



**DIGITAL FÖREDRAG ”MOD, MISSTAG OCH GLÄDJE FÖR FRAMGÅNG”
VIA TEAMS 13 NOVEMBER 2020 9:00-12:00**

FÖRELÄSANDE: PONTUS BODELSSON

**INBJUDAN: LENA ALDERSKIÖLD, SAMORDNINGSFÖRBUNDET SKÅNE
NNV**

Tema: Engagemang för nyskapande

Lena hälsar alla välkomna och lämnar över ordet till Pontus Bodelsson.

Pontus börjar prata om de misstag som vi gör och hur vi kan lära otroligt mycket av de misstag vi gör och han har skrivit en bok om det. Han berättar att han gjort väldigt många misstag i sin karriär och att det kommer bli en bok för att hjälpa människor att våga sig på ett nyskapande.

Han har jobbat som ledare i många år och har varit VD på flera bolag. Kommer från Klippan och har varit i de fem kommunerna som är delaktiga i den här förbundet.

Växte upp i Klippan och HD/NST var tidningen som gällde. Blev sedan VD för det bolaget och flyttade sen till Lund för att studera där Sydsvenskan finns och varit VD där och NE har också varit en del i hans liv där han sen blev VD.

Han berättar om ett sparande av NE som han fick av sin mormor som ung där han fick hem en bok varje kvartal och hade det första bandet när han flyttade till Lund för att studera. Han kunde sedan köpa finare NE i läderinbundet och tänkte att det skulle se snyggt ut om han hade halvfranska läderband i sin bokhylla som ett sätt att charma tjejer och det funkade bra för han är nu gift med en bibliotekarie.

Varför ska vi lyssna på den här Klippanpågen? Han berättar att han är kunglig hovleverantör av ledarskap. Visar en bild på kungen bakifrån och berättar att han gav kungen det första exemplaret av hans bok *Mina 79 bästa misstag*. Kungen blev väldigt glad när han fick den.



Misstag + Lärdom = Framgång.

Misstag är en oundviklig konsekvens av att skapa nytt och bör(måste) se som nåt värdefullt. Vi kan inte tro att vi ska spänna bågen och göra nya saker utan misstag. När vi gjort misstag har vi lärt oss något nytt och det är otroligt värdefullt.

Han berättar om Thomas J Watson som var VD på IBM i 42 år. Han välkomnade misstag. Ett citat av honom är: "If you want to increase your success rate, double your failure rate" men han gjorde också misstag för ett annat citat av honom är: "I think there is a world market for maybe five computers"

82% vill att chefen självmant erkänner sina misstag. Men endast 46% upplever att chefen gör detta. Det finns barriärer mellan ledare och medarbetare som gör att det här blir så svårt.

Pontus berättar om förändringsarbete när han arbetade som VD på NE. En helt ny och bättre kunskapssajt för 75% av Sveriges skolor. Hur skulle NE kunna överleva när Wikipedia dyker upp på nätet?

I en värld där man behöver mer än Wikipedia är skolan där man behöver källor. Det finns då en värld framåt med NE.se. Problemet var att sajten inte var byggd för att tonåringar skulle vara intresserade. Bestämde att de skulle lansera en ny sajt med samma välskrivna artiklar men intressant för tonåringar och som lockade till läsning. Tog in konsulter och inriktade hela NE på det här med en tajt tidsplan med 6 månader. På dagen 6 månade senare samlades de med bubbel och snittar och skulle lansera sajten. Det såg fantastiskt ut de första 2.5 min sen kraschade sajten för hela Sverige. Gigantisk katastrof. Många hade använt det som pedagogiskt hjälpmedel. Pontus fick personligen 6000 klagande mejl under de första 2veckorna och flera formuleringar har stannat kvar hos honom. En lärare skrev "är det en 3-åring som designat er nya sajt eller har ni bara en ny VD?"

Han har reflekterat kring vad som kunde gjorts annorlunda

- Sprang ifrån organisationen istället för att lyssna in
- Mod betyder ibland tålamod att inse att det tar tid



- Sabbade varje form av tillit som jag möjligen lyckats skapa på det första halvåret på mitt nya jobb.

