

Distansstödspodden: Att verka i en osäker tid

Love intro: - Viktigaste läxan är att fundera på hur kan jag skapa en organisation och ett ledarskap som kan hantera komplexitet, som kan hantera kaos, därför att det är den värld vi lever i nu och inte blicka tillbaka till den värld vi hade för länge sedan, där det var mycket mer stabilitet och planerbarhet.

Mikael intro: - Pandemin har krävt snabba förändringar i våra utbildningar och vi vet fortfarande inte hur det kommer att se ut ett år framöver. I det här avsnittet ska vi prata om hur vi påverkas av att arbeta under osäkra förutsättningar, där våra invanda strategier måste omvärderas och förändras kontinuerligt. Du lyssnar på Distansstödspodden från Myndigheten för yrkeshögskolan. Jag heter Mikael Andersson, och med mig idag har jag Love Lönnroth, managementkonsult på Sonder och författare till boken Ut ur boxen, förändringsledning på riktigt. Välkommen Love!

Love: - Tackar.

Mikael: - Vem är Love Lönnroth?

Love: - Ja, du, det kan jag ge dig ett jättelångt svar på, men om vi tar den korta versionen så är jag organisationskonsult eller managementkonsult, jobbar som det sedan drygt 20 år tillbaka. Jag jobbar mycket med både statliga verksamheter och privata företag i att framförallt navigera svåra förändringar och olika typer av komplexa situationer som nu senast under pandemin så har jag jobbat mycket med sjukvården, till exempel för att hantera sådana här lägen som är lite svårhanterliga och oförutsägbara, så det är lite av min specialitet.

Mikael: - Du har erfarenheter från många olika verksamheter, men vad märkte du händer på arbetsplatserna när pandemin kom i våras?

Love: - Det som ju var allra tydligast var ju förstås omställningen till de digitala mötena. Jag jobbade till exempel med en kund, en strategiprocess där vi hade börjat ha möten, vanliga möten med ledningsgruppen och så fick vi gå över till att köra det på Teams i stället. Det var en väldig omställning som ändå gick förvånansvärt bra måste jag säga. Det är väl det tydligaste att nu så tillbringar jag mina dagar väldigt mycket i möten på Teams på mitt hemmakontor och inte så mycket på ett fysiskt kontor längre.

Mikael: - Kan du se att någonting har förändrats vad gäller relationen mellan medarbetare, nu när man inte träffas så mycket längre?

Love: - Ja, det blir ju inte de här kaffesnacken lika mycket eller runt när man ska fika sådant. Det är en klar skillnad, även om jag vet att många kör sina Teams-fikor och liknande, Men det blir ju inte samma sak som de här små praterna i korridoren när man träffas, det är väl kanske det tydligaste och det som jag tror att många saknar mest från sin arbetsplats egentligen.

Mikael: - När det gäller de som lyssnar på det här alltså anordnare av olika utbildningar. Där fick man ju under våren göra väldigt snabba förändringar med att ställa om när en viss typ av undervisning som man hade planerat och till distansundervisning. Hur skulle du se att vi påverkas av att hela verksamheter måste ställas om så här snabbt?

Love: - Det påverkas väldigt påtagligt för utbildningsanordnare naturligtvis när man måste ställa om från fysisk utbildning till digital utbildning. Det har väl hela sektorn känt av mer påtagligt än väldigt många andra och till och med att man kanske var tvungen och ställa om utbildningar som vänder sig till mer praktiska ämnen, där man måste göra laborationer och saker på plats. Det måste ha varit jätteknepig, så det har väl varit en väldigt påtaglig påverkan tänker jag för just utbildningsanordnare.

Mikael: - Just om vi tar det generellt, din erfarenhet av att när verksamheter plötsligt måste förändras, hur påverkar det, hur påverkar det en arbetsplats? Hur påverkar det individen som jobbar?

