

Innehåll

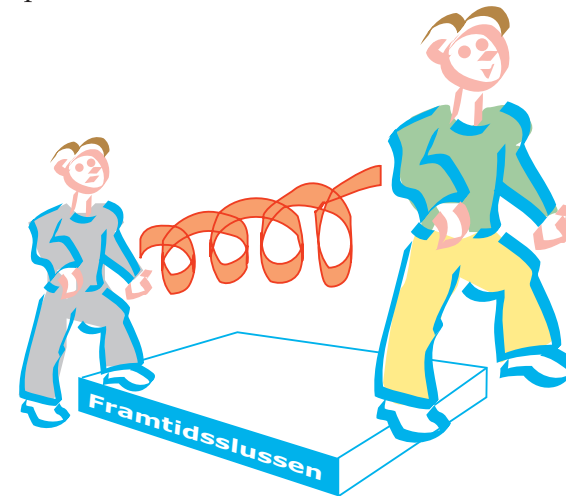
Kapitel	sid
1 <i>Introduktion</i>	5
A. Framtidsslussen i ett nötskal	5
B. Bakgrund – från industri till kunskapssamhälle	7
C. Den nya synen på kunskap och lärande	8
D. Målsättning och värdegrund	10
2. <i>Arbetslivets totala förändring</i>	11
3. <i>De nya framgångsfaktorerna</i>	26
4. <i>Nya kompetenskrav för Livslångt Lärande</i>	28
5. <i>Lärande som får människor att växa</i>	30
6 <i>Rätt mental inställning- en nödvändig förutsättning</i>	36
7 <i>Kulturens betydelse för utveckling</i>	40
8 <i>Ledningens roll i processen</i>	45
9 <i>Framtidsslussen steg för steg</i>	59
10 <i>Sammanfattning, checklistor och tester</i>	64
11 <i>Referenser</i>	66

Denna handbok är författad av utbildningskonsult Tommy Jansson verksam som egen företagare i Affärsförnyelse, Adolfsson&Jansson AB. Boken är baserad på Affärsförnyelse AB:s affärsidé. Grafisk form och bilder: Björn Hansson, BH Bildtext, Norrköping. Tryck: Treman Grafiska, Norrköping
© Tommy Jansson, Affärsförnyelse Adolfsson & Jansson AB

I Introduktion

A. Framtidsslussen i ett nötskal

Inom Affärsförnyelse har vi i många år utvecklat och förfinat processer för vuxna i omställningssituationer. Vår målsättning har hela tiden varit att försöka förstå den enskilda individens upplevelse av en ofrivillig situation av omställning, där vi ska medverka till att göra problemen till möjligheter. Idag har vi en väl utvecklad och fungerande metod som vi kallar *Framtidsslussen* (Se detaljer i kapitel 8).

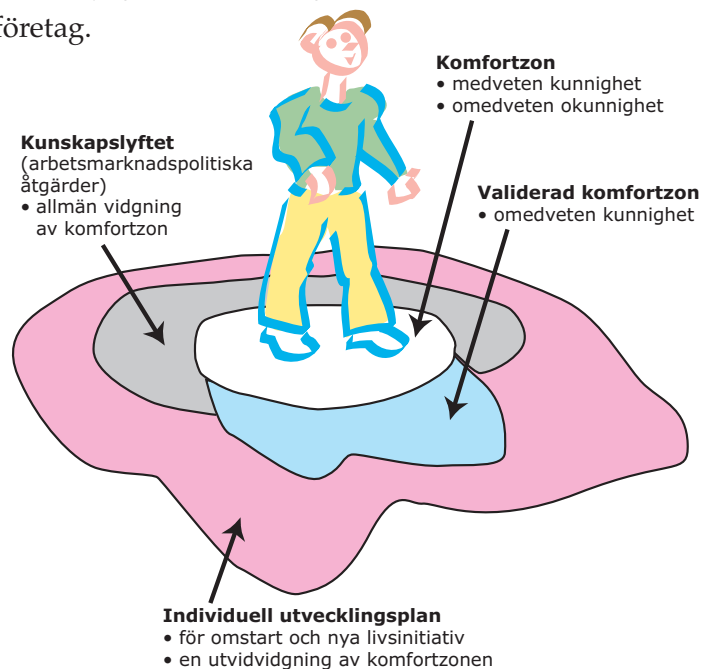


Figur.1. I Framtidsslussen är en lärande process där människor växer genom en bättre självinsikt och tydligare målbild.

Vi menar att ingen någonsin betalat en enda krona för att gå en kurs! Vad man betalar för är de nya möjligheter man har efter att ha genomgått en utvecklingsprocess. En viktig del, kanske den viktigaste, av denna utvecklingsprocess är den initiala del som leder

till en tydlig målbild, en genomtänkt strategi och – inte minst: kraft och energi att ta sig till målet.

Vi som jobbar med Framtidsslussen anser att vi är i Möjlighetsutvecklingsbranschen – vi hjälper helt enkelt människor att vidga sina möjligheter och det gör vi i samverkan med bl.a. utbildningsföretag.



Figur 2. Framtidsslussen vidgar individens komfortzon

Från kort - lång till lång – kort

Den svenska traditionen för hantering av övertalighet och arbetslöshet, oavsett om orsaken är strukturell eller konjunkturrelaterad är vad vi kallar kort – lång. Med det menar vi att man gör en mycket kort introduktion och analysfas som grovt generellt kan sägas innebära att individen presenteras en färdig lösning som någon annan tänkt ut åt honom. Det leder ofta till slöseri med tid genom att allt-

för lite hänsyn tagits till individens förutsättningar och intressen vilket leder till låg motivation och "onödiga" studier.



Figur 3. Från det kortlånga – brandkårsmodellen – till det långkorta, det individcentrerade.

Vi har i stället fokuserat på den individuella utvecklingsprocess som ligger före ett aktivt sökande av arbete eller studievägar, som leder fram till en av individen genomtänkt och reflekterad väg mot framtiden. Vi kallar vår modell för Framtidsslussen.

Med vårt sätt att arbeta och med hjälp av de verktyg vi använder, kan vi möta varje individ där han/hon står och därifrån stimulera och stödja en utveckling mot ett genomtänkt mål.

Vi utgår från en positiv människosyn, som innebär att vi tror att alla människor kan och vill utvecklas om förutsättningarna blir de rätta. Vi utgår också från ett kompetensbegrepp, realkompetens, som vi definierar som en individs samlade förmåga att utifrån kunskaper och erfarenheter lösa en uppgift eller identifiera och utveckla en möjlighet.

I den här lilla handboken beskriver vi hur vi jobbar med omställningsprocesser, hur tankarna bakom vår metod ser ut, eller helt enkelt: varför vi gör som vi gör.

B. Bakgrund – från industri till kunskapssamhälle

(från järnbruk till hjärnbruk)

I många år har vi hört politiker och framtidsforskare prata om Kunskapssamhället och det Livslånga Lärandet, utan att vi direkt kunnat se att vi varit där. Det är alltid svårt att se något man är

mitt uppe i. En akvariefisk, t.ex. vet inte om att han simmar i vat-
ten.

För att urskilja en trend måste man se historien i ett längre per-
spektiv. Gör vi det kan vi tydligt se en övergång från industrisam-
hälle till kunskapssamhälle i slutet av 1900-talet. Redan i den se-
nare delen av 70-talet blev Sverige per definition ett postindustriellt
samhälle, där mindre än hälften av den arbetsföra befolkningen
arbetade inom industrin.

För oss som lever i ett tidigare industrisamhälle märks kunskaps-
samhället som en ständigt pågående process av förändring, lär-
ande och utveckling. Sedan 60-talet har en kontinuerlig avbe-
manning av tillverkningsindustrin skett och de nya jobben har fram-
för allt tillskapats inom sektorer som service, tjänster, information
och kunskap där tyngdpunkten också förskjutits från storskaliga
till småskaliga organisationer.

Genom att ny teknik utvecklas kan allt färre anställda i industri-
företagen producera allt mera, vilket leder till att en växande del
av befolkningen ställs utanför industriproduktionen.

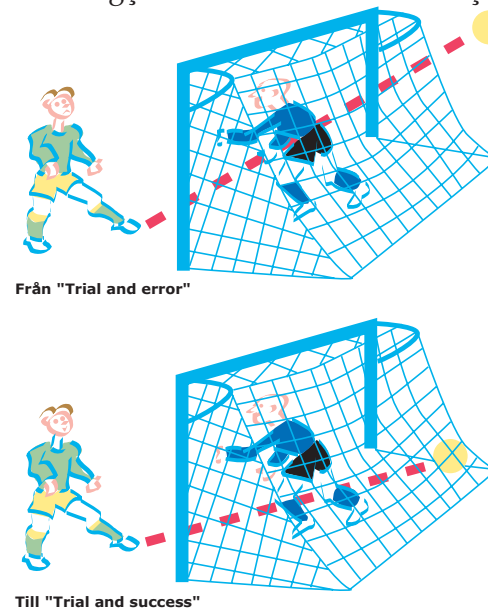
Vi vet med säkerhet att denna process kommer att fortgå och
leda till att människor hamnar i omställningssituationer som krä-
ver engagemang, företagsamhet samt vilja och förmåga till lärande.

C. Den nya synen på kunskap och lärande

I perspektivet livslångt lärande kommer kompetensbegreppet att
omprövas på nytt. Vilka kompetenser ska man inkludera i begrep-
pet "Kompetenser för livslångt lärande"? Vi använder begreppet
realkompetens, som är en människas samlade förmåga att med
alla sina kunskaper och erfarenheter som grund, lösa ett problem,
eller identifiera och utveckla en möjlighet. Vi har valt att dela in
realkompetens i fyra kompetensområden, som utkristalliserats i

vårt arbete med vuxna människor i det Livslånga Lärandet: ämnes-
kunskaper, personlig kompetens, social kompetens och
koordinationskompetens. En närmare beskrivning av dessa finner
du i kapitel 4.

Vi menar att dessa kompetensbegrepp måste finnas med i allt
arbete som ska ingå i eller förbereda för Livslångt Lärande.



Figur 4. I en omstartssituation krävs snabba framgångar för att stärka lusten
Vi vill med denna "handbok" fömedla en medvetenhet och kun-
skap om:

- hur självbilden hos en människa utvecklas, d.v.s. hur man växer som vuxen
- att självbildsutvecklingen baseras på upplevelsen av framgång (trial and success snarare än trial and error)
- att ett livslångt lärande kräver en positiv självbild
- att det finns metoder som är bättre än andra när det gäller att utveckla människor som individer

- att dessa metoder ofta är resurssnåla och sannolikt effektiviserar kompetensutvecklingen
- att det livslånga lärandet förutsätter en tilltro till förmågan att lära
- att kunskaper måste upp till förståelse eller insiktsnivån för att vara till livslång glädje och nytta (kunna appliceras i nya situationer)
- att all effektiv inläring får sin energi i motivation och lust för att lära
- att upplevelsen av lärandet förstärks genom ett disciplinerat genomförande av reflektioner kring vad man lärt, vilka slutsatser man kan dra o.s.v.

D Målsättning och värdegrund

När man utan att själv välja det blir "den ofrivilliga golfaren" fast inom grenen omställning och lärande, ställer det stora krav på mig som individ och på den process som ska stimulera och stödja mig. Vi som jobbar med Framtidsslussen har lång erfarenhet av att möta människor i omställningssituationer av olika slag.

När vi går in i en organisation som står inför en omställning har vi följande målsättning med vår insats:

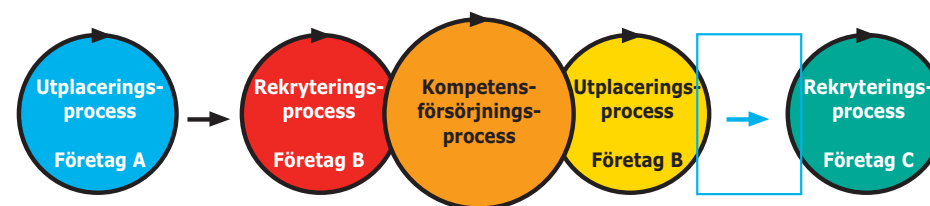
- bästa möjliga lösning för varje individ
- minsta möjliga störning på den lokala arbetsmarknaden
- största möjliga goodwill för företaget för ett ansvarsfullt agerande mot medarbetarna (downsizeing with dignity)

I en föränderlig värld är värdegrund och affärsidé det mest långsiktigt stabila i en organisation.

