Ett bra sätt att lyckas med utveckling.
Sid 116-141

Kapitel 8

Genomförande är allt

Konsten att få saker att hända.
Sid 142-155

Kapitel 9

Underskatta inte en liten prick

En liten prick som skapar stor tydlighet.
Sid 156-167

Kapitel 10

Vad kan gå fel? Typ allt!

Men det mesta brukar gå att rätta till.
Sid 168-177

Kapitel 11

Tiden

Att få tid för utveckling och innovation.
Sid 178-193

Kapitel 12

Tagga ner

Stressa mindre och sov ordentligt
så blir det bättre. Sid 194-203

Lycka till

Och 10 tips

För att skapa konkret utveckling.
Sid 204-209

Metodik

Praktiska tips och övningar

Börja med det du gillar – ta resten sedan.
Sid 210-233

Referenser

Om du vill lära dig mer

Boktips och länkar.
Sid 236-239

Det här är inte en bok om att gå över ån efter vatten. Det är inte heller en bok om hur du lyckas med utveckling och innovation genom att du själv som ledare gör hela jobbet. Din roll som ledare är att få andra att lyckas. Och det tänker jag hjälpa dig med.

Att jag har lyckats genomföra utveckling och innovation där man tidigare försökt i flera år beror inte på att jag är otroligt smart. Det beror inte heller på att jag tog in erfarna externa experter för att lösa problemen, för det behövdes aldrig. Det beror enbart på att vi som ledare valde att lyssna på medarbetarna. Hade vi inte involverat dem hade vi aldrig lyckats.

Det finns ett solitt vetenskapligt stöd för det vi alla vet: att involvera, ge mandat och visa tillit driver inte bara tillväxt – även effektiviteten och arbetstrivseln ökar.

Ändå har många dåliga erfarenheter av delaktighet. Att det blir ändlösa diskussioner. Att det är för många viljor. Att man aldrig kommer i mål.

När det i själva verket är tvärtom.

Det brukar sägas att ”ju fler kockar desto sämre soppa.” Tur att vi inte lagar soppa. Att lyssna på och involvera medarbetarna i väsentliga frågor som verksamhets-

utveckling är tvärtom ett snabbt sätt att få igång engagemang och en grupp att blomstra. Det handlar bara om metodik och ledarskap. "Bara och bara" tänker du. "Bara" svarar jag.

På de kommande sidorna beskriver jag hur du som ledare kommer igång med att involvera medarbetarna i att utveckla verksamheten. Du får också grunderna i hur du kan arbeta strategiskt med delaktighet, för utveckling och delaktighet går hand i hand och förstärker varandra. Det är en lättläst guide där aktuell forskning om kreativitet, motivation, ledarskap och det smartaste från hyllmeter av litteratur, blandas med praktiska tips och metoder baserat på mina 25 års erfarenhet av att leda utveckling.

Tänk stort, börja litet och gör det på ett sätt som passar dig, din organisation och ditt ledarskap. Börja involvera dina medarbetare i ett vanligt möte, ett enstaka projekt eller testa i liten grupp. Tänk inte att det behöver vara ett strategiskt beslut och genomsyra hela verksamheten. Det begränsar och försenar. Dessutom kan det ibland vara direkt kontraproduktivt. Bjud in och låt de som vill börja, gör det enkelt, utvärdera och lär er tillsammans längs vägen. Fokusera på utveckling som ger nöjda kunder och ännu mer nöjda medarbetare. Resten brukar lösa sig.

Är du redo? Då kör vi.

5 tips för att lyckas med utveckling.

1

1. Ha ett tydligt syfte och mål

Så att alla vet vart ni är på väg och varför. Det gäller alla projekt, oavsett storlek. Ställ frågor som: Varför gör vi det här? Vad är nyttan, för vem och på vilket sätt?

Ett tydligt syfte är en förutsättning för att kunna ta rätt beslut och veta att ni gör rätt saker. Det styr hela utvecklingsprocessen och kommer hjälpa dig att hålla fokus.

Och om ingen kan komma på varför något ska genomföras och vad som är nyttan kanske ni ska välja att göra något helt annat.

2

2. Lyssna på och involvera de det berör

Den som blir involverad blir både mer motiverad och engagerad. Och om du lyssnar och tar tillvara deras kunskap ökar chansen att du gör rätt saker redan från början.

3. Krångla inte till det

Fokusera på den praktiska nyttan, till exempel verksamhets- och kundnytta, som ett första steg i stället för luddiga värderingsprojekt. Då kommer arbetet att upplevas som mer meningsfullt och begripligt för alla inblandade.

