

Lyssna, lära, leda

- lyhörda trender inom ledarskap och kompetensförsörjning



tourism in skåne
part of business region skåne

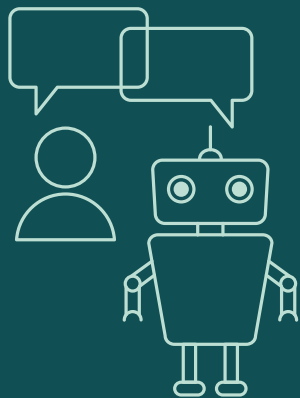
almi




SVENSKA MÖTEN


Region Kalmar län


BISYD



Låt oss fatta det kort. I dagens världsklimat kommer vissa lyckas och andra inte. Så låt oss fråga oss själva:

VAD UTMÄRKER ATTRAKTIVA LEDARE I MÖTESINDUSTRIN?

Sedan industrialiseringen tog fart har management-idéer och trender avlöst varandra. Från de förvaltningsbaserade modeller som dominerade uppbyggnaden av välfärdsstatens ökade ambitioner under 60- och 70-talet till målstyrning och New Public Management under 90- och 00-talet. Vilka är de trender som kommer dominera framåt, och vad blir viktigt att fokusera på för mötesindustrins ledningsgrupper och styrelser?

Kairos Future har av Tourism in Skåne fått uppdraget att ta fram en rapport om trender inom ledarskap som känns relevanta i vår tid. Rapporten försöker ta tempen på 20-talets inledande år och specifikt för den situation som mötesindustrins olika delar står inför.

Rapporten behandlar trender och tendenser kring förändrade mötesbeteenden, med utökat fokus på kompetens, ledarskap och självledarskap.

Innehållet baseras på tidigare forskning, undersökningar och trendrapporter – både Kairos Futures egna och andras.

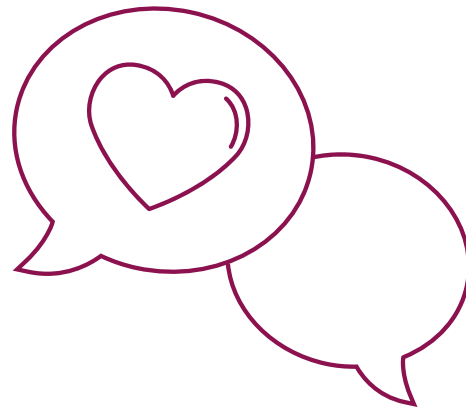
Denna rapport riktar sig till skånska mötes- och konferensanläggningar, men även andra aktörer med anknytning till mötesbranschen.

Fungerar gamla lösningar fortfarande, eller krävs helt nya metoder och synsätt?

FÅ ALLA ATT DRA ÅT SAMMA HÅLL

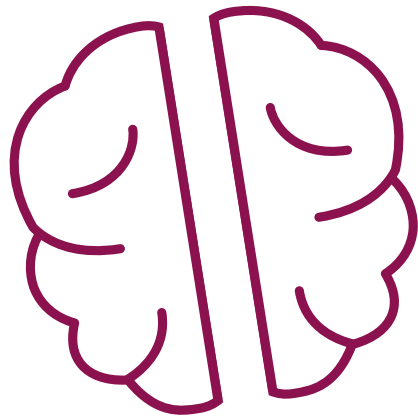
Stora delar av arbetslivet präglas av jakten på ökad effektivitet, så även besöksnäringen. Arbetsgivare strävar efter detta eftersom de då antingen enklare kan flytta produktionen till platser där det är billigare att utföra den eller ta in snabbare eller bättre alternativ till än vad en människa kan göra. De enskilda medarbetarna strävar i sin tur i motsatt riktning – de vill vara så unika som möjligt för att inte riskera att bli ersatta.