Love: - Ofta så blir påverkan på att allt som man har planerat måste göras på ett annat sätt eller blir det inte av. Vad jag märker är att det skapar dels en stress hos vissa medarbetare och chefer som känner att man kan tappa kontrollen, man har ingen riktig orientering om man är van vid att kunna lägga planer och följa planer och så är den ena sidan av myntet en andra sida av myntet är att det finns de som trivs när det är mer oförutsägbart, det händer någonting nytt och det är inte som

det alltid varit, så det är på olika sätt skulle jag vilja säga. Det är väldigt tudelat är min erfarenhet av hur människor upplever det som händer.

Mikael: - Finns det någonting som man ska tänka på, speciellt. Nu har vi ju varit med om det här under våren, och vi vet inte riktigt hur framtiden ser ut. Hur ska man tänka för att förbereda sig för sådana här situationer?

Love: - Jag tror att man ska tänka att det går inte riktigt att förbereda sådana här situationer fullt ut. Varje sådan här kaossituation är ju unik, och nu är det klart att en sådan här händelse som pandemin inträffar verkligen inte ofta. Men, men vi har ju haft händelser tidigare som för många år sedan var det något askmoln över Island som stoppade flygtrafiken, till exempel så att mängder av möten och konferenser fick ställas in. Det var en lite liknande effekt kan man säga, och det första är insikten att det går inte att planera riktigt för sådana händelser, det är omöjligt att planera på förhand, utan snarare måste man ha en handlingsberedskap att snabbt kunna göra en skattning av situationen när den händer och sedan jobba dynamiskt. Jag tror att en hel del verksamheter har problem, att man är så van vid att kunna lägga planer och sådär, som man har svårt för att agera snabbt och sedan alltså, just nu befinner vi oss i fasen när man ska tillbaka till det som man kallar för normalläge och upptäcker att det går inte riktigt, det funkar inte. Där tror jag att många är nu, sitter och funderar över detta. Hur ska vi göra det? Och hur ska vi hantera det här dryga året, som kanske är kvar på pandemin? Vad gör vi då?

Mikael: - Det är just känslan av att alla tycker på olika sätt, att det är jobbigt med den här typen av snabba förändringar, men vad är dina erfarenheter i själva osäkerheten i situationen eller det faktum att man måste planera om, vilket är det som är jobbigast?

Love: - Jag skulle säga att framför allt osäkerheten som är det klart jobbigaste. Ta bara utbildningsanordnare, om man inte riktigt vet när man kan köra igång, säg bara att man behöver ha folk som jobbar, ska bli elektriker eller snickare och behöver kunna jobba på plats, om man inte vet när man kan göra det och hur, då kan man inte planera för vilken personal som ska vara på plats vid ett visst tillfälle, kan vi nyttja lokalen eller inte, kanske måste man ha större lokaler för att klara av att fysiskt distansera sig. Alla de här grejerna där allting kräver sin tid för att kunna upphandla och ställa om. Osäkerheter är det absolut överlägset största. Det här med planerandet är ju mer en olägenhet, en ovana, att behöva planera om eller ställa om. Osäkerhetsmomentet är ju det som gnager många av oss just nu, inte minst ekonomiskt, hur drabbar ekonomin.

Mikael: - Utifrån dina erfarenheter, vilka misstag tycker du är vanliga att verksamheter gör när man hamnar i en krisartad situation?

Love: - Min erfarenhet är att man är ganska bra på att snabbt ta tag i de akuta frågorna, det är vi nästan inställda på. Att snabbt rycka in och ta tag när det verkli-

gen är kris, liksom att alla hjälper till, så där tycker jag inte att jag sett riktigt stora problem utan det som är, det är den fasen som kommer sedan när man börjar, ska försöka tänka på hur vi ska hantera detta på lite medellång sikt och det faktum att vi inte vet vilken planeringshorisont vi har, för vi vet inte när det här är över. Det är där de flesta har sina största utmaningar. Man är inte så bra på att hitta ett sätt att jobba där man kan på ett nytt sätt planera i mycket kortare cykler och ha bättre dialog och för att kunna hantera frågor som dyker upp, utan man söker förtvivlat, liksom tillbaka till ett tidigare sätt man har haft att jobba med långsiktiga planer och budgetar fastän de har spruckit. Oförmågan att acceptera att det här kommer vara ett tag och hur man ska hantera det, det är väl det jag upplever som det största problemet hos många organisationer, speciellt hos offentlig sektor där man har det väldigt svårt. Tänk om man kommer steget efter, vad gör man då?