2. Arbetslivets totala förändring

Nya förutsättningar i ett föränderligt arbetsliv

I Sverige och andra högutvecklade länder har man sedan slutet av 1900-talet övergått till ett arbetsliv med platta organisationer där man individuellt eller i arbetslag tar ansvar för hela arbetsprocesser och ständigt lever med en osäkerhet då arbetet fortlöpande förändras. Ytterst lite detaljstyrning av arbetsledare och chefer förekommer och skrivna instruktioner kan bara vara målstyrande, då varje nytt projekt är olikt alla tidigare.



Figur 5. I Framtidsslussen försöker vi om möjligt att väva ihop det utplacerande företags process med det rekryterandes.

I ett modernt företag pågår – i princip – tre ständiga processer för lärande:

- den första är en rekryteringsprocess som anpassar jobbsökandes kompetens till ingångskraven
- den andra är en kontinuerlig kompetensförsörjningsprocess
- den tredje är en utplaceringsprocess för de som önskar eller av någon anledning tvingas lämna organisationen

Den ena organisationens utplaceringsprocess fasas ihop med nästa organisations rekryteringsprocess. Ju bättre och tidigare denna ihop-

fasning kan ske, desto bättre kan man anpassa åtgärderna för att föra en individ från en organisation till en annan. Lärandet ingår som en naturlig del av vardagen och sker till en mindre del som organiserade utbildningar/kurser som man "åker till".

En växande andel av alla nya jobb uppstår i små och medelstora företag - ofta inom området tjänster och service. I dessa små företag efterfrågas bredare kompetens. Även om mindre företag också behöver specialister, så är behovet av kompetensbredd mycket tydligare än i de större företagen. En tekniker i ett litet företag behöver också begripa lite ekonomi och marknadsföring t.ex. I de mindre företagen är det också ett tydligare krav på social kompetens, då man jobbar nära kunder, ofta i nätverk med andra småföretag och dessutom inom företaget jobbar i projekt och arbetslag.

Även stora organisationer uppträder alltmer som många små företag i ett samverkande nätverk. Vad man strävar efter är en optimal kombination av det stora företagets rika resurser och det lilla företagets snabbhet och flexibilitet.

Idag är omvärldsperspektivet ett helt annat. Sverige är på ett påtagligt sätt en del av världen och vi påverkas av det globala skeendet. Kraven på färdigheter och kunskaper kan inte med precision förutsägas i något längre perspektiv.

Vad vi säkert kan säga är att vi i denna historiska brytningstid mellan industri- och kunskapssamhälle kommer att befinna oss i ett livslångt lärande och få uppleva många förändringar både i vår egen situation och yrkesroll och i omvärldens förutsättningar.

Förändringen av arbetsplatsernas organisation - orsaken till nya kompetenskrav

Kraven på nya kompetenser går enklast att härleda i den totala förändring av arbetsplatsens organisation och styrning som skett under de sista 15 - 20 åren.

När man pratar om organisationer tänker de flesta på de organisationsplaner som man ofta blir förevisad vid studiebesök. Själv har jag många gånger vid företagsbesök blivit förd till ett konferensrum där värden visat sin organisationsstruktur på en stordia. I många fall har jag undrat om dessa formella linjevägar med många nivåer också fungerar i verkligheten. Troligtvis inte!

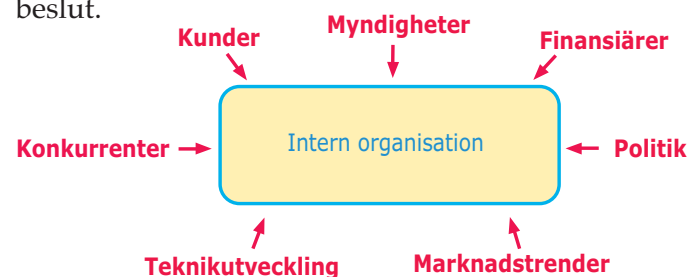
Formell och informell organisation

Många undersökningar visar att stora och tunga organisationer fungerar så pass bra som de gör på grund av alla informella informations- och beslutsvägar. När man vill utveckla en organisationsstruktur bör målsättningen givetvis vara att få den verkliga, operativa, organisationen att även bli den formella på papperet.

De stora förändringar vi sett under de senaste 15 - 20 åren, med ökande intensitet de sista 5- 10 åren, har sin grund i att hierarkier med långa beslutsvägar inte fungerar längre. De är anpassade till en tid när förändringarna skedde långsamt och planerat. När en verksamhet kunde baseras på en enda produkt under decennier.

Det behövdes inte flera beslut fattas per tidsenhet än att man kunde följa beslutsvägar i fyra - fem hierarkiska steg.

När nu förändringstakten skruvats upp och kraven på beslut per tidsenhet ökar, måste man finna andra sätt att styra och fatta beslut.



Figur 6. Omvärlden styr organisationernas utveckling!

Vilken **kompetens** behöver medarbetarna närmast kunderna ha för att uppfylla deras kravspecifikation? Här kommer både ren yrkeskompetens och personliga egenskaper som servicevilja m.m. in.

När den här nivån i organisationen, där den avgörande verksamheten bedrivs, är utvecklad kommer nästa steg inåt: Vilken hjälp vill medarbetarna i den kundnära nivån ha inifrån företaget?

Med dessa svar som grund får man utveckla lednings-, stabs- och servicefunktioner inne i organisationen. Och bedöma vilket lärande och vilka kompetenser som behöver utvecklas där.

Administration - ad ministre = till verksamhetens tjänst

”Administratör” har ju i många fall använts närmast som ett skällsord och jämfällts med byråkrat. Varje företag behöver dock en ändamålsenlig och effektiv administration. För att komma dithän måste administrationen betrakta den operativa verksamheten som sin kund.

Det kan här vara på sin plats att notera ordet administratörs språkliga ursprung. Administratör kommer från latinets ministre som betyder tjänare och ad som betyder till. Korrekt översatt betyder alltså ordet administratör ”till tjänst” vilket vi bör ha i minnet när vi bygger organisationer.

Det är också viktigt att informationen inom organisationen fungerar i alla riktningar och att kundernas möjligheter att påverka verksamheten alltid beaktas.

En modern organisation måste ses som en levande organism

”Från revolution till evolution”

Betrakta den nya organisationen som en levande organism som ständigt måste anpassa sig till den miljö (=omvärld) den lever i. En sådan organisation blir aldrig färdig - den förändras ständigt.

Det är klokt att mera kontinuerligt se över sin organisation och göra mindre anpassningar till nya krav från omvärlden, än att vart tionde år göra drastiska förändringar. Kom ihåg att den största tryggheten för personalen ligger i att verksamheten har en organisation som ligger rätt mot omvärlden!

En organisation som spjärnar emot och försöker leva statiskt i en dynamisk omvärld är en otrygg arbetsplats att vara anställd i!

Den nya organisationen måste vara intelligent, d.v.s. vara lärande

Med intelligens i sammanhanget menar vi ändamålsenlighet. För att upprätthålla sin ändamålsenlighet måste man verka adaptivt, d.v.s. lära sig av de ständiga erfarenheter man gör i sitt vardagsarbete.

Att inte bara låta erfarenheter och gjorda lärdomar fladdra iväg till ingen nytta utan i stället utveckla modeller för hur de kan komma organisationen till del.

Om varje enskild individ behåller sina erfarenheter för sig själv lär sig inte **organisationen** något. Det är detta man måste finna modeller och rutiner för. Hur ska vi systematiskt reflektera över vad vi gjort och lärt? Hur ska vi utvärdera resultat? Hur ska vi bedöma vad som gått bra eller gått mindre bra?

Var - i vilket forum - och på vilket sätt ska vi göra organisationens lärande?

Från industrimodeller till informationsmodeller

Hela den produktionstekniska organisationen i näringslivet är under snabb förändring där den moderna informationsteknologin har ett avgörande inflytande.

Den förändringsprocess som pågår kan symboliseras av nedanstående:

Från:	Till:
Centralisering	Decentralisering
Uppdelning	Integration
Mekanik	Informationsteknik
Standardisering	Mångfald
Hierarkiska kolosser	Autonoma enheter i nätverk
Regelstyrning	Målstyrning

Tabell 1. Övergripande trender

Från stor- till småobjektsorganisation

Den hierarkiska organisationsstrukturen är anpassad till att fungera i storskaliga verksamheter med långsamma förändringar och få beslut att fatta per tidsenhet. I dessa kolosser är specialiseringen hård när det gäller den lilla del av det totala antalet anställda som har kvalificerad kompetens. De flesta anställda har inte någon högre kompetens och behöver heller ingen sådan. Deras jobb i de stora organisationerna är enkelt manuellt arbete i verkstad, på kontor, eller i lager och distribution.

Under dessa och endast dessa omständigheter är hierarkien effektiv.

När omständigheterna ändras radikalt blir hierarkien i stället ett hinder. De nya förutsättningarna, som med ökad hastighet slår igenom i en allt större del av arbetsmarknaden är följande:

- Kunderna/uppdragsgivarna blir mer individuella
- Man beställer många små objekt i stället för ett stort
- Produkter och tjänster blir mer komplexa och kräver större kompetens av alla som är inblandade i verksamheten
- Okvalificerade uppgifter minskar och kvalificerade ökar
- Krav på hög kvalitet ställs på hela verksamheter
- Verksamhetens förmåga att arbeta uthålligt vad gäller miljöhänsyn ökar

Nya krav på arbetslivet från ungdomen

Samtidigt med att dessa förändringskrav kommer från kunder/uppdragsgivare, så kommer andra krav från de unga människor som nyanställs. Till skillnad från den generation som nu går i pension vill de unga människorna se ett högre värde i det man gör - förutom att man får lön. Man vill uppleva att man medverkar i någonting viktigt. Man vill känna respekt för det man gör och man vill vara stolt över resultatet. De unga vill också uppleva möjligheten till personlig utveckling och de vill vara involverade i och känna delaktighet i verksamhetens utveckling.

Enligt den stora attitydundersökning bland ungdom som bl.a. Bi Puranen jobbar med kan man säga att den franska revolutionens budskap: Liberté, égalité, fraternité har ersatts av orden:

Frihet

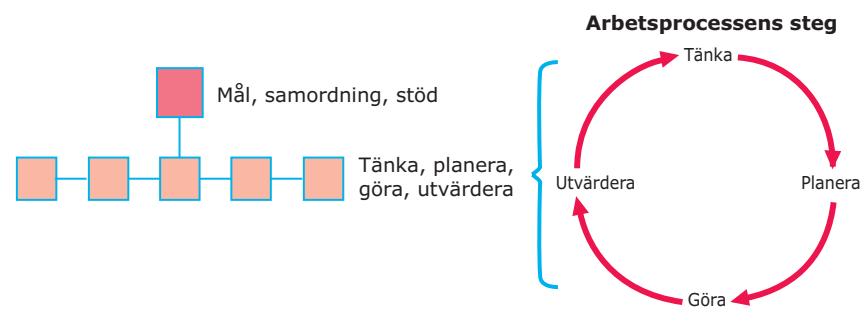
Mångfald

Tolerans

Allt detta sammantaget (och säkert finns ytterligare goda argument) gör att den gamla hierarkiska organisationen blir till ett hinder i verksamheten. Med de nya förutsättningarna som omvärlden ger måste man ha en enkel, flexibel organisation med snabba beslutsvägar. Det betyder att medarbetarna "på golvet" får ett mycket större ansvar, vilket kräver en större kompetens (se vidare i kapitlet om kompetenser).



Figur 7. I den hierarkiska organisationen, som varit praktisk och effektiv i industrieran, var den genomsnittlige medarbetaren en anonym resurs utan möjlighet till påverkan och engagemang. För stora projekt och långa serier var detta den ideala organisationen.



Figur 8. I en modern organisation för stor flexibilitet och snabba beslut krävs bredare kompetens, korta beslutsvägar och en välkommunicerad värdegrund

Nya krav på företagen

Vad krävs då av företagets organisation om det ska fungera på den nya "småobjektsmarknaden" ?