För mötesindustrin, som ofta kämpar med låga marginaler samtidigt som kompetensbristen är stor och kostnaden för arbetskraft ökar, kan digitalisering och automation vara *en* viktig del av lösningen. Samtidigt finns även ökade incitament att lyckas rekrytera och utveckla stjärnorna inom det som människor fortfarande gör bäst.



Trender kommer och går...

Låt båda hjärnhalvor jobba



Grovt förenklat fungerar den mänskliga hjärnan så att höger och vänster hjärnhalva arbetar med olika saker – logik och struktur till vänster och kreativitet och konst till höger.

Det går att betrakta en organisation som den mänskliga hjärnan. Förnyelse och vision kommer av kreativa och svårstyrda processer, medan omsättningen av ett mål till en konkret produkt kommer ur strukturering, styrning och standarder.

En organisations framgång är beroende av att bygga en bra växelverkan mellan dessa två hjärnhalvor och förstå när en viss aspekt behöver växlas upp eller ned.

Omvärldssituationen påverkar vilken hjärnhalva som är mest efterfrågad för att komma framåt.



Utmaningarna som väntar framöver för många företags- och organisationsledare är tuffa. Vi befinner oss i en osäker geopolitisk omvärld – en värld där nya affärs- och verksamhetsmodeller växer fram, men där timingen för att ta klivet in en ny tillvaro är väldigt svår fångad.

Den senaste tiden har det tagits fram flera undersökningar om vad som är på gång inom ledarskap och management. På kommande sidor följer fem skiften att reflektera över för dig som arbetar inom skånska mötes- och konferensanläggningar, men också för dig som på andra sätt har anknytning till mötesbranschen.

FLER HJÄRNOR TÄNKER BÄTTRE ÄN EN

I en snabbföränderlig och komplex värld kommer organisationens förmåga att tänka och skapa nytt vara avgörande för bra resultat på sikt. Delmål är svårt och det är viktigare att leda förändringsresan mot en långsiktig vision.

I den långsiktiga visionen behöver man ta vara på de insikter man har kring omvärld och framtid. För visionen i turbulenta tider går inte ut på att göra mer av samma, utan att vara framgångsrik i framtiden utifrån de förändrade förutsättningar som omvärlden ger.

För att få med sig teamet på resan gäller det att tillräckligt många ges förutsättningar att förstå poängen med förändringsresan.


Under dessa villkor behövs allas kreativitet för att hitta nya lösningar. Organisationer som lyckas låsa upp nytänkande i alla anställda – inte bara hos cheferna – kommer ha stora konkurrensfördelar när omgivningen blir mer och mer komplex.

Ett klassiskt sätt att uppnå ett bättre tillvaratagande av den kollektiva kraften är att ställa om till ett coachande ledarskap. Studier visar att coachande ledarskap medför fördelar i alla typer av organisationer – oavsett storlek och bransch.

Coachande ledarskap handlar om att lyfta individerna i teamet, att utveckla deras kompetens och stärka deras förmåga att tänka och resonera självständigt.

Trender inom ledarskap

nr 1



Konsekvenser för mötesindustrin: Teamets totala potential är nyckeln, och det är ledarens ansvar att identifiera, framhålla och utveckla medarbetarnas styrkor och svagheter. Allas hjärnor behövs i en snabb och komplex värld.

Fråga dig själv: Är visionen tydlig för teamet, och förstår alla hur den är kopplad till såväl omvärldsförändringar som till deras respektive roller? Och vad kan du som ledare göra för att stötta varje medarbetare i att uppnå sin fulla potential givet den visionen?

Trender inom ledarskap nr 2

LED PÅ ETT SÄTT SOM LOCKAR MEDARBETARE

Den som inte kan locka med trygghet och långsiktig lojalitet måste istället försöka vinna på karisma och attraktivitet. Man vill inte vara arbetsgivaren som blir vald för att någon inte hade något annat val.