Mikael: - Så du menar att en naturlig reaktion är att febrilt försöka söka sig tillbaka till det tryggaste man känner till tidigare?

Love: - Ja, precis, och tro att det nog kommer nog bli exakt som det var förut. Man behöver verkligen dag för dag liksom hantera det nya läget och inte drömma sig tillbaka till det som var och hålla sig till gamla planer och gamla budgetar och gamla beslutsprocesser som inte håller, inte håller måttet. Det har pandemin visat, en kris visar ju sådana sprickor eller brister som tidigare ofta funnits. De blir mycket tydligare. Man har kunnat hantera det förut, men nu blir det ohanterligt.

Mikael. - Just den här osäkra situationen sätter ju ledarskapet ganska mycket på prov, och många är ju på en arbetsplats just nu, för de som vi pratar om är utbildningsanordnare och de är oroliga för hur undervisningen ska fungera på distans. Kollegor och studenter kan vara sjuka. Hur kan man som chef stötta sina medarbetare i den här oron?

Love: - Jag tror att det är viktigt att tala med varandra, att vara tillgänglig. Det är det första man säger, att vara en förtroende- och tillitsskapande faktor, att finnas där och vara tillgänglig. Och sedan tror jag att det lite som chef också handlar om att inte tänka att kravet på mig är att jag ska ta kommandot och ha alla lösningar för det är liksom ingen som kan ha i ett sånt här läge och där tror jag att en del medarbetare kan ha tendenser att kräva av chefen tydliga besked, och där tror jag att det är viktigt att förklara öppet att "Jag vet inte mer än vad du vet". Vi sitter i samma båt, allihopa, så jag tror att det viktigaste är att ha de här täta dialogerna, samtal där man inte heller tar fram långa agendor, och chefen sitter och håller monolog och förklarar för medarbetarna hur det ligger till, utan att man har öppet och alla får prata och komma till tals och sedan stötta och också tänka som chef att man kan planera på den sikt man har, att inte låtsas om att man kan planera på en längre sikt än vad man känner till, till exempel det faktum att man kanske har regeringsbeslut om när man får samlas fler människor eller anordna olika typer av evenemang och sånt, det vet man inte förrän man vet helt enkelt (skratt) – jag tror det är viktigt för en chef att tänka på de sakerna.

Mikael: - Det finns ju ett perspektiv till för ledarskapet om du har något tips på hur man ska hantera sin egen oro för att, förutom att man har en oro för medarbetare så är det stressande för en själv också som ledare.

Love: - Jag tror samma sak där, att man behöver tala med människor som man har förtroende för. Nu har ju många chefer, dels andra chefer som man pratar med och så även medarbetare och överhuvudtaget, det kan vara anhöriga, det kan vara en coach, det kan vara olika, men att man själv erkänner för sig själv att jag är inte så osårbar eller jag är inte så annorlunda än alla andra, utan jag behöver ju också ta hand om mig själv. Det har ju chefer minsann behov av, särskilt eftersom folk kommer till chefer för att fråga efter svar så tror jag att tänka på det att inte vara någon supermänniska, utan att man är ungefär lika sårbar som alla andra och våga visa det och våga vara öppen med det. Det är också viktigt.

Mikael: - Det finns en gruppering till här som man måste förhålla sig till. Det är ju de studerande där i princip utbildningsanordnare som anordnar det, man har lovat någonting, och det finns ett antal moment som är väldigt svåra att genomföra. Ta till exempel Lärande i arbete, de praktiska momenten och så vidare. Hur ska man hantera det här och kommunicera till en annan grupp som kanske är orolig att de inte kan slutföra sin utbildning.