Ska man fungera med många små projekt som pågår parallellt, måste man ha en kraftigt decentraliserad organisation med många självständiga enheter. Man kan ju inte gärna öka antalet arbetsledare tillräckligt för att leda alla projekt på traditionellt sett utan här krävs en utvecklad decentralisering av beslutsfattandet. Organisationen anpassas ständigt till nya förutsättningar så att man knyter rätt resurser till varje projekt i de olika faserna.

För personer med negativ självbild och dålig självförtroende känns det givetvis skrämmande och jobbigt att ofta hamna i nya grupperingar och ständigt få lära sig nya saker. För den som däremot har en god självförtroende upplevs detta i stället som mycket stimulerande och roligt. Det är således av yttersta vikt att alltid ha med detta med *självbildsutveckling* när man jobbar med kompetensutveckling för Livslångt Lärande,

"OMGAFP – Oh my God another fucking program"

Det är viktigt att förändringen av organisationer sker på ett genomtänkt och strukturerat sätt och att medarbetarna får den helhetsbild som krävs för att man ska förstå sammanhangen man påverkas av. De förändringsprocesser som varit mest framgångsrika kännetecknas också av stor delaktighet från medarbetarnas sida och ett prestigelöst ledarskap.

Att återkommande göra "kick offs" för ogenomtänkta utvecklingsprogram leder lätt till det vi kallar OMGAFP-syndromet: medarbetarna har sett ledningen pumpa upp så många ballonger som aldrig lyft att man helt tappat tilltron och intresset för nästa "ballong".

Kompetenskrav i självstyrande grupper - team

Kraven på kompetens inom en självstyrande grupp blir ganska lätt att definiera om man frågar kunderna / eleverna / patienterna o.s.v.. De vill ha serviceinriktade problemlösare som ser till att deras produkter och tjänster uppfyller de krav och håller den kvalitet som man anser att man betalat för, eller har rätt att kräva.

Det kräver medarbetare med både bred och djup kompetens som dessutom har förmåga och självförtroende nog att jobba självständigt mot kunderna.

De stora företagen måste slå isär sina stora organisationer i flera små, som vid ett eventuellt storobjekt kan samverka för att klara detta. I övrigt fungerar man som ett nätverk, där den totala kompetensen är känd via någon samordningsansvarig, så att man på ett flexibelt sätt kan **arrangera om sig** för varje nytt projekt.

Stabsfunktionen ansvarar för koordinering och långsiktig strategi, samt fungerar som "internkonsulter" åt de självständiga arbetslagen.

Nyckelord i den nya organisationen är:

- flexibilitet
- snabbhet
- hög servicegrad
- låga overhead-kostnader
- bred kontaktyta mot omvärlden: kunder/leverantörer/partners
- decentraliserat ansvar och delegerad beslutsrätt
- hög och bred kompetens

Målstyrning av verksamheter

Från ekonomiskt tvång till inspirerande mål som drivkraft

För 30 år sedan, då de flesta arbetade i industrin, fanns **en** mycket enkel drivkraft: **att tjäna pengar**. Nödvändiga pengar för att betala mat och hyra. Och för att finansiera fritiden.

I dag är situationen radikalt annorlunda. Ungdomen som gör sin debut i arbetslivet önskar sig mera än ekonomisk utkomst. De vill känna att de medverkar till något viktigt - att de har en väsentlig uppgift.

För 30 år sedan var arbetet inom tillverkningsindustrin helt uppdelat i små, lösryckta moment enligt Taylors modell. Allvarliga män i vita rockar med tidtagarur och anteckningsblock gjorde tidsstudier av varje litet handgrepp.

Människan var bara en förlängning av maskinerna som man betjänade. Jobbet fanns egentligen bara för att den mänskliga arbetskraften var billigare än den automatiska maskin som skulle kunna göra samma nytta. Arbetskraften var lågutbildad och lätt utbytbar. Efter några veckors introduktion kunde en helt utbildad person ersätta den som slutat.

Inspirerande mål och personliga utvecklingsmöjligheter – den nya drivkraften

Situationen i dag är radikalt annorlunda och stora förändringar är att vänta.

Konkurrensen om den välutbildade arbetskraften har kommit för att stanna. Det betyder att denna arbetskraft har ett gynnsamt förhandlingsläge när det kommer till löneförhandlingar. Men – och detta är viktigt – kraven gäller idag mycket mer än lönen.

En lista från ungdomen på vilka krav man ställer på sina framtida arbetsgivare toppas av kravet på personliga utvecklingsmöjligheter. Andra möjligheter som flexitid, möjlighet att resa i tjänsten med mera kommer också före rena lönekrav. Man ställer också krav på hur företagets etik ser ut när det gäller t.ex. synen på miljöfrågor. Ett företag som vill vara med och konkurrera om de bästa och piggaste ungdomarna måste alltså erbjuda möjligheter som svarar mot dessa krav. Denna trend är internationell och kan tydligt iaktas i alla industrinationer.

Motivation som drivkraft även i stora industrier

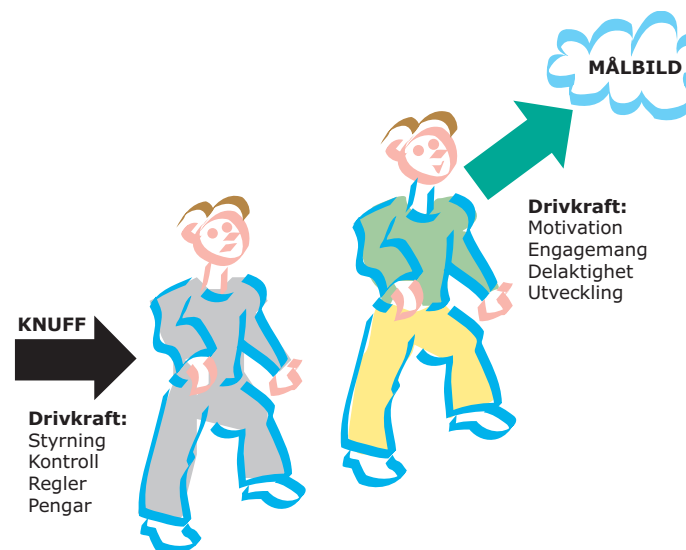
Styrelseordföranden i General Motors har sagt att "framgång på 90-talet bestäms till 20 procent av vilken teknik man använder och till 80 procent av ledarskapet och dess förmåga att motivera medarbetarna". Motivation kan man definiera som svaret på frågan "varför gör du det du gör?".

Förutsättningar för en motiverad medarbetarskara kan man skapa genom att sätta upp tydliga, positiva och inspirerande mål. Man inbjuder medarbetarna till delaktighet och möjlighet att aktivt delta i utvecklingen. Alla får samma helhetsbild av verksamheten, dess långsiktiga mål, dess samhällsnytta o.s.v.

Bakom detta med styrning genom **målbilder** ligger övertygelsen att alla människor som skapat något stort först haft en bild, en vision av hur det ska se ut när det är färdigt.

Målbilden

Inom idrottsvärlden har man utvecklat metoden med målbildsträning. Många elitidrottsmän på internationell toppnivå har de senaste tio åren ägnat mycket tid åt så kallad mental träning, som helt bygger på detta med målbild. Erfarenheterna är entydiga: metoden fungerar.



Figur 9. Ledningsfilosofier: Styrning & kontroll kontra målstyrning.

Vad som nu sker är att metoderna från idrottsvärlden förs över till arbetslivet och utbildningsväsendet. Det är en väsentlig uppgift för en ledare att kunna beskriva och till sina medarbetare kommunicera en positiv, optimistisk målbild - en vision av företagets framtid.

På samma sätt är det viktigt för den som ska handleda och stödja individer i omställningssituationer att kunna kommunicera inspirerande målbilder av nytta med olika studie- och utvecklingsinsatser.

Kravet på en målbild för att den ska ge den motivation och energi som behövs är:

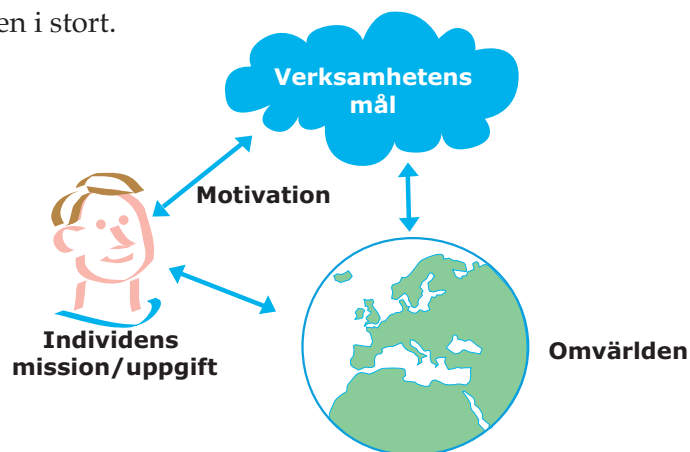
- att den är **positiv**, d.v.s. beskriver hur man vill att något ska se ut och fungera om ex.vis ett år
- att den är **tydlig** och inspirerande och beskriver målet **som om det redan var uppnått** (presens)

- att den innehåller **mätbara mål** som individen själv kan påverka

Det första steget när man ska ta fram en utvecklingsstrategi för en organisation är alltså att formulera en levande och positiv målbild. Målbilden för hela verksamheten kan sedan brytas ner i delmål för olika delar. I detta arbete måste hela personalen engageras för att förankringen ska bli den rätta och motivationen bli stark.

Målbilden kan kommuniceras via särskilt tränade personer genom exempelvis cirkelarbeta. Det är därvid nödvändigt att de som "säljer" målbilden vidare själva har "köpt" den. Annars fungerar inte kommunikationen.

Med utgångspunkt i målbilden kan vi sedan utveckla en strategi och en handlingsplan för varje avdelning och för verksamheten i stort.



Figur 10. Motivation uppstår när den enskildes mission matchar verksamhetens vision och där allt ligger rätt i tid och rum.

En stark och tydlig målbild kan få oss att utträtta stordåd, att lyfta oss själva i håret. Likaså kan svaga målbilder eller brist på målbilder få oss att prestera långt under vår optimala förmåga.

I företagets målbild finner du inspiration och motivation, där finner du din egen uppgift - **din mission**. Där finns möjligheten, där är riktningen, där är din roll!

Målbilden i en omstartssituation

När man blivit "Den ofrivillige omstartaren", d.v.s. att omständigheter man inte rått över har gjort att man måste göra en omstart, då är det nödvändigt att ha en klar, tydlig och lockande målbild som ger fokusering, lust och energi. I Framtidsslussen jobbar vi mycket med detta för att alla efter processens tredje steg ska ha en målbild, som är väl integrerad i personligheten och inte något hugskott från omgivningen.

3. De nya framgångsfaktorerna

Den totala omvandling av arbetslivet som skett under de sista decennierna av 1900-talet har lett till att framgångsfaktorerna på arbetsmarknaden är helt nya. De gamla industriella hierarkierna med mycket uppdelade arbeten och många vertikala beslutsnivåer gjorde att kraven på en anställd handlade mycket om att vara accepterande, göra som man blev tillsagd, att inte ta egna initiativ osv.

I ett modernt organiserat företag är kraven i stort sett motsatta. Man behöver medarbetare som tar egna initiativ, som tar ansvar, som kan lösa problem enskilt eller i team, som förstår verksamhetens sammanhang o.s.v. Framgångsfaktorernas förändring framgår av nedanstående tabell:

FRAMGÅNGSFAKTORERNAS FÖRÄNDRING

FÖRR	NU
Fogliga	Initiativrika
Lättstyrda	Självgående
Trotjänare	Utvecklingssugna
Kunna jobbet (lagom)	Lust till lärande
Enkelspåriga	Flexibla
Anställd u.p.a	Medarbetare (ansvar)
Smal och grund kompetens	Bred och djup kompetens
Istadig	Förändringsvillig
Snävsynt (detaljer)	Vidsynt (helhet)
Självnärmast	Social

Tabell 2. Framgångsfaktorernas förändring i arbetslivet

Det är självklart att den som arbetat ett antal år, som varit aktiv i föreningsliv, som byggt till sin sommarstuga o.s.v., tillägnat sig kompetenser som matchar ovanstående framgångsfaktorer på olika sätt.