John P Kotter – pratar om nåt som kallas urgent patience "It means acting each day with a sense of urgency but having a realistic sense of time"

Pontus drar paralleller till Magdalena Forsberg för den idrott som hon håller på med är väldigt lik det sätt som vi måste tänka på när vi gör nåt nytt och en förändring. Skidskyttar åker 2km så fort de kan på skidor sen kommer de till skyttevallen och tar fram sitt gevär och ska träffa tavlan. De är trötta och andas kraftigt och det är omöjligt att träffa tavlan. Då de bommar får de åka straffrundor. Så summan är att stanna upp och inte hålla högsta möjliga tempo utan hålla rätt tempo för att kunna hinna tänka efter under resans gång och kunna visa att man som ledare förstår organisationen.

Hur många fler blir fullt engagerade i team med tillit?

17% är engagerade i ett genomsnittligt team.

I team med tillit så är engagemanget 45%. Viktigt att jobba med tillit. Det är inte bara hur ledaren agerar. Det är mellan alla medarbetare och mellan ledare etc.

Fler resultat med hög tillit jämfört med låg tillit.

I organisationer med hög tillit har medarbetarna

- 50% högre produktivitet
- 74% mindre upplevd stress
- 40% mindre utbrändhet

För att kunna prata om nyskapande måste vi säkerställa tillit i vår organisation. Det är destruktivt för tillit att vara narcissism/självupptagen. En globalt känd narcissist just nu är TRUMP

Narcissismen har ökat med 30 % från 1980-2006 i USA.

2007 kom iPhone och med iPhone kom kameror i telefon och vi kunde ta selfies och det gjorde inte narcissismen mindre och det är en fara.

Stor namnunderskrift indikerar narcissism. Finns forskningsstöd på det av Charles Ham och studerade storleken på 500 namnunderskrifter för VD i deras årsredovisningar. Han mätte storlekarna och såg om det fanns korrelation mellan deras namnunderskrift och företagets resultat. Ju större namnunderskrift desto sämre ekonomiskt resultat hade företaget. Ger en



hint om vad narcissism kan leda till. Ju större namnunderskrift desto större lön. De lyckades få hög lön men gav sämre ekonomiska resultat.

Dörren till självkänedom i team öppnas genom psykologisk säkerhet(psykologisk trygghet).

Att våga berätta om sina misstag och sin osäkerhet utan att bli förnedrad och skuldbelagd.

Amy Edmonson har skrivit en bok om det här.

Psykologisk säkerhet är när medarbetare känner sig trygga att vara sig själva och uttrycka sig. Skapar lärande och innovation och tillväxt.

Handlar om att våga berätta om sina misstag och sin osäkerhet utan att bli förnedrad.

Ett av världens mest framgångsrika företag, Google, studerade 180 av deras team under flera år och psykologisk säkerhet var den överlägset viktigaste faktorn för att skapa effektiva team.

De effektivaste teamen gör inte fler misstag men de rapporterar fler misstag. Då kan man reflektera och ta nya steg och vara innovativa.

NASA lär sig en tragisk läxa 1 februari 2003

En av deras rymdfärjor skickades upp 2003 och det mesta såg bra ut i början men en del av startraketen lossnade och slog i vingen på rymdfärjan. Där syns en viss rökutveckling och där hände nåt med vingen som fick till följd att när de skulle in i atmosfären igen så hade en del av värmeskyddet skadats och hela rymdfärjan exploderade och brann upp. Här hade NASA en kultur som omöjliggjorde räddning av astronauterna. Det fanns en person som såg att det hände och vid frågan "Varför sa du inget" gav han svaret "Det gjorde jag men ingen lyssnade på mig i min låga position!"

Det är viktigt att tala och lyssna. Det individuellt säkra före det osäkra vilket ledde till en katastrof. Det säkra för honom ledde till en fullständig katastrof. Det fanns räddningsplaner och hade kunnat rädda de sju människorna om de lyssnat på den här mannen.



NASA har kämpat för att förändra sin kultur att göra det enklare att göra sin röst hörd. "In a culture of innovation, failure is seen as merely a stepping stone to success."

