

Här är dina utmaningar i höst

Vilka är de främsta utmaningarna för dig som chef i höst och vad kommer att krävas av ditt ledarskap i framtiden? Chef samlade en panel skarpa ledarskapsexperten för en framtidsspaning. Det blev ett samtal om allt från nya generationer och talangjakt, till innovation och cheflösa företag.

TEXT FREDRIK HILLVESSON FOTO KARINA LJUNGDAHL

MILLENNIALS. Neuroledarskap. Värderingsstyrda organisationer. Du har kanske stött på både ett och flera av de här begreppen förut. I så fall kanske du också har frågat dig vad de betyder för dig och ditt ledarskap – egentligen?

Chef beslöt sig för att ta reda på mera om chefernas framtida utmaningar med hjälp av vår trendspanarpanel.

Ett av de ämnen som kom på tal var den nya generationen – ofta kallad millennials – och vad som är viktigt att tänka på för cheferna som ska leda dem. Frågan är om denna generation verkligen är så annorlunda jämfört med sina föregångare? Har vi inte alltid sagt så?

JO, VISSERLIGEN, men den här gången är det sant, menar Henrik Martin, vd på Stardust som är specialiserat på talent management.

”Nu är det bevisat att de faktiskt är väldigt annorlunda jämfört med tidigare generationer. Det är ganska få kvar i lägret som säger ’jag var också sådan’. Och det måste vi för-

hålla oss till. Hur anpassar vi oss till det – och hur *mycket* ska vi anpassa oss till det? Det där tycker jag är en otroligt spännande fråga”, säger Henrik Martin.

DET SOM FRAMFÖR ALLT särskiljer medlemmarna i den nya generationen är att de har lättare för att samarbeta. De är också betydligt mer opåverkade av auktoriteter. En förklaring till det sistnämnda skulle kunna vara att de har helt andra möjligheter än tidigare generationer att gå vidare om de inte trivs.

”Det som händer nu med den nya generationen är att de säger ’tack, men då gör jag någonting annat’, för de har inte Sverige som arbetsområde, utan hela världen. De tänker på ett annat sätt än vi och ser helt andra möjligheter”, säger Eva Forsberg Schinkler, beteendemedicinare, folkhälsovetare, ledarskapskonsult och Chefs hälsoexpert.

Hon menar att även incitamenten för att arbeta har ändrats:

”Tidigare gick vi igång på hierarkier och performance management. ’Jobbar du lite till så får du 10 000.’ Men dagens unga gör inte det. De

går igång på frihet: ’Jag vill vara kreativ, jag vill utveckla mina styrkor.’ Därför kommer hela ledarskapet in i det som kallas neuroledarskap, att förstå hur jag tilltalar dig. Som chef kanske du måste prata med någon på ett sätt, men med någon annan på ett annat sätt.”

EN NY GENERATION eller inte. Värderingar står fortfarande högt i kurs när det gäller ledarskap och organisationer, men numera betraktas de som en självklarhet. Det nya är i stället att tala om syfte. ”För fem år sedan stod amerikanska bolag och sa ’vi är värderingsdrivna’. Men det säger de inte längre för det är en hygienfaktor. Däremot är *purpose* nytt. Vad är syftet med vår verksamhet, vårt företag?”, säger Henrik Martin.

Han menar att detta är något som den offentliga sektorn skulle kunna dra fördel av för att attrahera unga medarbetare.

Leif Denti, forskare inom ledarskap och innovation vid Psykologiska institutionen på Göteborgs universitet, håller med.

”Offentlig sektor har inte förstått det där än. Den nya generationen vill ha mening i sitt jobb och offentlig sektor erbjuder en sådan mening, nästan garanterat. Men det har de inte använt som rekryteringsargument”, säger han.

MEN HUR SKA du som chef hantera alla dessa förändringar? När både medarbetare och arbetsmotivation förändras – och ni dessutom ska ha ett tydligt syfte med er verksamhet – kräver det väl också en annan typ av organisation och ledarskap. Eller?

”Framtidens organisationer finns redan. Spotify är en framtidsorganisation och Netflix och King och Netlight Consulting här i Sverige. De är helt annorlunda i sitt ledarskap. De är agila, de är visionsdrivna, de är teambaserade och otroligt mycket mer snabbbrörliga”, säger Henrik Martin.

Samtidigt menar han att endast en procent av organisationerna i Sverige är uppbyggda på det sättet. Och de som inte arbetar så riskerar att gå en dyster framtid till mötes.

”Framtidens organisationer finns redan. Spotify, Netflix, King och Netlight Consulting här i Sverige. De är helt annorlunda i sitt ledarskap. De är **agila, visionsdrivna, teambaserade och otroligt mycket mer snabbbrörliga.**”

”De kommer inte att överleva”, säger Martin Kreuger, journalist och ledarskapsutbildare.