Love: - Jag tror på samma princip där, öppenhet. Man brukar säga att öppenhet skapar tillit, det hänger ihop, så jag tror att man behöver vara väldigt öppen med de studerande, hur det ligger till och vad man vet och om man inte vet och kommunicera rätt så frekvent kring läget, åtminstone få besked om det. Jag tänker lite så, det är ju som Folkhälsomyndigheten gör just nu, till exempel regeringen i den här pandemin, att man har dagliga presskonferenser om det nu är varje dag längre eller några dagar i veckan, det kanske man inte hade behövt ha egentligen inte hänt någonting nytt men att det inte har hänt något är ju också ett besked. Det är jätteviktigt med frekvent kommunikation och öppenhet.

Mikael: - Nu har vi pratat väldigt mycket utifrån att det här är en väldigt jobbig situation och så vidare. Jag tänkte börja med utifrån dina erfarenheter och det du ser kan du se ändå någonting i de organisationer du jobbar med? Finns det något positivt med de här stora och snabba förändringarna?

Love: - Ja, det gör det ju. Det var vi inne på, det här med att krisen skapar möjligheter, att man faktiskt tar tag i grejer, som man inte riktigt har tagit tag i tidigare, utan man har kunnat leva med brister som nu har blivit så uppenbara, så stora att man inte kan leva med det längre, utan man måste fixa det. Det märker jag väldigt påtagligt att det sätts igång processer nu som man kanske inte hade tagit tag i, åtminstone inte nu. Man kanske hade skjutit på det, utbildning som behöver finnas och så vidare, så att man helt enkelt tar tag i grejer med en annan handlingskraft. Det ser jag som en stor uppsida. Om man tar just utbildningssektorn hela det här

med att gå till att jobba digitalt, att kunna bedriva distansundervisning på en helt annan nivå. Det är nu man har tillfälle att gå över till det och satsa hårt tror jag väldigt många tänker. Att det är nu man måste passa på. Krisen skapar en öppning för att göra saker man inte har vågat göra annars och den öppningen är kvar så länge krisen har en stor inverkan och sedan försvinner den, sedan stängs det fönstret för oss, jag tror att det är oerhört viktigt att ta tillvara på en kris, verkligen, för det är så otroligt svårt att förändra stora saker om det inte är någon stor omvärldshändelse som gör att man måste, det är jättetufft att göra det.

Mikael. - En sak som man kan märka det är att många har upptäckt att just det här med att jobba på distans och kanske till och med undervisning på distans, det som företag kan uppleva som väldigt stora hinder, nu så märker man att det fungerar, att man kanske upptäcker att motståndet satt ganska mycket i huvudet. Är det någonting sådant du tror man kan få ut efter den här situationen, att man upplever att förändringar är jobbigt och där försöker man värja sig mot.

Mikael: Nu när man har varit tvungen att genomföra förändringar så tycker man att det var kanske inte så farligt i alla fall?

Love: - Ja, men det tror jag säkert underlättas av, särskilt när det gäller distansundervisning, att alla genomgått samma förändring samtidigt. Det är ju så oerhört mycket enklare än när man själv är så att säga kanske en verksamhet som försöker jobba med det, men sen har man en omvärld som inte har kommit lika långt men nu har alla kastats in i det samtidigt. Det är den stora fördelen med den här pandemin att det slår på liknande sätt samtidigt på alla sätt. Klart att det är ju en stor möjlighet.

Mikael. - Så man hamnar inte i det här ”Varför ska vi behöva förändras när ingen annan gör det?” utan nu är det lika för alla?

Love. - Precis, så tar man just det här med digitalisering och distansundervisning, nya sätt att mötas och så vidare. Det gör ju att hela branscher behöver ju ställa om på ett väldigt likartat sätt och det är klart att det underlättar jättemycket. Även om du byter jobb så har man gått igenom samma process där, det är en stor fördel så att säga, när det drabbar på det här sättet, alla samtidigt.

Mikael: - Om vi tittar på det här med utvecklingen av organisationer och förändring och så vidare i ditt jobb, vad tror du att vi kommer att kunna ta med oss efter det här när pandemin är över?

