

Känguru eller struts?

Hur man överlever i en digital värld

Vår värld förändras i ett allt snabbare tempo. Företag och organisationer behöver bli allt mer snabbrikliga för att möta utmaningar och motgångar. Resiliens är förmågan att förutse och hantera förändringar i omvärlden, vilken kan öka möjligheten att överleva och frodas. Läs mer i denna artikel skriven av **Mia Liljeberg**, föreläsare och utbildare inom kommunikation och ledarskap.





Det går fort nu, fort som aldrig förr, men ändå fortfarande långsamt jämfört med vad som komma skall. Vi lever i en ny föränderlig värld. VUCA kallas den. Begreppet myntades av den amerikanska militären på 1990-talet och står för Volatility, Uncertainty, Complexity och Ambiguity. På svenska blir det volatil, osäker, komplex och tvetydig. Det var enklare förr, helt enkelt. Det var längre trender, längre framförhållning, troligare scenarier, inte lika många faktorer och dimensioner att ta hänsyn till och inte lika mycket tvetydighet.

Detta kräver ett nytt ledarskap. Företag har byggt strukturer i form av hierarkier, processer och system, som ett skyddsnät för de anställda att leverera utlovade produkter och tjänster till kunder och medborgare. Men dessa strukturer som tagit företag dit de är i dag, kan snarare bli till hinder att leverera morgondagens efterfrågan.

Hormoner kan hjälpa eller stjälpa

För att leverera i dag behövs en snabbriklighet i utvecklingen där medarbetarna har tillit att både prova sig fram för att samtidigt lära sig förstå den komplexa utvecklingen. Vi behöver stärka människan istället för strukturen för att bli snabbrikliga som företag, samtidigt som vi behöver vara robusta i vårt varumärke och kvalitet.

” Då vi lever i en föränderlig värld som snurrar snabbare och snabbare, ställer det höga krav på oss att uppfatta, hantera och prioritera det som händer runt oss och hålla huvudet ovanför vattenytan.

Resiliens är förmågan hos människor att förutse och hantera förändringar i vår omvärld. Det är det som gör att vi klarar av att studsa tillbaka efter motgångar, eller till och med studsa framåt och få extra energi vid utmaningar. Då vi lever i en föränderlig värld som snurrar snabbare och snabbare, ställer det höga krav på oss att uppfatta, hantera och prioritera det som händer runt oss och hålla huvudet ovanför vattenytan. Forskning på resiliens visar att den är upplärd och att när vi är i miljöer där vi känner tillit utsöndras hormonet oxytocin vilket gör oss mer mottagliga för att ta hand



om varandra. Och när vi tar hand om varandra stärker vi också vår resiliens. Ensam är inte starkast.

I miljöer av misstro utsöndras istället stresshormonet kortisol vilket leder till att delar av hjärnan stängs ner och vi kommer inte åt de delar som har med kreativt tänkande, strategi och risktagande att göra. Vi blir helt enkelt inte effektiva, om vi känner oss stressade i en trängd arbetsmiljö. Då vi även i det privata livet utsätts för VUCA, alltså att det är snabbare svängningar och dramatiska förändringar i tidigare stabila omständigheter, ökar stresspåslaget för både vuxna och barn. Att stärka sin resiliens, så att man kan hantera förändringar bättre och även hjälpa andra i deras utmaningar, blir då allt viktigare. Liknelsen med hur vi ska ta på syrgasmasken i ett flygplan blir väldigt tydlig. Vi måste ha fått på vår egen mask, för att kunna hjälpa andra.

Rätt agerande kan stärka företaget

I dag behöver vi vara mer dynamiska i vårt sätt att tänka och hantera situationer. Skrivmaskinsföretag gick under redan på den tiden då förändringar skedde långsamt. Vi har en turbulent tid framför oss där det är svårt att överblicka hur allt hänger ihop. Vi har slimmade organisationer och automatiserat processer, så våra varumärken står och faller med minsta störning. Ta till exempel orkanen Irma som drog in i höstas över USA. Ett flygbolag som hade automatiserade algoritmer såg ökad efterfrågan på flyg ut från Florida, så systemet höjde priset med flera hundra procent. Ett annat flygbolag hade anställda som agerade annorlunda. De satte in extra plan för att flyga ut och rädda djur från Florida och bibehöll priserna på rimliga nivåer. Samma situation, men två olika ageranden hos bolagen. Vilket bolag gick stärkta ur krisen?