FREDRIK CLAEISSON, trendspanare och ledarskapskonsult, är inte lika övertygad.

”Den offentliga sektorn ligger ju eoner bakom i allt från digitaliseringen till synsätt och värderingar. Polisen, Kronofogden och allt vad det är kommer ju att finnas kvar. De kommer inte att tappa sina hierarkier”, säger han.

”Var inte så säker på det. Det kommer digitala valutor som inte är styrda av någon centralbank, och de går plötsligt inte att beskatta, och då är deras affärsmodell borta. Den handlar ju om att beskatta”, säger Martin Kreuger.

En annan trend som börjar visa sig är att mellancheferna försvinner och i stället kommer mer medar-



Chefs framtidsspanare

- 1 FREDRIK CLAEISSON, ledarskapskonsult.
- 2 EVA FORSBERG SCHINKLER, beteendemedicinare, folkhälsovetare, ledarskapskonsult och Chefs hälsoexpert.
- 3 LEIF DENTI, forskare inom ledarskap och innovation vid Psykologiska institutionen på Göteborgs universitet.
- 4 FREDRIK EMDÉN, journalist och redaktör för Chefboken, där Chef sammanfattar aktuell ledarskapslitteratur.
- 5 MARTIN KREUGER, journalist och ledarskapsutbildare.
- 6 HENRIK MARTIN, managementkonsult och vd på Stardust.
- 7 CISSI ELWIN, publisher Chef och samtalsledare.
- 8 CECILIA NORRBY, journalist och redaktionssekreterare Chef.

TRENDPANELENS VIKTIGASTE SLUTSATSER



Fredrik Claesson.



Fredrik Emdén.



Eva Forsberg Schinkler.

1 DEN NYA GENERATIONEN är annorlunda. Den är mindre beroende av auktoriteter, bättre på samarbete och motiveras mer av personlig utveckling än pengar.

2 VÄRDERINGSSTYRDA bolag är en självklarhet i dag. Det nya är att ha ett uttalat syfte. Det ger den offentliga sektorn en möjlighet att attrahera den nya generationen medarbetare.

3 FRAMTIDENS organisationer är redan här. De är agila, visionsdrivna, teambaserade och snabbbrörliga. För närvarande gäller detta bara en procent av organisationerna i Sverige. Resten riskerar att gå en dyster framtid till mötes.

4 MELLANCHEFERNA kommer inte att vara självklara på framtids företag. De chefer som finns kvar kommer att mer och mer få rollen som influerare och inspirerare.

5 DEN FAKTOR som framför allt hindrar chefer från att vara innovativa är bristen på kunskap. Men även tidsbrist leder till att vi får svårare att tänka nytt.

6 ATT BLI GILLAD av sina medarbetare kommer att vara viktigt för att få dem med sig. Här har dagens chefer mycket att lära av Jan Carlzon.



Martin Kreuger.



Leif Denti.



Henrik Martin.

med massvis av krav, och den påsen fylls hela tiden på med nya grejer. I den andra handen har vi det innovativa, alltså förändringstänket. Och faktum är att de här två är lite ömsesidigt uteslutande, för så fort man går och blir innovativ så snor man från det operativa på kort sikt. Där finns en inbyggd paradox. Att kunna bli bra på ett ambidextert ledarskap tror jag kommer att bli en stor grej", säger han.

KUNSKAP OCH KRAV är således viktiga faktorer, men nog kommer tidsbristen som många chefer upplever att spela roll även framöver? Alla som någon gång har varit stressad vet ju hur svårt det är att vara kreativ när en deadline närmar sig.

"Visst är det så", konstaterar Leif Denti och fortsätter:

"Det blir som bilden med en snubbe som springer med sin cykel och så är det någon som frågar 'varför kliver du inte på cykeln', och han svarar 'jag hinner inte'. Det som händer i våra hjärnor när vi har brist på tid är att vi inte ser förändringsmöjligheter, eller så negligerar vi dem. Vår IQ minskar med ungefär 10 poäng. Vi blir

"För fem år sedan stod amerikanska bolag och sa 'vi är värderingsdrivna'. Men det säger de inte längre för det är en hygienfaktor. **Däremot är purpose nytt. Vad är syftet med vår verksamhet, vårt företag?"**

dummare helt enkelt. Det är ungefär som att förlora en natts sömn. Så det är uppenbart att vi måste hitta sätt att komma tillrätta med tidshetsen. Det är det enda sättet att kunna jobba med kontinuerlig förbättring", säger han.