Det är viktigt att hjälpa varje individ i en omstartssituation att komma underfund med sin egen "duktighet", d.v.s. de samlade förmågor och kunskaper som vi kallar för realkompetens. Detta är bra både för individens självkänsla (jag kan redan en del) och för samhället och den nya arbetsplatsen där man drar nytta av redan utvecklad kompetens. Här kan både intervjuer, tester och valideringsinstrument ge en klar bild av var individen står och vad som ytterligare kan behöva utvecklas.

Genom att väl ta tillvara individens realkompetens kan mycket tid (och därmed kostnader) sparas in.

4. Nya kompetenskrav för Livslångt Lärande

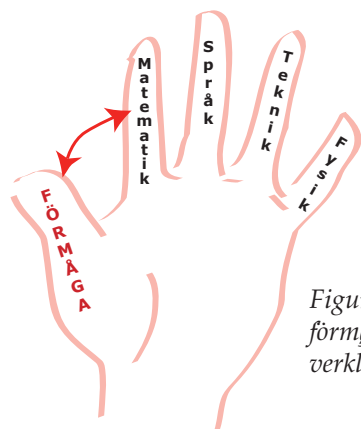
De nya kompetenskraven handlar mycket om personliga egenskaper som ger en förmåga att tillämpa kunskaper i olika situationer. Dessa personliga egenskaper utvecklas med en metod för lärande som kallas **utvecklingspedagogik** som bygger på autentiskt lärande eller **learning by doing**.



Figur 11. Den grundläggande kompetensdefinitionen vi tillämpar

Att tillämpa kunskaperna för att utnyttja en möjlighet, lösa ett problem eller helt enkelt att genomföra ett medvetet och strukturerat projekt eller experiment för att testa en idé, genomföra en plan eller söka kunskap.

För att ge en bild över vad vi menar med utvecklingspedagogik har vi valt en mänsklig hand. Fyra av fingrarna får symbolisera teoretiska kunskaper inom olika ämnesområden, medan tummen får symbolisera förmågan att göra något med dessa kunskaper som verktyg. Utan tummen är denna hands "nyttokapacitet" ganska begränsad. Med tummen utvecklad är möjligheterna desto större!



Figur 12 Tummen får symbolisera vår förmåga att tillämpa kunskaper i verkligheten.

Vad samhället har ett skriande behov av är människor med både **kvalificerade kunskaper och förmåga att tillämpa** dessa i värdeskapande och lärande processer.

Utvecklingspedagogiken syftar till att bygga upp de kompetenser som krävs för att man ska fungera bra i ett samhälle med Livslångt Lärande.

Vi har gjort följande definitioner av dessa kompetenser:

Ämneskompetens	Personlig kompetens	Social kompetens	Koordinationskompetens
Färdigheter och kunskaper enligt läroplan	Självförtroende	Kommunikationsförmåga	Helhetssyn
I viktiga delar på insiktsnivå	Självdisciplin	Öppenhet	Sammanhang
	Integritet	Ödmjukhet	Överblick
	Förmåga att lära	Prestigefrihet	Analys
	Uthållighet	Empati	Kreativitet
			Strategier

Tabell 3. Kompetenser för Livslångt Lärande

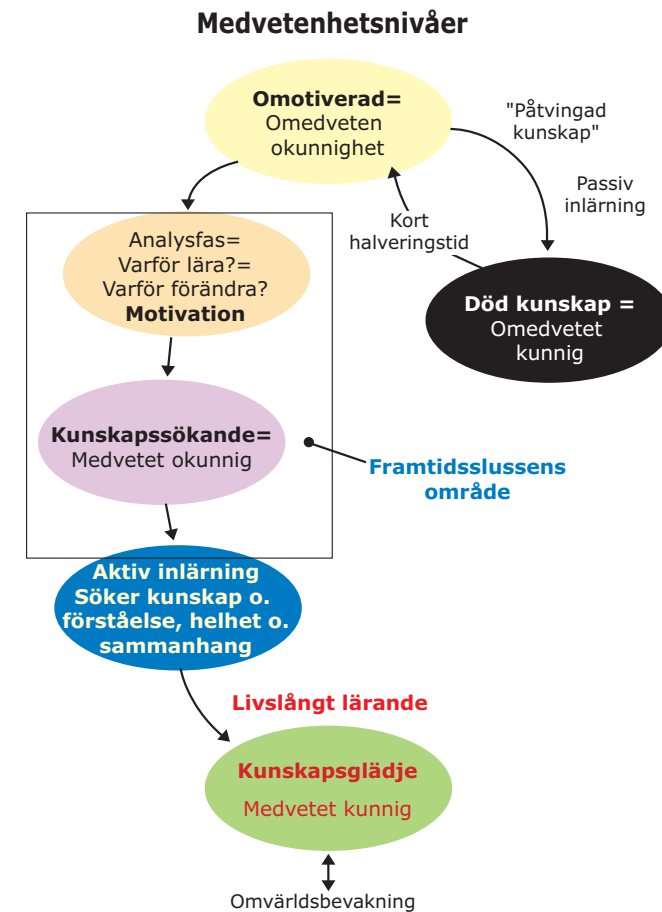
5. Lärande som får människor att växa

Vi kommer här att beskriva de krav som ställs på lärupplevelser för att de ska leda till personlig utveckling, d.v.s. att den lärande människan växer som individ. Vi kommer först att visa en rad ganska självklara pedagogiska grundprinciper för detta lärande och sist i kapitlet visa en checklista på typiska egenskaper för denna typ av lärande.

Om medvetenhetsnivåer

Den första principen vi beskriver handlar om en människas medvetenhet både om det egna jaget (självkänedom) om omvärlden samt om inställningen till framtida mål (målbild). Är man omedveten om att man saknar kunskaper som skulle väsentligt öka ens möjligheter att nå ett lockande mål, så hamnar man i cirkeln omedveten okunnighet. I denna position är man omotiverad, vilket är det normala tillståndet första dagen i en omställningsprocess. När man just fått visshet om att ens gamla komfortzon håller på att försvinna och man inte vet vart man ska ta vägen då är det naturligt att man hamnar här.

Om man då gör som vi gjort många gånger i historien att en vägledare eller handläggare på en arbetsförmedling (eller liknande) snabbt leder in den omedvetna på en kurs av något slag, då leder detta till ett passivt lärande, död kunskap och kort halveringstid. I värsta fall kan upplevelsen av att vara lika lite anställningsbar efter som före ett kursprogram leda till att individen blir mer skadad än hjälpt av insatsen.



Figur 13. Medvetenhetsnivåerna och deras koppling till viljan att lära. Den process för aktivt lärande som vi tillämpar i Framtidsslussen följer den vänstra vägen.

Att vara projektledare för resten av sitt egna liv

Vi arbetar i stället efter en modell som bygger på den lärande individens ansvar och engagemang. Genom att analysen av förutsättningarna görs i samverkan mellan en vägledande generalist och den enskilda individen byggs förutsättningarna för ett aktivt lärande grundat på medvetenheten om saknade kunskaper.

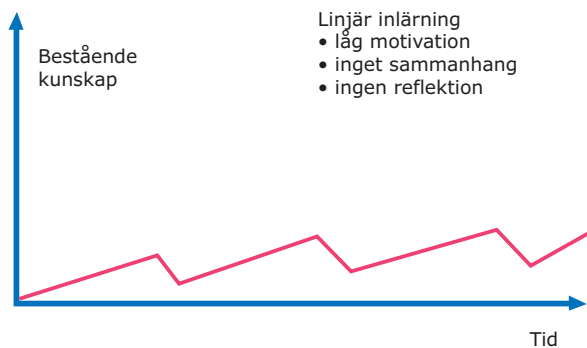
KUNSKAPSNIVÅER



Figur 14. Kunskapsnivåernas pyramid

Den ytliga kunskap som man ibland skaffar sig inför en skrivning eller ett test är ingen resurs i perspektivet Livslångt Lärande. Grunda kunskaper av detta slag har för det första en "kort halveringstid" och för det andra är de omöjliga att applicera i helt nya situationer. Med det Livslånga Lärandet avses ju det ständiga lärandet och de ständigt nya situationer som eleverna kommer att hamna i ute i arbetslivet. För att då ha någon nytta av tidigare kunskaper måste dessa ligga på insiktsnivån, d.v.s. att man fullständigt har förstått och insett ett sammanhang, en regel o.s.v.

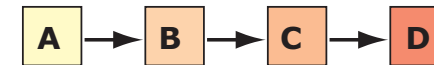
I den här boken menar vi att de ytliga kunskaperna är resultatet av linjär inlärning, som syftar på att eleven inte gör reflektioner över det man läst, hört, tränat och upplevt.



Figur 15. Linjär inlärningsmodell – begränsade kunskaper för framtiden.

Ofta sker denna inlärning mycket mekaniskt och utan föregående motivationsdel. Linjär inlärning leder till grunda kunskaper, som i perspektivet livslångt lärande är tämligen värdelösa. Det här minnet brukar också kallas **hovmästarminnet**, då det är denna typ av minne som en hovmästare använder för att minnas vad alla ätit och druckit fram till det att notan är betald. Därefter minns han knappast att han sett dessa gäster tidigare.

Vårt sekventiella minne

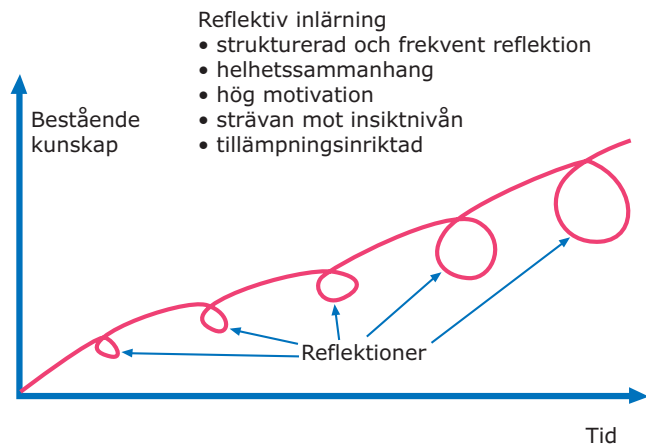


Figur 16. Människans minne fungerar sekvensiellt, d.v.s. steg A leder automatiskt till steg B o.s.v. Detta är orsaken till att vi så lätt automatiserar vårt beteende och att beteenden är svåra att ändra.

När vi lär oss något "utantill" fungerar vårt minne mycket sekventiellt. Eftersom vi inte förstått ett sammanhang eller insett en funktion utan bara lärt oss "rabbla" en läxa. Varje ord vi kommer ihåg leder automatiskt till nästa. Precis som på teatern, när sufflören viskar ett enskilt ord till skådespelaren, som sedan minns hela replikskiftet. Vill vi nå djupare kunskaper måste vi använda "hela huvudet och kroppen". Vi måste tänka, pröva, experimentera, reflektera, analysera och sammanfatta.

Befästheten av djupare kunskaper sker i stället genom reflektiv inlärning. Den baseras på:

- motivation
- helhetssyn
- strävan mot insiktsnivå
- reflektion

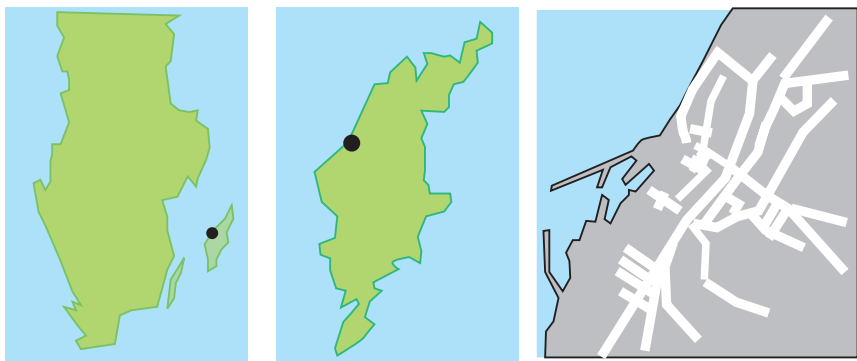


Figur 17 .Reflektiv inläring. Själva upplevelsen av lärandet, av att "jag har lärt mig" uppstår och förstärks i reflektionen. För att stärka individens upplevelse av att vara på väg mot större kunskap är en systematisk reflektion ett användbart verktyg.