De har dessutom skapat ett pris: Lean forward fail smart award.

Hjälp från neurovetenskaplig forskning

Åtta sätt att leda för att bygga tillit:

1. Uppmärksamma storartade insatser. Våga lyfta fram de som lyckas för goda exempel. Paul J Zak har tagit sig an det här med tillit på ett neuropsykologiskt sätt. Hur påverkas vi i hjärnan?
2. Sätt utmanande men uppnåbara mål.
Rätt nivå på målen. Utmanande men inte galet svåra.
3. Låt så ofta som möjligt medarbetarna att utföra jobbet på sitt eget sätt.
4. Låt, då det går, medarbetarna själva att välja vilka projekt de vill delta i.
5. Var öppen och sprid frikostigt med information internt.
6. Skapa chanser för medarbetarna att lära känna varandra/nätverka
7. Ge möjligheter att utvecklas som medarbetare och människa.
8. Be som ledare själv om hjälp och visa sårbarhet.

Läs de här 8 och välj ut vilka tre som du tror kommer göra störst skillnad på din arbetsplats. Under föredraget fick deltagarna möjlighet att välja och föra in det på menti.com för att visa hur ledarna som såg föredraget resonerat.

De som fick flest röster var

"Var öppne och frikostig och sprid information internt" Det är en effektiv och billig insats

"Låt så ofta som möjligt medarbetarna utföra jobbet på sitt eget sätt" och "Ge möjligheter att utvecklas som medarbetare och människa." Fick båda näst högst.

Minst fick "Skapa chanser för medarbetarna att lära känna varandra och nätverka". Kan vara så att det redan försiggår på arbetsplatserna.



Pontus berättar om den misslyckade avtackningen under en tuff tid i tidningsbranschen då de förlorade 130 miljoner om året och det rann ut pengar under "tidningsdöden" Pontus var där för att försöka rädda Sydsvenskan.

En del som behövdes göras var att sänka kostnaderna och därmed bli färre arbetande och avtackningarna blev de bra på. Vid en bra avtackning skapar man även ett syfte hos de som arbetar kvar och som ska fortsätta kämpa för företagets framtid.

Fyra personer skulle avtackas. Alla samlades i matsalen kanske 120 personer på plats och allt förberett med kaffe, tårta, blommor, presenter och det skulle hållas tal. Pontus skulle hålla tal som VD och då går det helt fel. De fyra personerna ville han på ett respektfullt sätt avtacka så efter hans tal skulle han sträcka sig under en tystnad och skulle ge dem presenter och längst ner i tystnaden kommer det ett ljud av champagnekork i korridoren och några som hurrar. Där sitter innovationsavdelningen som firar att de just fått nya kunder för en produkt som de lanserat. Men det blev så typiskt att det var just i den tystnaden och att Pontus inte sett till att hela avdelningen var fokuserade i den avtackningen. Det blev iskallt och de 4 lämnade företaget med en klump i magen i dubbel bemärkelse. Det vittnar vad många organisationen står inför. De anställde samtidigt folk som skulle arbeta med innovation.

Hur glad får man var över framgångar på en avdelning när medarbetare på andra avdelningar samtidigt måste lämna företaget? Vissa tvingas lämna men samtidigt satsas det i andra ändrar. Vem vågar stödja det nya om det gamla därmed börjar ifrågasättas?

Det blir lätt spänningar mellan det gamla och det nya.

Ledarens uppgift är att hantera den här spänningen. Det kan vara svårt som ledare att hantera en gammal organisation och samtidigt hantera de nya lösningarna och satsningarna. Viktigt att vara medveten och omgiva sig med människor och prata om det här.

Misslyckas man med att föra ut strategin är risken stor att många medarbetare skapar sin egen strategi. Tillskapandet av egen strategi är förödande.



95% av medarbetarna känner inte till organisationens strategi.

Förödande. Vad är vårt egna mål och vart ska vi?

Pontus ger anekdot från Sydsvenskan och hur han hade 80 power point slides. Han var ambitiös och ville visa varför det var viktigt och vart de skulle gå. Han pratade under 2h och höll sen workshops där de delades upp i mindre grupper där de skulle arbeta med frågan "Blir det här bra? Förstår du strategin?"