FÖRUTOM TID kommer framtidens organisationer även att kräva medkänsla. Eva Forsberg Schinkler berättar att författaren och föreläsaren Richard Barrett har gjort en studie som visar att de företag som sätter personalen i främsta rummet går bäst.

"Det finns en svensk variant av Barretts undersökningen som heter Sverige-stu-

dien. Den är gjord med samma instrument och handlar om Maslows behovstrappa. Ju högre upp man kommer i trappan, desto mer börjar vi närma oss det andliga och det självförverkligande. Men det handlar inte bara om att ligga högst upp, utan att ha tillgång till alla stegen. Ju högre upp du kommer, desto mer äkta blir företaget, säger Fredrik Claesson.

MEN HAN DEN PÅ hjärtat, måste du verkligen tänka helt nytt för att klara dig som chef framöver? Nog stämmer fortfarande en del av de gamla ledarskapssanningarna?

Jodå, visst finns det exempel på detta. Ett av dem är Jan Carlzon och hans bok

tarstyrda organisationer. Men vad händer med de chefer som trots allt blir kvar? Kommer de inte att ha någon roll alls i de framtida organisationerna?

"**DEN STORA** utmaningen blir att se sig mer som en influerare och en inspirerare. Vinsten blir att jag som chef inte måste lägga mig i allt. Jag influerar och så får jag ha koll på att det funkar. Jag brukar prata om att du ska vara som en giraff som har koll på savannen. 'Nu kommer noshörningen där, nu tar vi en annan riktning'", säger Eva Forsberg Schinkler.

Dessa förändringar kommer så klart att kräva en del innovation, och det om något är ett ämne i tiden som chefer måste förhålla sig till. Leif Denti berättar om en studie som han och Martin Kreuger har gjort i samarbete med Chef och där ett antal offentliga chefer har fått frågan om vad det är som hindrar dem från att vara innovativa.

"Det man spontant tror är ju att tid och pengar är de två viktigaste hindren, men faktum är att de var de minst viktiga för hur cheferna uppfattade sin egen innovationsförmåga. Det starkaste sambandet

var 'vi kan inte', alltså 'vi har inte kunskap, vi vet inte var vi ska börja'", säger Leif Denti.

EN ANNAN TYDLIG koppling handlar om viljan eller snarare bristen på viljan att vara innovativ. Möjligen kan denna brist på motivation förklaras av det som brukar kallas "ambidexter", det vill säga tvåhänthet. Leif Denti menar att en chef hela tiden arbetar med två händer som inte alltid tar hänsyn till varandra.

"I ena handen har vi det operativa

Något att tänka på för dig som har mycket att tänka på.

Eurocard är mer än ett globalt betalningsmedel. Vi förenklar, förtydligar och förbättrar allt som har med ditt företags betalningslösningar att göra. Resultatet är att du sparar både pengar och tid. Tid som du säkert kan använda till betydligt bättre saker. Som att tänka ut planer för framtiden.

Läs mer om hur vi kan hjälpa dig på eurocard.se



Låt världen förändras.

”Tidigare gick vi igång på hierarkier och performance management. ’Jobbar du lite till får du 10 000 mer.’ Men dagens unga gör inte det. **De går igång på frihet: ’Jag vill vara kreativ, jag vill utveckla mina styrkor.’**”

Riv pyramiderna. Den kom 1985, men är i alla högsta grad fortfarande aktuell.

EN AV SAS-JANNES framgångsfaktorer var att han var så älskad av personalen, menar Eva Forsberg Schinkler, som själv var flygvärdinna på SAS under Jan Carl-



Advisory board hos tidningen Chef.

zons tid. Och det är något som kommer att ha stor betydelse även framöver.

”Vad gjorde Janne Carlzon som fick 30 000 individer att gå i samma riktning? Han kunde ju inte ta alla i hand? Men på varje flygning vi hade honom ombord var det alltid ’Tjena, tjena, hur är läget?

Ni är så himla bra.’ Och det där spred sig. Om vi var fem, tio som jobbade, så sa ju alla det till sina kolleger, och plötsligt hade det nått alla 30 000. Så det här med attityd och beteende kommer att vara helt avgörande framöver. Att kunna få med sig andra för att de gillar en”, säger hon.

EXPERTERNA SOM SKAPAR EFFEKTIVA OCH SKALBARA INTEGRATIONSLÖSNINGAR!

För att ligga på topp i en föränderlig värld ställs höga krav på din verksamhets flexibilitet. Samverkan mellan IT-systemen skall bara fungera. Det låter enkelt, men för att skapa en effektiv och skalbar IT-miljö krävs tung teknisk kompetens, lång erfarenhet och en hög grad av verksamhetsförståelse - På byBrick har vi allt detta!

4

INTEGRATION
SOLUTIONS