Handledarens roll är att **inspirera, vägleda och följa upp** lärandeprocessen.

Att se till att helheten är utgångspunkt för detaljstudierna så att inte materialet "snuttifieras" till osammahängande fragment utan struktur och sammanhang.

FRÅN HELHET TILL DELAR – för att ge sammanhang



Figur 18. Grundregeln är att först ge överblick och sammanhang - sedan gå ner i detaljer. Dock utan att någonsin förlora helheten!

Vi gör här liknelsen med en kartbok. Ibland när jag ska ut och föreläsa glömmer jag min bästa kartbok hemma och har då i bilen en enklare bok som saknar översiktskartor. Det betyder att jag i detalj kan se de små delarna med god upplösning var för sig. Däremot kan jag inte se helheten på ett samlat sätt. Jag vill t.ex. kunna se vägen från Nyköping till Karlstad på ett översiktsblad först för att välja vägsträckning. Därefter vill jag gärna kunna se detaljer av t.ex Örebro län för att hitta till en rastplats, en bensinmack o.s.v. Att alltid utgå från helhet och sammanhang innan man går ner i detaljer är en viktig del i att bana väg för djupare kunskaper.

6. Rätt mental inställning – en nödvändig förutsättning

När en människa ska tänja på sina gränder, d.v.s. utvidga sin komfortzon genom att göra något nytt, är den mentala inställningen till detta avgörande.

Att starta ett "projekt" med inställningen att "det kommer nog inte att gå" är på förhand dömt att misslyckas.

Innan man sätter igång måste man vara helt övertygad om att en framgång är möjlig. Man måste tro på sin förmåga att klara uppgiften.

Vill man bli ännu tydligare kan man säga att man för att lyckas måste kunna, när man blundar, se sig själv lyckas. Det vi kallar för att ha en tydlig och inspirerande målbild.

Föregångare inom området mental träning och målbildsteknik kan vi hitta inom områdena:

- skapande aktiviteter, typ konstnärer, författare
- uppfinnare och utvecklare av alla slag
- idrottsmän och idrottskvinnor
- upptäcktsresanden genom historien

Kort sagt kan man säga att alla stigfinnare, nydanare och kreatörer måste ha rätt mental inställning. De får ofta brottas lika mycket med sin omgivnings negativa attityd som med själva uppgiften man satt sig före att genomföra.

Bra exempel från några av kategorierna ovan:

Tomas Edison, glödlampans uppfinnare genomförde ca 600 experiment med olika metalllegeringar innan han hittade den vol-

framtråd som fungerade. När han intervjuades efter att ha lyckats fick han frågan hur det kom sig att han fortsatt experimenten trots att han **misslyckats** så många gånger.

Edison svarade då:

"För mig var alla 600 experiment lyckade. De första 599 var lyckade genom att de gav mig svar på frågan: Duger denna metall som glödtråd? Svaret blev: Nej!

Det sista experimentet var givetvis också lyckat eftersom svaret då blev: Ja!

Från början", sade Edison, " hade jag en bruttolista på drygt 2000 möjliga glödtråds-material. Att redan efter ca 600 hitta den rätta var, enligt min uppfattning, osannolikt lyckosamt."

Redan vid det inledande experimentet hade Edison en "bild inuti huvudet av en lysande glödlampa"! Han kunde inte i sin vildaste fantasi tänka sig att den **inte skulle gå** att realisera. Hans funderingar gällde snarare hur länge det skulle gå **innan** han lyckades än **om** han skulle lyckas.

Roger Bannister, brittisk medeldistanslöpare i efterkrigstiden. Efter andra världskrigets slut blev arenaidrotterna det stora folknöjet. Friidrott av alla slag hade en stor och intresserad publik. En av de största grenarna var löpsträckan en engelsk mil. I slutet av 40-talet låg världsrekordet ett tiotal sekunder över fyra minuter. Snabbt blev tidsgränsen fyra minuter en magisk gräns att försöka bryta igenom. Många galor runt om i Europa basunerade ut världsrekordförsök på den engelska milen. Varje gång slutade det med en besvikelse då några sekunder återstod att knappa in.

Till slut kom den ena tidningsartikeln efter den andra att handla om "det omöjliga rekordet". Fysiologer, läkare och tränare blev samstämmigt överens om att människan nått sin absoluta gräns

och att fyra minuter var en ouppnåelig tid på den engelska milen. Som så mycket annat som upprepas många gånger blev även detta till en sanning. En engelsk mil går inte att springa under fyra minuter!

Denna sanning accepterades av de flesta men en som vägrade att acceptera den var engelsmannen Roger Bannister. Han var medicinstuderande och mycket framgångsrik löpare. För honom var det magiska rekordet full uppnåeligt.

Vintern 53 - 54 åkte han tillsammans med studie- och träningskamrater till södra halvklotet och tränade intensivt hela vintern. På våren for han tillbaka till Europa och lyckades under stor uppståndelse bli den första människan att springa en engelsk mil under fyra minuter.

Roger Bannister hade hela tiden varit övertygad om att rekordet var möjligt att slå!

Emellertid är det som hände efter Bannisters rekordlopp minst lika intressant ur synpunkten mental inställning. Inom en ganska kort period lyckades ett antal andra löpare, som tidigare gjort mängder av misslyckade rekordförsök, att också ta sig under fyraminuters gränsen. Genom att gå före hade Roger Bannister visat att det var möjligt!

Föregångare, pionjärer och stigfinnare av detta slag behövs för utvecklingen av det mänskliga samhället. Några måste gå först, ta stora risker och våga stå emot en ofta ganska oförstående omgivning.

Dock är ett visst mått av dessa föregångares egenskaper och metoder lämpliga för oss andra att ta lärdom av, t.ex vid en omstart i livet:

- innan du ger dig in i något nytt: **se dig själv lyckas med uppgiften!**
- utveckla din självförolit genom att flytta fram dina positioner i en takt som passar dig
- träna din förmåga att avgöra när det är dags att avbryta ett experiment, d.v.s. när det är dags att summera och reflektera
- träna dig att finna svaren med små, snabba och enkla metoder, d.v.s. använd inte mera tid och energi än nödvändigt för att få ett svar
- lär dig att hantera s.k. "misslyckanden" d.v.s. experiment som inte fullt ut lyckades. Se dem som ett lärande! Använd erfarenheterna till att gå styrkt in i nästa experiment!

Som du säkert inser är det just de kompetenser som vi pratat om som dessa stigfinnare utvecklat längre än vi andra. Fundera igenom vilka kompetenser (från tabell 3 sid.29) som Edison och Bannister hade utvecklat och som hjälpte dem till deras framgångar!

7. Kulturens betydelse för lärande och utveckling

Kultur betyder ju, som alla vet, odling. Vad odlar vi då i kunskapsföretag och lärande organisationer?

Idéer? Människor? Kunskaper? Attityder? Nyttigheter? Svaret är tveklöst: Alla fem!

Alla fem uppräknade odlingarna sker i en lärande organisation och det finns givetvis ett samband mellan dem.

De olika nyttorna som ska odlas hänger dock ihop och måste ses i ett sammanhang.

Ska organisationen bli en plats för utveckling av människor, en plats för lärande och kunskapssökande så måste

- nya idéer finna livsrum
- kunskapen hela tiden vidareutvecklas
- medarbetarna känna engagemang och delaktighet
- individerna få växa och utvecklas

Förutsättningarna för att denna odling ska lyckas är precis desamma som gäller vid odling av till exempel spannmål: miljöfaktorer.

För att ett litet frö ska gro och växa sig starkt, måste det växa i en positiv miljö med rätt värme, fukt, ljus och gödning.

Odlingsmiljön i en organisation - utvecklingskulturen - är våra attityder, normer, regelverk, vårt sätt att samverka och organisera oss, vilka hjältar och förebilder vi har, vilka insatser som belönas och så vidare.

Lutherska tankar och Jantelagar

I Sverige har vi rent allmänt en kultur som präglas av lutherska tankar, Jantelagar och den svenska avundsjukan.

Attityden till den som vill pröva nya vägar kan sammanfattas i "Du ska inte tro att du kan något". Går den "nya vägen" galet får vi höra "Vad var det vi sa" och vi är då tränade att känna det totala misslyckandet.

Luther/Jante-kulturen - leder till passivitet och inåtvändhet

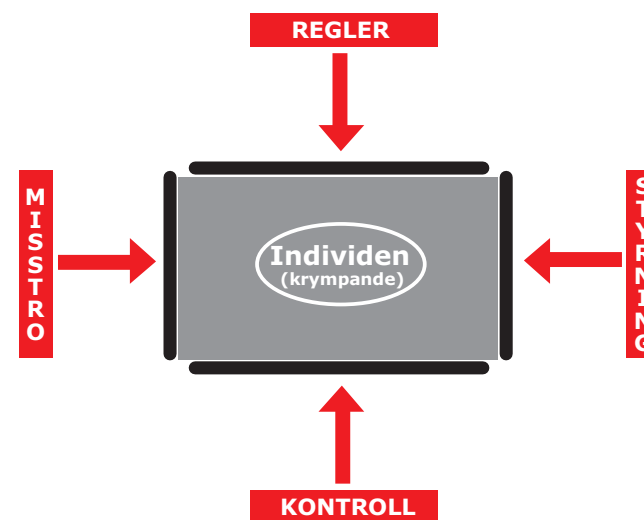


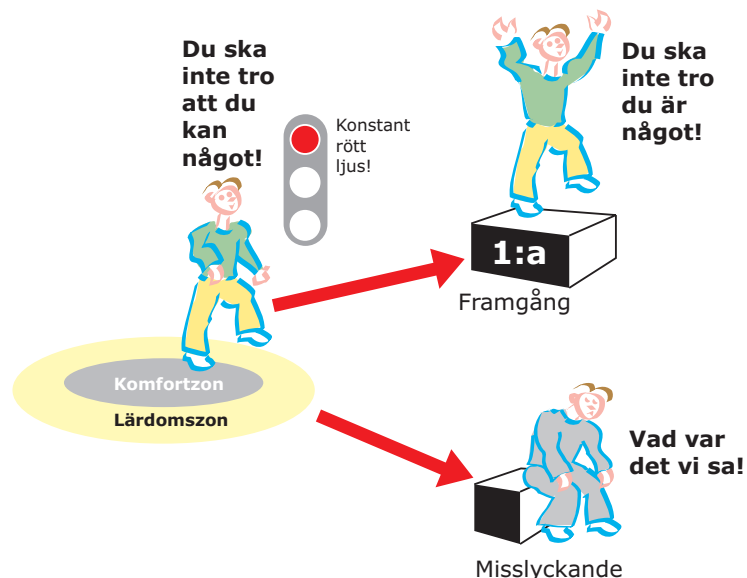
Fig 19. Den Lutherska kulturen gör att människor krymper av dålig självkänsla

Om vi å andra sidan har framgång på vår "nya väg" får vi höra "Du ska inte tro att du är något". Eller: "Det där kunde vem som helst ha gjort!"

Sammantaget kan vi konstatera att dessa attityder knappast uppmuntrar till nyskapande och utvecklande verksamhet. Snarare känner vi igen uttrycket "Bliv vid din läst".

Gör som du alltid har gjort - då är allt lugnt!

Detta gäller givetvis även i många företag och offentliga organisationer. Eller gällde? Kanske vi nu är i en tid där företag uppmuntrar sökande och experimenterande bland sina medarbetare. Det vore givetvis önskvärt. En del av det gamla lever dock kvar fläckvis och är ett hinder för utvecklingen.