Hur ser det ut hos er? Har ni delarna på plats för att agera i linje med varumärket när det krisar? Har ni slack i resurser så det finns möjlighet att agera snabbt på oförutsedda händelser? Har ni en kultur som främjar att de anställda agerar på eget bevåg? Har ni en uttalad strategi för att hantera risker? Resurser, kultur och riskhantering är tre av de nio faktorerna i den ISO-standard som publicerats inom *Organisatorisk resiliens – En organisations förmåga att förutse och hantera förändringar för att överleva och frodas*.

Problem kan inte lösas på samma nivå av medvetande som det skapades; det är bevingade ord av Albert Einstein som tydligt beskriver utmaningarna i dag. Vi måste tänka nytt och i så många dimensioner, samtidigt som vi ska vara robusta i vår kärnverksamhet så vi inte tappar bort oss. Det här går inte att beskriva enkelt i några fina dokument att lägga på intranät, utan behöver implementeras som ett förhållningssätt för anställda och partners där man välkomnar initiativ och förändringar.

Studs vidare som en känguru

Hur robust är er organisation? Om en oförutsedd störning uppkommer, faller organisationen isär som dominobrickor, huller om buller? Eller gör man som strutsen och stoppar huvudet i sanden och låter det passera utan att något annat påverkas, som vatten genom ett durkslag? Eller har verksamheten stagnerat som sten, inget påverkas, varken till det sämre eller bättre? Eller är ni transformativa och använder

energin från att möta utmaningen för att få kraft att påverkas och anpassa er till nya förutsättningar. Precis som en känguru som får energi från nedslaget, och tack vare det kan hoppa långt och hoppa förbi där det behövs?

Det går att urskilja dessa mönster på det personliga planet också. Att kunna hantera motgångar och gå starkt ur dem, som en känguru som studsar vidare. Eller att vara som en sten och hålla fast vid det som varit, trots förändringar och tecken på att det aldrig mer blir som förr. Eller durkslaget som inte påverkas och inte påverkar, utan bara är. Eller dominobrickorna som faller och där en liten bricka kan påverka ett flöde där flera delar av ens liv raseras väldigt fort. Tv-programmet Lyxfällan är en illustration av hur det kan gå när dominobrickorna fallit, det är liknande faktorer som påverkar. Man har inte haft en buffert av resurser för oförutsedda händelse. Man saknar ett förhållningssätt där man snabbt anpassar sig till omgivningen. Man har inte beslutsförmågan att agera.

För att en organisation ska kunna agera snabbare på förändringar i omvärlden behöver den vara både robust och följsam, att man satsar mer på personalen och stärker medarbetarnas förmåga att stå robusta och vara följsamma i förändringar. Bygga upp tilliten att fatta beslut snabbt, så länge dessa är i linje med organisationens strategiska riktning och värderingar.

Människan viktigare i en digital värld

Vilket beteende vill vi ha för att leva vår värdegrund i linje med vår strategiska riktning? För vem finns vi? Varför finns vi? Vad är det vi gör och hur gör vi det?

Med dagens och morgondagens teknik kan alla produkter och tjänster digitaliseras och kopieras. Men *hur* de levereras, kvalitet, service och bemötande kommer vara konkurrensfaktorer som hjälper kunden att välja utifrån andra grunder än pris. Det vill säga: Det blir än viktigare med det personliga mötet ju mer vi digitaliserar.

Med självskattning och dialog runt olika scenarier, får man en bra start på att stärka organisationen för framtida påfrestningar. Att skapa en samsyn över vad som är organisationens största framgångsfaktorer, ger också en bild av riskfaktorerna.

Saker kommer att ändras; se till att ni kan hantera det som en möjlighet och inte bara som ett hinder att komma förbi. GDPR (General Data Protection Regulation, EU:s nya dataskyddsregler som ersätter PUL) är ett exempel på en yttre omständighet som alla organisationer behöver förhålla sig till. Beroende på hur man förbereder sig kan man se det som ett hinder eller en utmaning. I förändring finns ett momentum som kan användas för att åstadkomma större effekt när man väl satt bollen i rullning.

Det kommer aldrig mer bli som förr, utan se till att få upp tempot. Sträva efter att studsa framåt, istället för att stoppa huvudet i sanden.



MIA LILJEBERG
Föreläsare och utbildare, Ponteio