3

4

4. Tänk stort och börja litet

Börja med det ni mäktar med. Gör det så litet och enkelt som möjligt. Ta ett första litet steg och genomför det. Först därefter tar ni nästa beslut och fortsätter med nästa steg.

Och om ett projekt inte funkar – avsluta direkt och diskutera varför det gick fel.

5. Den dagen den sorgen

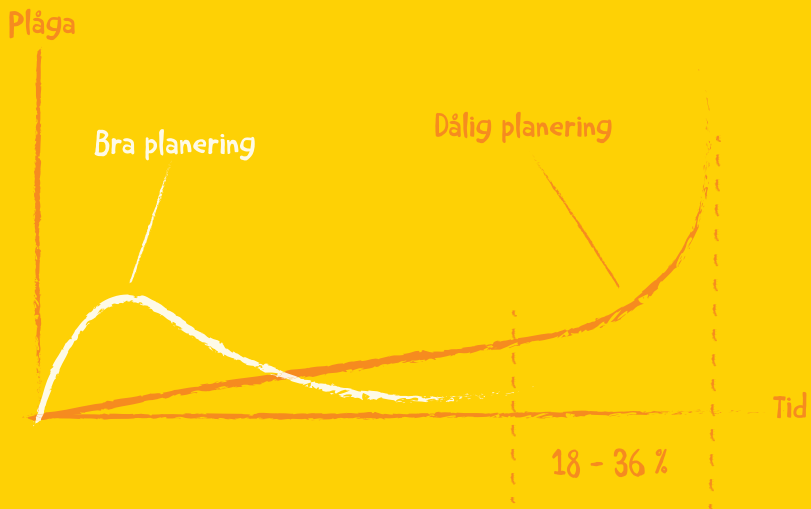
Stirra er inte blinda på allt som skulle kunna gå fel. Då är det lätt att fastna i riskanalyser, tappa hoppet och aldrig komma vidare. En stor dos ”den dagen den sorgen” är bra i

alla organisationer och utvecklingsprojekt. Lyssna på de kritiska, de kan ha mycket värdefulla åsikter och erfarenheter. Men våga testa, börja gör i liten skala och ha tillit till att ni löser problemen som uppstår längs vägen. En riskanalys är så klart bra att göra, men på en lagom nivå.

5

PLÅGOKURVAN

WYSOCKI/MCGARY



Ta det jobbiga i början så blir det desto lättare sedan.

Ofta är man för ivrig att komma i gång. Förändringen är inte förankrad i organisationen och man har inte medarbetarna med sig. Efter ett tag börjar det muttras i korridorerna att det har gått för fort.

Det kan bero på många olika saker, men en vanlig orsak är att ledning och ansvariga ligger steget före. De har under en längre tid vetat om att en förändring är på gång och då är det lätt att bli otålig. Man tror sig också veta att medarbetarna kommer att vara kritiska, oavsett när man sätter i gång eller hur man än gör. Ingen gillar förändring, sägs det ju. Men det är faktiskt precis tvärtom. Om du tar dig tid att involvera och tar det lite lugnare i början så minskar förändringsoviljan drastiskt. Och att ta det lugnare i början gör konstigt nog ofta att det totalt sett går snabbare.

Plågokurvan, som du ser till vänster, kan också förklara varför det är så lätt att rusa i väg. Det är lite jobbigare att göra en bra uppstart, det vill säga en bra planering, förankra och involvera dem det berör. Men om du bara kör på från början kommer verkligheten ofta i kapp förr eller senare. Och då blir det ännu jobbigare. Du kan, speciellt när det gäller digitalisering, komplettera y-axeln med kostnader. Ju sämre planering och uppstart, desto dyrare projekt totalt sett.

Att göra ett bra grundjobb i början tar alltså inte längre tid utan sparar tid på längre sikt. Den här boken handlar delvis om puckeln.

KAPITEL 1

DELAKTIGHET

ÄR BRA

*Om ansvariga på Nya Karolinska Solna
lyssnat på medarbetarna och deras erfarenheter hade
de sluppit många av problemen de senare fick.*

Sluta gissa. Fråga dem det berör.