Figur 20. I den Lutherska (eller Kalvinska) kulturen är det enklast att man stannar i sin komfortzon

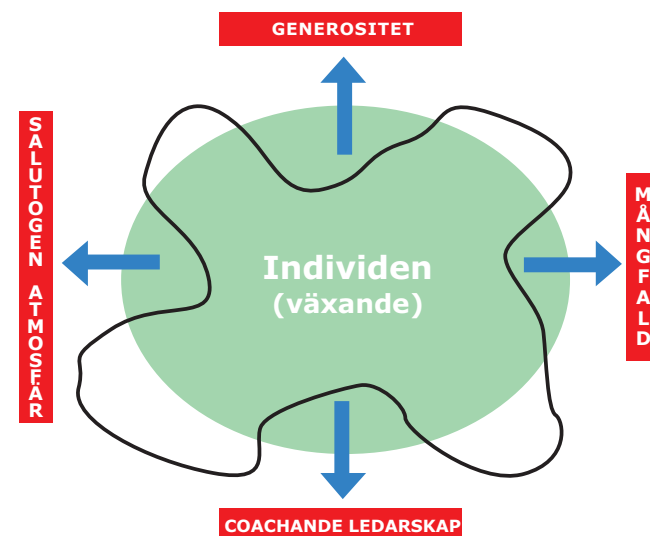
För att utvecklingen ska kunna gå vidare och ge bra resultat är det viktigt att den styrs av en gemensam målbild - att man är överens om vad verksamheten har för mål i olika avseenden.

En framkomlig förändringsväg: gör misstagen små, billiga och snabba

För att avdramatisera skrällen för att "göra bort sig" får vi utveckla en metod som gör att det inte blir så svåra konsekvenser av ett misstag. Det gäller att få en positiv attityd till att **våga göra nytt** genom att göra det litet, snabbt och billigt. Det måste vara tillåtet

att ibland göra fel. Genom denna metod blir felet inte så katastrofala och vi får en positiv attityd till att göra nytt! I en lärande organisation sker mycket lärande genom görande, d.v.s. experiment, försök och projektarbete. Detta måste tillåtas, synliggöras och belönas!

Utvecklingskulturen - uppmuntrar till aktivitet och initiativ



Figur 21. Den lärande kulturen - tillåter att man gör misstag. Uppmuntrar sökande och experimenterande. Individen växer och utvecklas.

I en kultur där man känner skräck för att göra fel händer inte mycket i utvecklingsväg - genom att **inte göra just någonting** kan man ju inte göra fel!

Kamraters hån och chefers kritiska blickar när man inte lyckats med en uppgift tar lätt lärandelusten ur en medarbetare.

Uppmuntra initiativ, engagemang och handlingskraft

Genom att arbeta medvetet med kulturfrågor och uppmuntra "stigfinnarna", når man på sikt ett tillstånd där attityden till lärande blir positiv.

Målet är att skapa en lärande organisation, där medarbetarna lär mycket av varandra via avrapportering inför gruppen, avdelningen etc.

8. Utvecklande ledarskap

Ledningens roll i lärande och omstart

Att leda en intelligent organisation, där lärandet hela tiden ingår som en del i det vardagliga arbetet ställer speciella krav på ledaren. Rollen som ledare innebär att man ska leda en värdeskapande process där alla medarbetares resurser tas i anspråk och där utvecklingen sker både på individ- och gruppnivå. Ledaren får rollen som lagledare, coach, och som möjliggörare, facilitator. Uppgiften är helt enkelt att se till så att kulturen är gynnsam för lärande, kreativitet och ständiga förbättringar. Att hantera alla medarbetare individuellt och som lagmedlemmar så att alla kan känna stolthet både för sin egen och lagets prestation. Att skapa rätt förutsättningar för att människor ska växa och lära sig, d.v.s. reflektera över både fram- och motgångar, dra slutsatser och komma vidare.

Ledaren i den intelligenta organisationen är en människo-utvecklare med stark empati och med stor förmåga att kommunicera mål och motivera till goda insatser.

Per definition består en intelligent organisation av intelligenta medarbetare och ledare. Givetvis har de flesta organisationer historiskt sett alltid gjort det, men i den intelligenta organisationen tillgodogörs medarbetarnas förmåga **fullt ut**.

Den intelligenta organisationen tar till vara sin viktigaste resurs, den mänskliga förmågan, på ett helt nytt sätt.

I den intelligenta organisationen tillåts och uppmuntras medarbetare att växa och utvecklas. Detta ställer nya krav på ledaren som måste visa ödmjukhet, ha en positiv självbild, kunna coacha och inspirera. Eller som amerikanerna säger vara "a good facilitator" göra saker möjligt - inte vara i vägen!

Något som är absolut bannlyst är "ledare" med för stort föräldrajag som fungerar som "morsor" åt sina medarbetare.

Förändringsledning

Jag minns än hur läraren på min första ledarskapskurs pratade om de två ledartyperna: "den auktoritära" och "låt gå ledaren". Sedan dess har jag läst en hel del litteratur i ämnet och kan till min glädje konstatera att antalet ledartyper har ökat (även i litteraturen). Adizes talar t ex om fyra "grundtyper" och varianter av dessa.

Statiska ledare i en dynamisk omvärld

Dock saknar jag i många ledarutbildningar den grundläggande analysen av ledarskapets föränderliga förutsättningar. I stora stycken talar man ännu om anställda som en ganska stereotyp massa, om marknaden som något ganska oföränderligt med köpare och kunder som betar sig ganska regelmässigt.

Även konkurrensförhållanden, teknikutveckling, miljöpåverkan, råvaru- och energitillgång behandlas som om de vore förutsägbara och bara ändrar sig efter vissa bestämda regler. Alla dessa förändringar tvingar fram nya sätt att leda och organisera mänskligt arbete.

Budgeten - ett trubbigt prognosinstrument

Ett exempel på tilltron till den egna förmågan att förutse omvärldsförändringar är företagets budgetarbete, som ju egentligen är en prognos över marknadsutveckling samt intäkt- och kostnadsutveckling.

I vissa organisationer jobbar man på fullt allvar med femårsbudget!

I själva verket sker svängningar i omvärlden mycket snabbt: Nya aktörer dyker upp på "din marknad", ny teknik gör din egen uråldrig, länder som du knappt hört talas om kan bli dina nya kunder eller konkurrenter, miljöopinionen skapar snabbt nya konsumtionsmönster o s v.

Möjligheterna att i en budget ta med alla tänkbara omvärldsförändringar på ett års sikt eller längre är inte stora. Budgeten måste därför ses som ett ganska grovt instrument för att hålla balans mellan intäkter och kostnader.

Under ett verksamhetsår får man genomföra ett antal revideringar eller i projektform jobba med utveckling vid sidan av "grundbudgeten". Dock givetvis med god ekonomisk kontroll.

Ett sätt att hålla ekonomin i företaget under kontroll är att göra som ex.vis ABB att ha en kontinuerlig budgetprocess, eller rättare ekonomisk uppföljningsprocess som gör att man har koll på intäkter och kostnader utan en traditionell budget.

Framgången och därmed tryggheten ligger i förändringsförmågan

Framgången för ett företag bestäms i ökande grad av dess förmåga att anpassa sig till förändringar i omvärlden. Förmågan till förändring bestäms i sin tur av ledningens förmåga att leda förändringsarbetet.

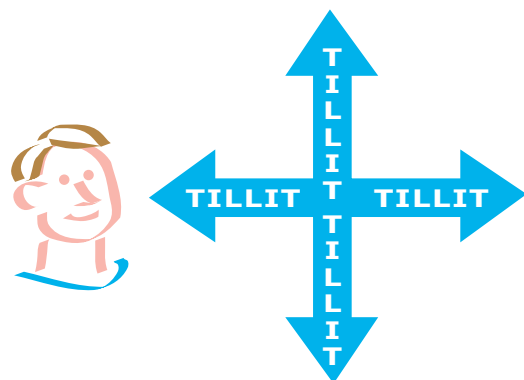
Det handlar i första hand om de mjuka/mänskliga ledarskapsfaktorerna:

Motivation, som i sin tur består av:

1. Mmvärldsanalys - varför ska vi förändra
2. På vilket sätt ska vi förändra oss
3. Målbildsbeskrivning - hur ser vi ut om två år
4. Utvecklingsstrategi - hur kommer vi dit

5. Uppmuntra experimenterande/inga misslyckanden bara lärande
6. Följ upp och dra slutsatser - vad har vi lärt oss
7. Delegering/projektuppdelning/ visa förtroende
8. Personligt intresse för medarbetare/verksamhet genom bl a utvecklingssamtal

Helt utslagsgivande för framgången är alltså de mjuka ledaregenskaperna - **förmågan att motivera och leda människor så att de växer och utvecklas!**



Figur 22. Den som litar till sig själv har lätt för att lita till andra.

På förändringsledaren ställs kraven:

- att klara av att **inte veta** i en snabbt föränderlig omvärld - d v s **mod**
- att vara flexibel - **lära nytt** klara av att inte veta mest eller bäst - att kunna **visa förtroende för andras kunskap och förmåga**

En förändringsledare måste ha en positiv självbild

För att klara av ledarrollen i en verksamhet under snabb förändring krävs att ledaren har en positiv självbild - en tilltro till sin egen förmåga. Ett sannt självförtroende grundat på erfarenheten att "jag brukar klara det mesta - själv eller tillsammans med andra" är grunden för ett lyckat ledarskap.

Bara den som litar till sig själv vågar lita till andra

I förändringsarbetet är det oerhört viktigt att medarbetarna har förtroende för ledaren och att denne i sin tur visar förtroende till medarbetarna.

Att visa förtroende för någon är att visa att man tror på någon. Medarbetarna växer när de får "lagom" mycket förtroende från sin ledning.

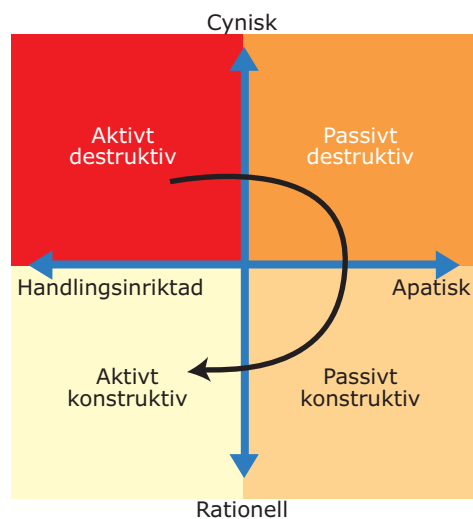
En ledare med positiv självbild klarar av att hantera de problem som alltid finns i en förändringsprocess. Han/hon klarar av att erkänna att han/hon gjort en missbedömning och kan ändra sig utan prestigeförlust. Han/hon lyssnar till de medarbetare som har specialistkunskap inom olika områden utan att känna sig mindervärdig.

Bara en ledare med en positiv självbild klarar av att helhjärtat delegera en uppgift till en underställd medarbetare. Bara en ledare med en positiv självbild har det civilkurage som ofta behövs i en förändringsprocess, där olika viljor strider om hur förändringen ska gå till.

Förändringsprocessens sabotörer måste elimineras

Ibland krävs kraftfulla insatser för att oskadliggöra förändringsprocessens sabotörer - bromsklossarna som tar så mycket energi att de ibland kan skada hela processen. Det kan ibland handla

om att eliminera dessa eller att köra verksamheten i konkurs. Bromsklossarna ska ha sin chans att ändra sig, men sedan måste de oskadliggöras för att verksamheten i stort ska kunna förändras och fortleva.



Figur 23. Den önskade riktningen i processen: mot aktivt och konstruktivt

Varning för "morsor" och "farsor"!

Rubriken "Varning för morsor och farsor" kräver kanske en förklaring. Jag menar givetvis inte rollen som mamma eller pappa i allmänhet utan jag menar ett särskilt beteende som jag kallar för "morsigt" eller "farsigt". Det utövas av personer med ett stort föräldrajag (transaktionsanalys).

Detta beteende, som innebär att man tar över ansvaret från någon annan, ofta i största välmening, får till resultat att den ansvarsberövade står stilla i utvecklingen eller i värsta fall går tillbaka. En "farsa" i sammanhanget är en person som tror sig veta bäst, som fattar snabba beslut över huvudet på gruppen och föser den sedan i "rätt" riktning.

Resultatet blir detsamma: människorna runt dessa föräldrar tillåts inte växa och utvecklas - deras självtillit krymper; de utvecklar en negativ självbild.

"Morsorna" - var finns dom och hur känner man igen dom?

"Morsorna" finns överallt! I bland är det just mammor som överbeskyddar sina barn och med sitt beteende skadar deras utveckling av en positiv självbild.