Love: - Jag tror att det är dels det här att vi satt i samma båt under pandemin om att ta med sig den känslan av att vi alla här rör tillsammans, eftersom alla fall i stora organisationer hamnar lätt i lite olika läger inom organisationen. Det tror jag man tar med sig och känslan av större gemenskap och kollegialitet och sedan just

känslan att kunna klara av utmaningar. Jag tror att det svetsar samman, särskilt de som redan jobbar teambaserat. Där tror jag att teamen når en annan förmåga att lösa problem tillsammans. Man har gått igenom någonting riktigt tufft och det gäller inte minst på ledningsnivå. Jag tror att, jag hoppas i alla fall, att man inom ledningsteam och andra typer av team blir mycket bättre på att verkligen jobba som ett team och att det inte bara är på pappret, utan att det blir det på riktigt. Det tror jag verkligen att man kommer att ta med sig. Man kommer att ha många verksamheter som verkligen tar ett litet språng efter pandemin, just på grund av de här faktorerna, att man har blivit så mycket tajtare och mer sammansvetsade som grupp.

Mikael: - Det är en osäker situation. Om vi börjar med att någonting likande kan hända igen. Hur tycker du att det bästa sättet är att förbereda sig för att en liknande situation, ett nytt utbrott kan komma och de restriktioner som kommer? Hur ska man förbereda sig för den situationen?

Love: - Alltså man behöver tillägna sig förmågan att utgå från att det är komplext och kaotiskt. De flesta organisationer i dag, utbildningsanordnare och andra organisationer, är ju liksom riggade för en stabil verksamhet, för någon form av förvaltning, planerbarhet och så vidare. Jag tror att man som organisation bör fundera över hur världen egentligen ser ut även utan pandemin så har vi en enorm digitalisering och en massa olika andra frågor som inträffar samtidigt som gör att det är komplext och snabbväxande och oförutsägbart. Så det är den viktigaste läxan att fundera på "Hur kan jag skapa organisation och ledarskap som kan hantera det?" De kan hantera komplexitet som kan hantera kaos därför att det är den värld vi lever i nu och inte blicka tillbaka till den värld vi hade för länge sedan när det var mycket mer stabilitet och planerbarhet. Det är de allra viktigaste sakerna att ta med sig nu.

Mikael: - Ett sista tips: Just nu är det som sagt osäkert då många bara fortsätter att jobba på men man lever i en ganska pressad situation, just på grund av att, just nu vet vi inte vad som ska hända. Har du några tips till hur man håller näsan över vattenytan under den tid då vi inte vet någonting?

Love: - Man behöver ju se till att fokusera stenhårt på det viktigaste. Det gäller ju inte minst ekonomiskt, eftersom många kan det vara en finansiellt svår situation om man nu är beroende av möten eller evenemang, och sedan är det bara att se till att jobba i korta pulser, att ha möten ganska frekvent där man tar upp och tittar på hur är läget nu så att man hela tiden stämmer av "Hur ligger vi till?" "Var är vi?" "Vad är det viktigaste just nu att hantera?" Man brukar ju prata om att jobba agilt, särskilt kanske inom de som jobbar digitalt och som känner igen det, och det är väl lite det agila arbetssättet som vi behöver ta till oss och jobba efter. När man har korta cykler, jobbar väldigt mycket tillsammans och jobbar teambaserat. Det är det jag ser är framgångsfaktorn just nu att fortsätta göra det så länge man har den osäkra situationen för att hålla näsan över vattenytan och supporta varandra,

vara öppen för kreativa lösningar och tänka att alla här kan bidra med lösningar så att inte jag, som chef, sitter och har monopol på sanningen utan bjuda in alla till att bidra. Det är också jätteviktigt att ta tillvara på allas kompetens och kreativitet.

Mikael: - Men då får jag tacka dig så mycket, Love Lönnroth, för att du hade möjlighet att vara med och prata med oss på Distansstödspodden.

Du har lyssnat på Distansstödspodden från Myndigheten för yrkeshögskolan, en del av projektet till stöd för anordnare som ställer om till distansundervisning. På myndighetens hemsida hittar du webinarier och mer information om projektet. Fler avsnitt av Distansstödspodden hittar du där poddar finns.