Efter att ha jobbat med verksamhetsutveckling och innovation i mer än 20 år är mitt bästa tips – lyssna på professionen! Lita på dem, de vet vad som behöver göras, även när det gäller komplicerande frågor. Låt medarbetarna vara med och driva utvecklingen, det vill säga utveckla nerifrån och upp så ofta du kan. Fokusera på affärs- och kundnytta som ett första steg istället för

diffusa värderingsprojekt. Det kommer upplevas som mer meningsfullt och begripligt och ger snabbt resultat. Genomfört på rätt sätt tar det inte längre tid, tvärtom, det går ofta mycket snabbare och blir bara bättre.

Och verksamheter där många är med och bidrar med idéer är bättre rustade att möta omvärldens skiftande krav än de där några få är involverade.

✱ *Hur kan vi förbättra våra interna processer?*
- Fråga medarbetarna.

✱ *Samarbeta bättre?*
- Fråga dem som ska samarbeta.

✱ *Förbättra åldringsvården?*
- Fråga de gamla, de anhöriga och personalen

✱ *Få mer motiverade medarbetare?*
- Fråga medarbetarna vad som gör dem frustrerade.

✱ *Få ungdomarna att vilja bo kvar i Åmotsfors?*
- Fråga ungdomarna.

✱ *Utveckla företagsklimatet i kommunen?*
- Fråga företagarna och tjänstemännen som jobbar med företagarna.

✱ *Förbättra kundservicen?*
- Fråga dem som arbetar med kundservice.

✱ *Öka intäkterna?*
- Fråga dina medarbetare och troligtvis samtliga medarbetare i det här fallet.

Varför delaktighet **är** bra.

Brister upptäcks

Genom att involvera dem som berörs kommer ni upptäcka eventuella brister och felaktigheter i ett förslag på ett tidigt stadium i processen. Det gäller även digitalisering där det är mycket billigare att rätta fel och styra om i början än när systemet är färdigutvecklat.

Närhet till problemet

När man själv får lösa problem förstår man varför man gör saker. Risken för att projekt glöms bort eller rinner ut i sanden minskar.

Dammsuger kunskap

Du tillvaratar kompetensen oavsett var den befinner sig i organisationen på ett sätt som en förändring som drivs uppifrån och ner aldrig gör. Det möjliggör också för medarbetare att utvecklas och mindre synlig kunskap går inte förlorad.

Viktig information delas

Man lär av varandra och får förståelse för varandras situation på ett naturligt sätt. Ni får en miljö där man kan tjäna på att dela med sig av sin kunskap istället för tvärtom.

Inte bara fina ord

Genom att medarbetarna och ledning börjar utveckla verksamheten tillsammans börjar man samarbeta på riktigt.

Känslan av att betyda något ger energi

Genom att involvera dina medarbetare kommer ni börja utveckla det som är viktigt. Det som minskar frustration och hindrar dina medarbetare att göra ett bra jobb.

Snabbare utveckling

I ett traditionellt utvecklingsarbete är det ofta samma personer som ingår i många projektgrupper och därmed blir de lätt flaskhalsar. Den risken minskar när fler involveras.

**ATT INVOLVERA INNEBÄR INTE
ATT ALLA SKA FÅ SOM DE VILL.
OCH DET BRUKAR HELLER
INTE NÅGON FÖRVÄNTA SIG.**

**INVOLVERA INTE
SLENTRIANMÄSSIGT.**

**DU SKA INVOLVERA NÄR DU
BEHÖVER TA TILLVARA
KOMPETENS OCH ENGAGEMANG
FÖR ATT FÅ ETT
BÄTTRE SLUTRESULTAT.**

Checklista. När involvera **är** en bra idé.

- ✓ Vid större strategiska beslut för att ta tillvara kompetens, höja kvalitén och undvika felaktiga beslut.
- ✓ Inför en förändring för att minska oro, göra rätt saker och för att få med dig medarbetarna i processen.
- ✓ När du vill att ni ska få en gemensam bild av den framtid ni vill ha och få ett gemensamt ansvar för att nå den.
- ✓ När ni har problem, även om det är komplicerade och svåra frågor.
- ✓ När du vill få feedback på en idé för att göra den ännu bättre.
- ✓ När du vill få fart på utveckling och motivation. Ju fler som driver och vill samma sak, desto snabbare och enklare blir det. Ta tillvara på den kraften.

KAPITEL 2

ATT LEDA

UTVECKLING

TIPS!

- **UTNYTTJA MOTIVATIONEN**
- **FÖR UT ANSVAR**
- **SKAPA TYDLIGHET**
- **VÅGA GÖRA FEL**

KAPITEL 3.