Men "morsan" kan lika gärna vara en chef, en fotbollstränare eller en lärare i skolan. Oavsett kön. Det typiska är just att en "morsa" ofta i oförståndig välmening, gör saker åt andra. T.ex. knyter skor, packar skolväskor, och fungerar allmänt som ordningsman åt barnet. Som följaktligen inte lär sig att själv sköta detta. När man ska lära sig något innebär det per definition att man ska göra något som man inte gjort tidigare. Det betyder att man behöver råd och stöttning, men man måste få "göra" själv. Även om det tar tid och det blir lite fel. För en "morsa" är det alltid lockande att gå in och ta över: "om du flyttar på dig så ska jag ordna upp det här!" Vilket betyder: "om du som inte klarar det här flyttar på dig så ska din duktiga "morsa" ordna upp det hela."

Typiskt för "morsorna" är att de gör sina insatser för att "vara snälla". Ofta har de ingen tanke på att resultatet blir att de handikappas människor omkring sig.

"Farsorna" - var finns de och hur känner man igen dom?

"Farsor" finns liksom "morsor" överallt: i hemmen, på jobbet, i skolan o.s.v. Till skillnad från "morsorna" så finns det en annan välvilja bakom deras beteende. De fattar beslut över huvudet på

andra därför att de tror att det själva alltid vet bäst. För att få ett bra beslut fattar de det därför helt själva. Därefter driver de sin linje stenhårt.

En "farsa" bryr sig överhuvud taget inte om att förankra beslut, att motivera dem och att väga olika alternativ mot varandra. När besluten ifrågasätts hamnar "farsorna" lätt i låsningar för att försvara sig. En "farsa" har mycket svårt för att vara ödmjuk och lyssna till andra. Trots att en "farsa" betar sig helt annorlunda än en "morsa" så får hans agerande samma resultat: han urholkar omgivande individers självtillit.

Det gemensamma draget för föräldrabetendet är att man tar över ansvar och påverkansmöjlighet för andra, vilka som en följd av detta krymper och förlorar tillit till den egna förmågan.

Alla barn har tidigt en tro på sig själva och står i centrum för sin världsuppfattning. När det lilla barnet börjar skolan har det ofta en gedigen tro på sin egen förmåga. Denna positiva självbild förändras dock under inflytande av lärare, föräldrar och chefer. På gymnasienivå kan man tydligt avläsa en väsentligt försämrad självbild som sedan i många fall ytterligare försämras i vuxen ålder under inflytande av dåliga ledare och chefer.

Jag tror att en människa för att utvecklas och må bra måste ha en positiv självbild - en tilltro till den egna förmågan. Människor med en god självbild klarar utveckling och förändringar på ett bra sätt. **De tror ju att de ska klara det!**

Människor med en sämre självbild blir lätt rädda och ängsliga. De kan antingen reagera våldsamt negativt eller resignera och bli passiva. Vi tror att mycket problem i samhället - från rasism till långsam utveckling av företag och organisationer - beror på att för många svenskar har en alltför negativ självbild.

Internationella studier visar att vi svenskar, jämfört med andra, har en mer negativ självbild, att vi har svårt för att känna oss duktiga och att vi har svårt för att ta emot beröm. Jag tror att detta beror på den del av det svenska samhället som kan sägas vara den nationella själen. Den är präglad av Lutherska tankar, Jantelagar och vanlig svensk avundsjuka. Det är en angelägen uppgift för föräldrar, lärare och ledare att arbeta för en långsiktig förändring av detta. I stället för att vara avundsjuk kan vi väl vara avundsfriska! Med det menar jag att vi måste kunna glädjas åt andras framgångar och känna det som en utmaning att ta efter i stället för att gräma oss över att det inte var vi som lyckades. **Nästa gång är det vår tur!**

Alla människor kan utvecklas mer än de själva tror!

Vår största begränsning sitter i huvudet på oss själva. Tror vi inte att vi kan - då kan vi inte.

Men tror vi att vi kan - då kan vi!

Vill du vara med och arbeta för en ny svensk inställning till duktighet, målmedvetenhet och eldsjäl?

Hjälp oss då att avveckla "morsor" och "farsor"!

Lärande - vad är det egentligen?

Några funderingar på lärandet som fenomen:

Fråga: Hur vet vi när vi har lärt oss något?

Mitt svar är att du har lärt dig något när det **blir uppenbart för dig själv** att du kan och klarar något nytt som du inte gjort förut.

Detta betyder att lärandet inte behöver föregås av traditionell undervisning eller träning.

Vad som helst i din omvärld kan "trigga" en Aha-upplevelse:

Jag vet, jag kan, jag klarar!

Exempel: Barnet har faktiskt lärt sig att simma när det kommer på att det kan simma. Oavsett om detta sker efter en simträning i ordnade former eller helt enkelt när barnet råkar ramla i vattnet och upptäcker att det kan simma.

Trots att barnet fram till denna händelse varit helt övertygat om att det inte kan simma.

Exempel: Någon frågar dig om hjälp med något som du tror att du inte kan. Men när du anstränger dig och koncentrerar dig märker du att du faktiskt kan svara och hjälpa till.

Alltså: i det ögonblick du blir faktiskt medveten om en kunskap eller förmåga för första gången - då har du lärt dig något. Allra viktigast är dock att du har lärt dig att du kan lära dig!

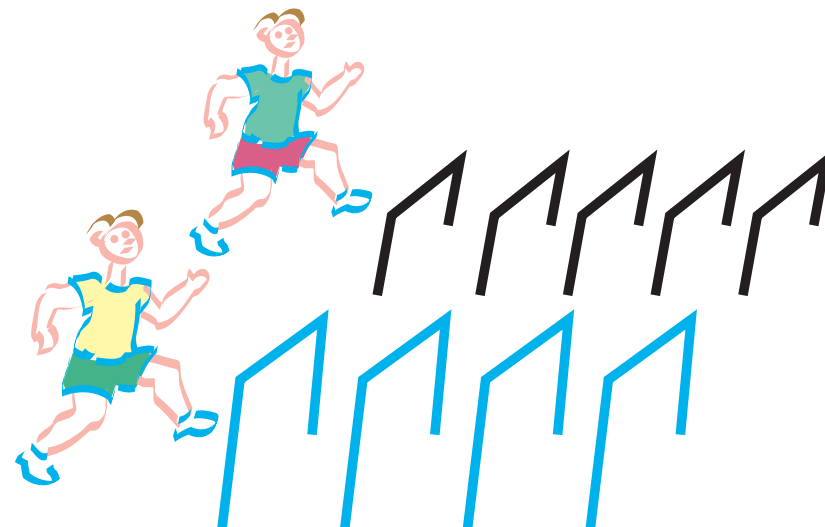
Inlärningsprocessen - hur lär vi oss?

Det finns en gammal idé om inläring: trial and error - försök och misslyckande. Man menar här att inläring sker genom försök där misslyckandet i sig ger en förstärkning. Givetvis är detta sant. När vi gör en tabbe som svider så aktar vi oss noga för att göra om den.

Från ”trial and error” till ”trial and success”.

Men vi lär oss ändå mer av våra försök som lyckas (trial and success), eftersom framgången är en bekräftelse på att vi gjort rätt, medans misstagen är en bekräftelse på att vi gjort fel!

Vad vi borde sträva efter är alltså så många och stora framgångar som möjligt och så få och små misstag som möjligt. För att bana väg för ett sådant lärande experimenterande måste vi eliminera rädslan för att göra misstag.



Figur 24. Det är nödvändigt med helt individualiserade utmaningar i en omstart.

I utvecklingsprocessen måste vi göra misstagen små, snabba och billiga så att de inte tar onödigt med resurser i sökandet efter framgångskoncepten.

Den lärande metod vi är ute efter måste i små steg föra oss mot målet och ge oss snabba svar på de frågeställningar som är avgörande för om vi är på rätt väg eller fel. Är vi på rätt väg skalar vi stegvis upp projektet; är vi på fel väg gör vi en tidig korrigerande eller avbryter.

Den viktigaste lärdomen: jag kan lära mig!

Det lilla barnet som uppmuntras att göra något för första gången och får komma underfund med att det kan klara en ny uppgift växer i självförtroende. Vad det egentligen lärt är att det kan lära sig om det tillåts försöka, om det får uppmuntrande stöd och om det får ta lite tid.

Ibland går det givetvis galet - då måste omgivningen dämpa

nederlagskänslan och uppmuntra till nya tag tills det lyckas. Att "hjälpa" en människa att undvika det som varit svårt och där det tar lite emot, är det samma som att stjälp. För varje tillfälle som man undviker en viss uppgift som man känner sig orolig för växer svårigheten. Till slut blir man helt blockerad och för sitt inre blir man övertygad om att man inte kan.

Bädda för framgång!

I alla ledarroller som förälder, lärare eller chef, har man en uppgift i att underlätta för andra människor att växa. Optimal inläring sker vid framgång varför rollen som "människoförstärkare" blir att i inledningen av utvecklingsfaser se till så att möjligheterna till framgång är goda och att misstagen minimeras. De misstag som ändå görs måste alltid behandlas som ett naturligt steg i inlärningsprocessen och avdramatiseras: vad har vi lärt oss av detta misstag? Det gäller att höja ribban i lagom takt efter varje individs förutsättningar. Det gäller såväl små barn som vuxna. Utmaningen ska kittla lite lagom, kräva koncentration och viss ansträngning men vara fullt möjlig att klara.

Lagom + I

- Att ge för låga utmaningar, d.v.s. att ha för låga krav, ger en signal om att vi inte tror att individen i fråga kan klara särskilt mycket.
För låga utmaningar under lång tid leder till understimulans vilket också gör att man förlorar tilltron till sig själv. Det var för länge sedan som jag fick visa att jag kunde klara något!
- Att ge för svåra utmaningar, d.v.s. att ställa för höga krav, ger en signal om att vi är fientliga och vill se individen misslyckas. Upprepade och oanalyserade misstag p.g.a. för hög ribba,

sänker självförtroendet och gör fortsatt lärande svårare. I värsta fall kan en människa lära sig att han/hon inte kan lära sig.

Varje framgång leder till ökad självtillit och en ökande förmåga att klara nästa steg i utvecklingsprocessen!

För varje gång som en människa blivit medveten om sin förmåga att lära blir det lättare att lära sig vidare.

Insikten om ovanstående leder till slutsatsen att all inläring är individuell och således måste hanteras så av dem som ansvarar för den. Den s.k. jämlika utbildningen där alla ges samma utbildning leder alltså till ojämlikhet.

Vill vi i stället sträva mot målet att alla individer ska ha möjlighet att utvecklas efter sin förmåga måste lärandet individualiseras.

Ledningens roll i en omstartsprocess

Kommunikation under processen

Människor blir av begripliga skäl ängsliga och undrande när ett företag aviserar att man har problem. Denna oro leder till ryktes-spridning, instabilitet och minskad effektivitet. En verksamhet kan nästa "gå i stå" medan man avvaktar ytterligare information. Den enda tillgängliga medicinen heter information och åter information. Ledningen bör informera så mycket och ofta som möjligt, även när man själv upplever att man saknar information att föra vidare. Även detta att man saknar information är en information i sig. Vi har också lärt oss att även negativ information är bättre än ingen alls. Man kan likna detta vid en människa som varit på läkarundersökning och går och väntar på ett besked om en eventuell sjukdom. Ovisshet och brist på besked leder till ängslan och en gradvis försämrad hälsa. Även om ett besked är tufft är det i sig en startsignal till en framåtsyftande process.

Sammanfattningsvis kan man säga att det är viktigt att informera så ofta och så rakt som möjligt i en orolig situation.

Det är viktigt att ledningen kommunicerar en samlad bild av verksamhetens läge, hur man tänker agera, var ljuset i tunneln finns och vilka möjligheter det leder till.