En ledare sa "Ja, vi har jobbat genom det här men förstår inte riktigt vad du menar. Kan vi ställa frågor?" Pontus sa att de fick ställa frågor.

"Skulle inte det du försökte säga sammanfattas med orden; 'Gå runt. Bli digitala'?" Det han sa med 4 ord var det Pontus försökte säga med 80 power point slides.

Ibland definieras förändring tydligast av det bortvalda.

Fallor, ergo sum. (Sankt Augustinus)

Jag gör misstag, alltså lever jag.

Liknar det som Descartes säger tusen år senare, Jag tänker, alltså finns jag. Misstaget kom före tanken.

Förändringsarbete är inte som det var förr. Har pandemin påverkat vårt sätt att se på att testa/göra misstag?

Visar bild på Aktuellt's Tom Britton. Visas i bästa sändningstid. Lyfter in akademiker. Tom Britton har haft fel nästan alltid när han varit med men får ändå komma tillbaka och säger helt ogenerat att han har fel. Här är en människa som erkänner att de har fel. Våldigt sällan de intervjuar ex. politiker som erkänner sina fel. Kommer en akademiker som erkänner sina fel för så fungerar det i den världen. Man testar sig fram. Positivt att de kommer fram i samhället. Stå för sina misstag

Hur ska man säga till någon som gjort fel?

När en medarbetare har gjort fel. Det finns två sätt att reagera om någon gör en tabbe.

1. Hur fan tänkte du? - Ett aggressivt sätt.
2. Ok. vad kommer du göra annorlunda nästa gång? - framåtsträvande sätt

Det första sättet tittar tillbaka på hur situationen som den var och startar en försvarsmekanism till anledningen man gjorde och resonerade som



man gjort. Den andra är framåtriktad och "vilka lärdomar kan vi ta från det här?" Ingen förflyttning utan involvering och engagemang.

Försöker förflytta misslyckandet till nåt lärande från nåt destruktivt. Involverar människor.

Förankring är falsk delaktighet. Förankring = införsäljning av ett redan fattat beslut även om medarbetarna endast verkar få vara med i det redan tagna beslutet.

Finns tre delar i förändringsarbete

1. Nuläge, var står vi idag?
2. Vart ska vi? Vad är målet?
3. Hur tar vi oss dit?

Nuläge är nu

Vart vi ska är oftast en kommunledning som beslutar

Hur kan medarbetarna hjälpa till med och vi ta till oss idéer

Endast var fjärde styrelse fördjupar sig i kulturfrågan. Ska vi lyckas gå åt det hållet måste vi se över våra värderingar och om våra värderingar och kulturen stödjer det så är det en möjlig resa. Vill diskutera strategin men vilka värderingar måste vi justera för att nå dit? Brukar finnas ointresse för det. Måste ha in HR-personer i beslutsfattande organisation

En strategi utan stödjande kultur är kraftlös men en kultur utan strategi är mållös. Vet vi vart vi ska men våra strategier inte stödjer det så händer ingenting. De här två måste samverka och om vi vill uppnå nyskapande så måste vi jobba med båda två.

Engagemang. Positivt samband mellan medarbetarnas engagemang och ekonomisk resultat. 2 av 10 känner engagemang för jobbet. Undersökningar visar att vi är genomsnittliga med engagemang i Sverige

Vilka är de viktigaste utvecklingsområdena för att skapa ökad tillväxt för ditt bolag?

4/10 svarade engagemang. Det är inte toppen bra men okej.

De spetsade till det i nästa fråga



Vilka frågor upptar ditt mentala fokus just nu som VD endast 1% svarade då engagemang.

Många fattade vikten av engagemang men bara 1% jobbade med det.

Gunnar Asp på Com Hem blev under ett år årets chef. Skulle uttala sig om bra ledarskap "Jag anser att man ska ha kul i jobbet. Vi måste ha en bra balans mellan å ena sidan ha roligt och skoja med varandra i korridorerna och å andra sidan ha en beslutsamhet och respekt för vart företaget är på väg."