SE BAKÅT

INNAN DU GÅR FRAMÅT

*"Historien är inte förfluten tid utan nutid.
Vi bär med oss vår historia. Vi är vår historia"*

James Baldwin i filmen "I am not your negro"

KAPITEL 4

BÖRJA

ENKELT

Tre sätt att komma igång.

Det snabbaste och bästa sättet att komma igång är att – börja. Och göra det enkelt. Du får tre tips hur du kan komma igång i det här kapitlet. Två av dem förankrar och skapar delaktighet i redan tagna beslut och det sista låter medarbetarna aktivt arbeta med verksamhetens utveckling i mindre skala.

I de två första övningarna samlar du de som berörs av förändringen, dvs hela gruppen. Och du får en metod för att göra det effektivt och kreativt utan att riskera att hamna i långrandiga diskussioner. Metoden innebär också att det blir tydligt att det några tycker

är mindre bra, kan andra i gruppen ha stor nytta av. Stuprören minskar.

Det är bättre och mer effektivt att samla alla berörda vid ett och samma tillfälle än remissrundor som ofta kan göra processen seg. I utveckling gäller det att hålla tempo framåt, inte minst viktigt för motivationens skull. Annars finns risken att man tröttnar, både på projektet som sådant när ingenting händer, och på delaktighet som kan upplevas som merarbete utan att tillföra någon större nytta.

KAPITEL 5

**KAN MAN GÖRA NÅGOT
ÅT FÖRÄNDRINGSOVILJA?**

KAPITEL 6

SNÄLL OCH FRAMGÅNGSRIK

Det kan verka mesigt att vara snäll som ledare. Det är inte det. Bara smart.

Det är lätt att tro att det är hårda chefer som får medarbetare att vara på hugget och prestera bättre. Men det är den snälla och omtänksamma chefen som vinner i längden. Emma Seppälä, som är Ph.D. i psykologi vid Yale School of Management, menar att ett mjukare och mer medkännande ledarskap gör oss både mer innovativa och produktiva. Och idag är det många studier som stödjer det.

Hårda chefer tror ofta att produktiviteten ökar när man drar åt tumskruvorna. Det som ökar är stressen. Höga stressnivåer leder till kostnader för både arbetsgivare och individ. Brist på trygghet på en arbetsplats påverkar hjärtfrekvens, blodtryck

och immunförsvar negativt. Studier har till och med visat att ledarens egenskaper kan kopplas till förekomsten av hjärtsjukdomar hos de anställda.

Att vara en snäll och rättvis ledare hjälper dig att få medarbetare som är lojala mot företaget både som individer och i grupp. Det kommer också gynna produktivitet och lägga en grund för att medarbetare hjälper varandra, vilket i sig är en framgångsfaktor. Men att vara snäll innebär också att våga fatta obekväma och tuffa beslut för gruppens och verksamhetens bästa. Det ingår i ditt uppdrag.

Var snäll. Men inte rädd.

KAPITEL 7

LYSSNA!

ETT BRA SÄTT ATT LYCKAS MED UTVECKLING

Problem i verksamheten? En känsla av att ni kan bättre? Förändring på gång?

Bra! Lyssna på medarbetarna – de vet vad som behöver göras.

Verksamhetsutveckling som kommer uppifrån eller utifrån, utan förankring, fungerar inte. I det här kapitlet får du en process som hjälper dig att utveckla verksamheten inifrån, i samarbete med de som kan verksamheten, dvs dina medarbetare. Att involvera dem är avgörande för framgångsrik utveckling.

Att en grupp kan lösa problem tillsammans är en enorm styrka. Och att involvera flera behöver inte innebära ändlösa möten där man tar beslut bara för att få slut på eländet. Det handlar om metodik och ledarskap. Att kunna skapa förutsättningar för att ta tillvara idéer och veta hur man sänker tröskeln mellan snack och verkstad. När samtliga medarbetare ska engageras krävs moderna metoder.

Nu börjar vi!

KAPITEL 8

GENOMFÖRANDE

ÄR ALLT

Konsten att få saker att hända.

Man hör ibland att 70% av alla projekt misslyckas. Just den siffran är ifrågasatt och det sägs att den baserar sig på en (1!) studie. Däremot tar konsulter gärna upp den för att sälja sina tjänster. Men det stämmer att många projekt inte kommer i mål och det är synd. Det är slöseri med tid, pengar och engagemang.