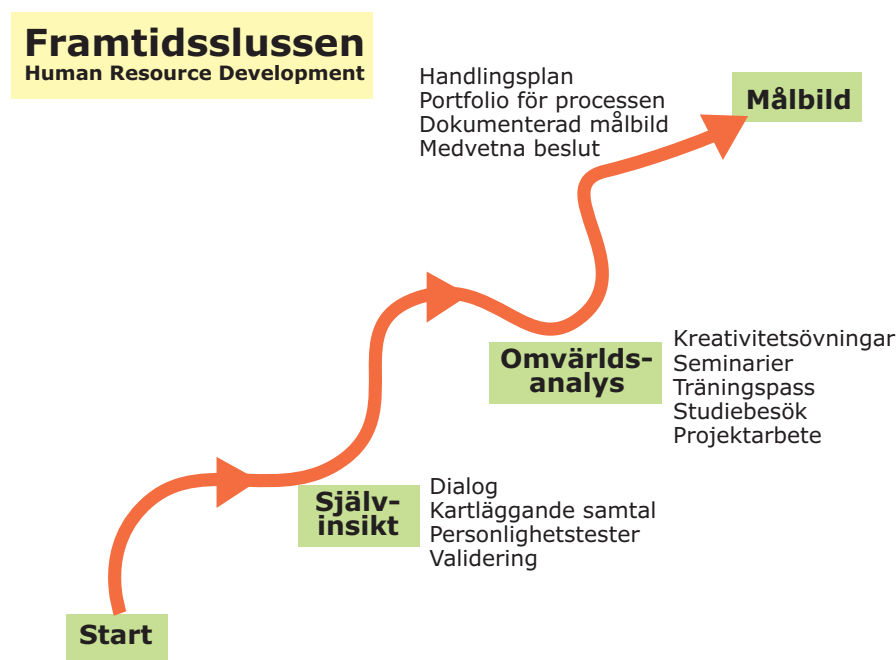
Det svåra samtalet

När man jobbat många år på samma ställe, haft likartade arbetsuppgifter och i huvudsak jobbat med samma kamrater, har man utvecklat en mycket begränsad komfortzon där man känner sig hemmastadd och säker.

När förändringen i omvärlden kräver att man ska lämna denna komfortzon är det naturligt att känna oro över vad som ska hända. Det är därför viktigt att alla chefer och företrädare för personalorganisationerna, som möter oroliga människor är väl förberedda på vilka reaktioner de kommer att möta och hur dessa bör hanteras.

9. Framtidsslussen – steg för steg

Framtidsslussen är en strukturerad process för utveckling av människor i en omstartssituation. Den bygger på många års erfarenheter och baseras på en positiv människosyn. I Framtidsslussen kan varje individ delta i en sammanhållen process för rådgivning, vägledning och träning som omfattar kartläggningssamtal, personlighetstester, kunskapstester och möjligheter till validering, seminarier m.m..



Figur 25. Den ungefärliga processen i Framtidsslussen

Individuell vägledning

Den individuella vägledningen består av kartläggningssamtal i dialog och intervjuform. Kompletterad med olika tester och möjligheter att få tyst kompetens erkänd och dokumenterad ger den varje individ en god självinsikt, framför allt om de starka sidor, intressen och lustar man kan bygga vidare på.

Omvärldsanalys görs på flera olika sätt och syftar till att ge varje individ en insikt om vilka möjligheter som finns för att han/hon utifrån detta ska kunna göra ett medvetet val av målsättning, ambition och strategi.

Att få sin reella kompetens erkänd - validering

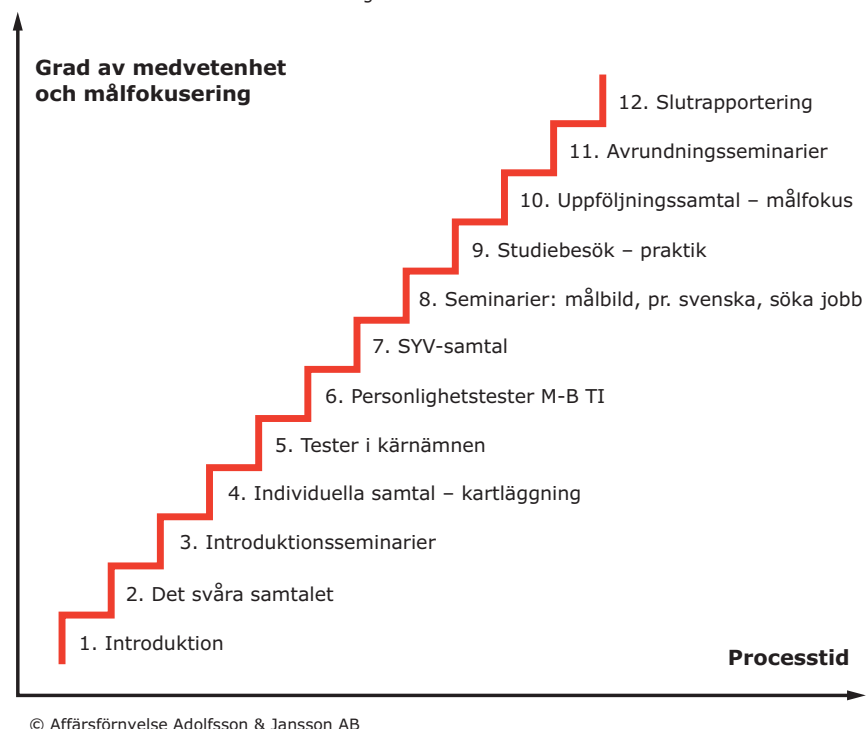
I Framtidsslussen finns möjligheter att få realkompetens bedömd och dokumenterad. Dels genom lokalt tillgängliga resurser, dels via tester och bedömningar som görs över internet på distans från andra valideringsinstitut inom och utom Sverige.

Ambitionen är att varje önskemål om validering skall tillgodoses så långt som möjligt.

I Framtidsslussen är det viktigt att förmedla kunskapen om arbetslivets framgångsfaktorer. Under den övergång från industri till kunskapsekonomi som Sverige befunnit sig i det senaste kvartseklet, har framgångsfaktorerna ändrats dramatiskt. Denna förändring är dels kunskapsstyrd, d.v.s. att allt flera jobb kräver både djup och bred **kunskap**, dels styrs den av en ny ledning och organisation av arbetsplatserna, som leder till behov av andra **egenskaper** hos medarbetarna. Dessa egenskaper finns väl inskrivna i Läroplanerna strävansmål och också i Kunskapslyftspropositionens målbeskrivning.

Vi har gjort en tabell över framgångsfaktorernas förändring som du kan se på sidan 26.

FRAMTIDSSLUSSEN™ – grundmodell



Figur 26. Framtidsslussen – omstartprocessens väsentligaste delar

1. **Introduktionsseminarium** för företagsledning och personalorganisationer
2. **Det svåra samtalet** – att möta människor som upplever en krisartad situation där de för en tid tappat initiativet i sina liv.
3. **Introduktionsseminarier** för alla:
 - processen som helhet
 - inbjudan till nya möjligheter
 - intresseanmälningar till tester, seminarier, SYO mm

4. **Individuella samtal** för kartläggning av:
 - bakgrund: arbetsliv, utbildning, familj, relationer
 - erfarenheter: föreningsliv, idrott, intressen, hobby
 - starka sidor
 - drömmar/lustar
5. **Tester i kärnämnen**: matte, engelska, svenska med individuell återkoppling
Validering – ett erkännande av icke formell kompetens = realkompetens. Validering sker parallellt med punkterna 5–7.
6. **Personlighetstester**, Mayor-Briggs Type Indicator
7. **SYV-samtal**. Dialog och vägledning i arbetslivet och utbildningsvärlden.
8. **Seminarier** som stärker processen:
 - målbildsseminarier (det första bör komma tidigt i processen)
 - söka jobb seminarier
 - praktisk svenska
9. **Studiebesök** eller praktik
10. **Uppföljningssamtal** för målbildsfokusering
11. **Avrundningsseminarier**
12. **Slutrapportering**

Med grundmodellen som utgångspunkt planeras varje process utifrån sina förutsättningar. Under hela processen hålls fortlöpande kontakter med företagsledning och personalorganisationer. Formell avrapportering sker vid ett antal inplanerade tillfällen. Hela processen skall ses som en öppen och flexibel form som kan anpassas under gång för alla eventualiteter som vi vet kan dyka upp.

I 0. Sammanfattning

Utveckling av människors handlingskraft (empowerment)

Som framgår av det kompetensbegrepp som denna bok bygger på är det en tydlig riktning mot handlingskraft och företagsamhet. Om att praktiskt använda sina kunskaper för att lösa en uppgift, lösa ett problem, upptäcka och utnyttja en möjlighet.

Det handlar om att jobba med lärande experiment för att bekräfta teorier, att göra ett antagande (en hypotes) och se om detta stämmer (hypotesprövning).

Det engelska namnet på denna typ av utvecklingspedagogik är "enterprise education", en träning i företagsamhet. En pedagogik/metodik som syftar till att utveckla förmågan att tillämpa teoretiska kunskaper.

Den ska inte ses som något som står i motsats till teoretiska kunskaper utan tvärt om: vi stärker denna genom att visa på dess nyttiga tillämpningar. Vi låter människor söka, utveckla och tillämpa kunskaper i en lärande process med hög motivation.

"Jag hör och jag glömmar"

"Jag ser och jag kommer ihåg"

"Jag gör och jag förstår"

Konfucius ca 500 f.Kr.

Figur 27. Kunskapen om effektiviteten i olika former av lärande är gammal!

De krav som det nya arbetslivet ställer handlar mycket om handlingskraft och företagsamhet. Mindre företag, där flertalet nya jobb kommer att finnas, har inte råd att sätta till omfattande handledning till nyanställda. Man förutsätter där att en nyanställd snabbt ska bli produktiv, vilket kräver initiativförmåga och viljan att göra sig nyttig.

Det gäller alltså att utveckla varje individs förmåga att tänka självständigt, att sätta mål, att handla och att medverka till genomförandet av projekt, att tillämpa kunskaper.

Vi måste uppmuntra engagemang och lust till att pröva och lära.

Nya förutsättningar i ett föränderligt arbetsliv

Dagens ungdomar kommer att tillbringa sitt arbetsliv i platta organisationer där man individuellt eller i arbetslag tar ansvar för hela arbetsprocesser och ständigt lever med en osäkerhet då arbetet ständigt förändras. Ytterst litet styrning av arbetsledare och chefer förekommer och skrivna instruktioner kan bara vara målstyrande, då varje nytt projekt är olikt alla tidigare.

Lärandet kommer att ingå som en naturlig del av vardagen och till en mindre del ske som organiserade utbildningar/kurser som man "åker till".

De flesta nya jobben kommer att skapas i småföretag - ofta inom området tjänster och service. I dessa små företag efterfrågas bredare kompetens. Även om mindre företag också behöver specialister, så är behovet av kompetensbredd mycket tydligare än i de större företagen. En tekniker i ett litet företag behöver också begripa lite ekonomi och marknadsföring t.ex. I de mindre företagen är det också ett tydligare krav på social kompetens, då man jobbar nära kunder, ofta i nätverk med andra småföretag och dessutom inom företaget jobbar i projekt och arbetslag.

Idag är omvärldsperspektivet ett helt annat. Sverige är på ett påtagligt sätt en del av världen och vi påverkas av det globala skenet. Kraven på färdigheter och kunskaper kan inte med precision förutsägas i något längre perspektiv.

Vad vi säkert kan säga är att barn och ungdom som växer upp i denna historiska brytningstid kommer att befinna sig i ett livslångt lärande och få uppleva många förändringar både i sin egen situation och yrkesroll och i omvärldens förutsättningar.

II. Referenser

Litteratur:

Bengt Johannisson och Torsten Madsén: "I entreprenörskapets tecken"

Ds 1997:3 Närings- & Handelsdepartementet ISBN 91-38-31191-7

Heland, Liebendörfer, Lyttkens: "Den lärande människan",

SAF, ISBN 91-7152-497-5

Gottfried Grafström: "Våra kvävda kompetenser"

Akademilitteratur ISBN 91-7410-189-7

Ellström, Gustavsson, Larsson: "Livslångt lärande"

Studentlitteratur ISBN 91-44-61751-8

Bailey, Schermerhorn.Hunt, Osborn: "Managing organisational behavior"

John Wiley ISBN 0 471-33461-8

Rapporter:

"På väg mot en lärande organisation"

Arbetsmiljöfonden ISBN 91-87460-06-8

"Drivkrafter och förändringsmönster"

Industrilitteratur ISBN 91-7548-466-8

"Corporate and nonformal learning"

Tapir forlag ISBN 82-519-1307-1