Kul i jobbet? Heter det inte kul PÅ jobbet? Pontus grubblade på det och gjorde en Boston matris som han applicerade det på en uppgift – torka köksgolvet och visade glädje både i och på jobbet. Kan vara bra att se till att det är mer lustfyllt och att det ständigt är meningsfullt så vi påminner oss själva varför det är viktigt. Svårare i vissa jobb än andra. Offentliga sektorn kommer ha en längre kö att arbeta inom offentlig sektorn framöver eftersom meningsfullhet är viktigt och är mer viktigt för unga idag. Glädje i och glädje på kan låta mer akademiskt så här:

Ett tydligt uppnåeligt mål med känslomässigt värde nås på ett stimulerande sätt.

Återkom till det meningsfulla. Lästips kring det här:

A funny thing happened on the way to the bottom line. Av: Avolio, Howell
Sosik, the Pennsylvania state univeristy

Slutsat: användning av humor korrelerar positivt med bättre resultat.

Glädje är inte en produkt av framgång. Framgång är en produkt av glädje. Det går säkert att skrika sig till ett gäng tolvåringar insatser i en match. De kanske vinner den matchen men ska de vinna serien så måste glädje till. Måste börja på rätt sida.

Det finns ett tydligt exempel på olika syn på kultur och medarbetare

Herb Kelleher – south west airlines blivit vald till årets ledare 2 ggr i USA. Han sägs ha ett *Aggressivt positivt ledarskap* "Allvar inte nödvändigt för fantastiska resultat" När vi tar oss själva på för stort allvar för då förlorar vi all förmåga att inspirera andra människor. Finns glimt i ögat genom hela företaget.

"If you are traveling with children be sure to place the oxygen mask over your face first, then theirs. If you are traveling with more than one child choose your favorite now."



Doug Steenland _ North west airlines

Har haft det kärvare. Blev vid ett tillfälle tvungna att säga upp 3000 medarbetare på en gång. Gav dem avskedspresent en bok av boken "101 ett sätt att spara pengar" Gick fullständigt åt skogen och fick be om ursäkt. Hur värderar man då sina medarbetare?

Vem skapar entusiasm?

Amabile & Kramer vid Harvard har gjort en studier av 120000 dagboksanteckningar och hamnat bland de 10 idéer på Världsförbättrande lösningar som lyftes fram under World Economic forum 2010

Följde dagboksanteckningar och såg vilka resultat de fick beroende på engagemang under deras dagar och jämförde och pratade med ledare vad de trodde skapade engagemang och resultat.

Mest betydelsefulla faktorn för entusiasm?

1. Tydliga mål
2. Särskild belöning
3. Utveckling och stöd för att lyckas
4. Positivt erkännande
5. Extra hjälp

Alla får tycka till vad de tror är det som skapar mest entusiasm.

Högst svar fick Utveckling och stöd för att lyckas och på andra plats kom Positivt erkännande.

Extra hjälp fick bara en röst och tydliga mål och särskild belöning fick bara få röster.

Pontus berättar att han gjort den här frågan med deltagare tidigare och "särskild belöning" är alltid störst i organisationer där det är det stora incitamentet för att jobba dvs. säljare. Där de har låg fast lön och får sedan provision.

Tydliga mål är en vanlig åsikt hos oss svenskar för vi vill veta vad som förväntas av oss och känner en trygghet hos oss.

Ovanligt att "positivt erkännande" inte vinner. Den brukar vinna med stort. Ovanligt att "utveckling och stöd" vinner, den brukar vara nr 2.



endast hänt en gång innan när Pontus haft den här frågan och det var i en stor organisation med många psykologer.

Företagsledare och akademiker har svarat:
600 företagsledare svarade att viktigast är:

1. Positivt erkännande
2. Särskild belöning
3. extra hjälp
4. Tydliga mål
5. Utvecklings och stöd för att lyckas

Amabile och Kramer kom fram till att utveckling och stöd för att lyckas är viktigast.

Tre effekter av ledarens stöd för individens utveckling.

1. Motivationen att göra sitt bästa på jobbet ökar om man får stöd från ledaren.
2. Skulle rekommenderas som en bra arbetsgivare om man får stöd.
3. Om man inte får stöd från ledaren så är det större andel som funderar på att byta jobb inom ett år.