Enligt Fredrik Ullén, professor i kognitiv neurovetenskap vid Karolinska Institutet, är kreativitet en blandning mellan lekfullhet och disciplin: Man hittar många nya idéer,

dvs lekfullhet, men realiserar och gör något av de nya idéerna också. Han kallar det disciplinerad flitighet. Att bara ha tusentals idéer är inte ett tecken på kreativitet, det är att drömma enligt honom. Inom innovationsledning pratar man också om tvåhänt ledning, att låta kreativiteten och friheten flöda och veta när det är dags att styra upp för att få resultat.

Kreativitet innebär att genomföra. Och nu är det dags – ett kapitel om projektstyrning.

KAPITEL 9

UNDERSKATTA

INTE EN

LITEN PRICK

KAPITEL 10

VAD KAN GÅ FEL?

Typ allt!

Men det mesta brukar gå att rätta till.

KAPITEL 11

TIDEN!

Att få tid till utveckling och innovation.

KAPITEL 12

TAGGA NER

Så blir det bättre.

Vi stressar för att hinna göra mer. Men om tempot successivt bara ökar och vi inte återhämtar oss blir vi på sikt mindre effektiva.

Långvarig stress ger en ökad nivå av stresshormonet kortisol som stör kopplingen mellan nervcellerna och hippocampus. Det innebär att minnesfunktion, inläring och vissa kroppsfunktioner störs. Stressen påverkar också vår faktahantering, förmågan att orientera oss i tid och rum samt påverkar även djupsömnen.

När djupsömnen störs hindras minnet som är temporärt lagrat i hippocampus att föras över till den stora hjärnbarken för en mer permanent lagring. Störningar av djupsöm-

nen innebär också att inläring och koncentration påverkas negativt.

Dessutom påverkar stress korttidsminnet som används när du ska minnas instruktioner och komma ihåg vad du ska göra härnäst. Det används också när du ska koncentrera dig och lösa logiska och komplexa problem. Korttidsminnet behövs också för läsförståelse och inläring.

I organisationer där vi konkurrerar med kunskap och där kreativitet och lärande är en viktig framgångsfaktor borde vi göra allt för att förhindra stress eftersom det innebär att vi presterar sämre.

METODIK MELODIK

Innan du börjar.

I den här bilagan hittar du alla de övningar och metoder jag hänvisar till i boken. Men innan du börjar – se till att det finns ett tydligt syfte. Det gäller alla övningar.

Fråga dig: Varför gör jag det här? Vad vill jag åstadkomma, vad ska vara annorlunda när vi är färdiga? Vad är nyttan och för vem? Vad ska jag göra med resultatet? Och det mest viktiga av allt – att även dina medarbetare förstår det. Låt dem komma

på fördelarna och nyttan själva. Som jag sagt tidigare, övningen för- och nackdelar eller förhoppningar och farhågor är en bra början.

Du kan modifiera och kombinera övningarna i bilagan på alla möjliga sätt så de passar dig och det du vill göra. Ta det du gillar och utveckla allt eftersom du blir varm i kläderna. Lycka till!



Inger Aspåker har mer än 25 års erfarenhet av att leda utveckling och innovation och arbetar numera som utvecklingsstrateg. Hon har drivit innovationsprojekt på KTH och Vinnova och ansvarat för verksamhets- och kvalitetsutveckling i offentlig verksamhet, idéburen sektor, börsnoterade bolag men även i småföretag. Hon har flera gånger genomfört utveckling där man tidigare försökt

i flera år. Att hon lyckats, menar Inger, beror enbart på att hon lyssnat på och involverat medarbetarna i arbetet, även när det varit komplicerade frågor och komplexa problem.

Hon tror på metoder som grundar sig i forskning och teorier som går att omsätta i praktiken. Har ibland fått höra att hon borde skriva en bok. Nu har hon gjort det.

JU FLER KOCKAR

DESTO SÄMRE SOPPA?

Nej inte när det gäller utveckling och innovation, då är det tvärtom bra att involvera alla som förändringarna berör. Det är delaktigheten som är nyckeln till att lyckas. Och för att få snabba resultat.

Det här är den bok jag önskar hade funnits när jag började leda utveckling och innovation för mer än tjugo år sedan. För utveckling behöver inte vara så svårt. Tänk stort, börja litet och gör det på ett sätt som passar dig, ditt ledarskap och din verksamhet. Att involvera och lyssna på medarbetarna är en förutsättning för att lyckas. Den här boken ger dig teorierna, metoderna och tipsen du behöver för att komma igång.

ISBN 978-91-519-9953-1



9 789151 999531 >