Åtta sätt att inspirera till individuell utveckling.

Vad kan jag göra för mig själv och mina medarbetare och vad kan jag som ledare göra för att inspirera till individuell utveckling?

1. Skriv in individuell utveckling i arbetsbeskrivningen.
2. Gör utveckling av medarbetarna till en betydelsefull del av ledarnas uppdrag
3. Sätt tydlig av tid så att utvecklingen hinns med
4. Involvera medarbetarna i visionära frågor om vilka kompetenser som kommer att behövas framöver.
5. Lyft fram medarbetare som utvecklats. Hylla framgångar såsom kursavslutningar, diplom och dylikt.
6. Beröm ledare som utvecklat sina medarbetare
7. Delegera för utveckling – inte bara för att rena att-göra-listan
8. Vad vidsynt och tillåtande om vilken fortbildning som "tillåts"

Exempel om Dressman.



Pontus berättar om ett misstag han gjorde några år tillbaka i tiden när han var med och startade ett bolag som kunde göra undersökningar via Internet. Det tredje året började det gå sämre och de försökte vända det genom att skapa ett nytt försäljningsuppdrag och ge sig ut och sälja utan tidigare erfarenhet.

Pontus som VD fick gå i fronten för att visa hur man skulle göra. Dressman fanns först på hans lista och bokade möte med marknadsdirektören för att få dem att lägga order. Chefen kunde inte träffa honom direkt så Pontus fick strosa i butiken och blev sen hämtad.

På väg genom butiken sa han att en kavaj var snygg. De startar mötet och Pontus beskriver tjänsterna och chefen blir intresserad men säger att de har inte den här typen av pengar.

Pontus lovar dem rabatt och till slut får de den första ordern gratis. Chefen skriver på och på väg ut får Pontus prova kavajen och får en rabatt som bara är 10% och får betala 2700 för illgrön kavaj. Utanför butiken tänker han vad hände? Han försökte sälja första ordern till potentiell kund men gav bort ordern och köpte en snordyr kavaj. Hur ska jag säga det här till mina medarbetare?

Tillbaka på kontoret frågar alla hur det gick och han erkänner att han sålde inget och fick betala för kavajen. Kontoret skrattade med eller åt honom men det blev två positiva utgångar om han som VD kunde ge sig ut med så lite erfarenhet om sälj och komma tillbaka och berätta om det så kunde de andra oerfarna medarbetarna också ge sig ut. De lyckades vända och sen sålde de företaget till undersökningsföretag. Fick kraft ur misslyckandet. Den andra positiva utgången var att han visste sen hur han skulle klä sig på firma fest.

Epäonnistumisen päivä 13 oktober
misslyckandets dag finns i Finland

4 av 10 upplever att de inte får misslyckas. (i Finland) så de beslöt att vända på det.

Fem parametrar i engagemans-loopen

Engagemang som innehåller ett bejakande av misstag och vad det kan ge för kraft framåt

1. Glädje meningsfullheten



2. Glädje på /lust
3. Tillit i organisationen mellan varandra och i en grupp i ett team, trygghet
4. Misstag våga göra dem och prata om dem
5. Personlig utveckling

Varför är det så bra med andras misstag?

Pontus gav sin bok till en gammal lärare och fick responsen "Du har inte berättat varför det är bra med andras misstag".

Fyra japanska forskare har bevisat det pedagogiska med andras misstag: Forskarna satte makaker i par och med målet att trycka på rätt knapp. Om de tryckte på rätt knapp fick de båda en banan men om de tryckte på fel knapp så fick ingen av dem belöningen. De hade en mössa med mätinstrument på dem och om den ena apan gjorde ett fel så kunde man upptäcka på den apan som såg att det gjordes ett fel, en särskild neuron gick igång. Om apan själv gjorde fel hände inget.

Makakerna hade särskilda nervceller i hjärnan avdelade för att minnas andra apors misstag men inte sina egna - fortsatt att generöst dela med er av era misstag!

Kontakt:

Pontus@bodelsson.com

www.bodelsson.com

www.linkedin.com/in/pontusbodelsson