Detta kan i sin tur innebära två parallella grupper av medarbetare: En av högattraktiva men illojala giggare som lätt kan hoppa från ett jobb till ett annat, och ett gäng som inte har så mycket val annat än att ta jobb med risk att inte få vara kvar.

Det i sin tur försämrar den tillit och trygghet som anställningsyrken bygger på, och gör samtidigt att attraktiva arbetsgivare blir än mer attraktiva.

Konsekvenser för mötesindustrin: När marknaden är otrygg och det är svårt att erbjuda trygghet (garanterat långsiktiga anställningar) är det läge att fundera på hur man kan särskilja sig för att locka över medarbetare på annat sätt.

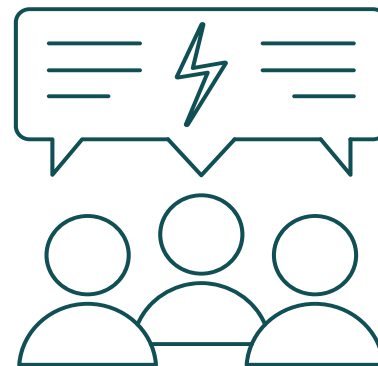
Fråga dig själv: Skulle dina medarbetare välja dig som ledare om du inte var deras chef? Är visionen för verksamheten tillräckligt tydlig? Är tjänsten tillräckligt lockande?

Stress är mänskligt, men lugnet behövs för kreativitet

När osäkerhet och förändring är det nya normala blir nytänkande en nödvändighet. Det får konsekvenser för ledarskapet. Stress, kontroll och detaljstyrning är mänskligt i en kaotisk tillvaro.

Organisationens förmåga att tänka nytt bygger på psykologisk trygghet och lugn, något som forskning visat är de viktigaste förutsättningarna för att främja kreativitet.

Det handlar inte om att veta att ens anställning är i trygghet eller ens att organisationen kommer överleva, utan snarare om den relationella tryggheten mellan medarbetare och chefer. Man måste vara riktigt trygg med teamet.



Trender inom ledarskap

nr 3

Konsekvenser för mötesindustrin: Sviktar den traditionella mötesmarknaden behöver man utforska nya framtidsscenario som kan se lite annorlunda ut än historien. Man behöver sannolikt också utveckla nya koncept för att driva intäkter. För att lyckas med detta på bästa sätt är det en god idé att investera i ett ledarskap där anställda inte tvekar att lägga fram idéer, ställa "dumma frågor" och utmana ledningens strategi eller direktiv när det behövs – detta brukar vara bra indikatorer på hur trygg personalstyrkan är. Det här gäller för flera olika nivåer; styrelse, ledningsgrupp och i relationen mellan närmsta chef och medarbetare.

Fråga dig själv: Hur kan jag främja trygghet, mod och nytänkande bland just mina medarbetare?

Trender inom ledarskap nr 4

Vi vet redan mer än vad vi tror

En del av det nya läget är också att låta all information vi faktiskt har ligga till grund för mer beslutsfattande. Ge kraft och energi åt att skapa begriplighet av den data som nästan alltid finns tillgänglig i organisationen; information om kunderna, information och kunskap om konkurrenter och nyckelaktörer och information om medarbetare och ledare.

Konsekvenser för mötesindustrin: Lägg energi på att sammanställa data så att ni har en ständigt uppdaterad omvärldsbild och vilken position er organisation har i förhållande till den. Se sedan till att organisationen faktiskt använder denna kunskap i sitt beslutsfattande. För detta krävs att ledarskapet hjälper medarbetarna att zooma ut eller in till en nivå som ska upplevas relevant.

Fråga dig själv: Finns det områden där vi inte har koll på vilka möjligheter eller hot som väntar, faktiskt vinst eller förlust? Finns det en risk att vi spenderar pengar på att erbjuda produkter eller tjänster som inte medför något faktiskt mervärde?

Trender inom ledarskap

nr 5

Från mätbara mål till motivation

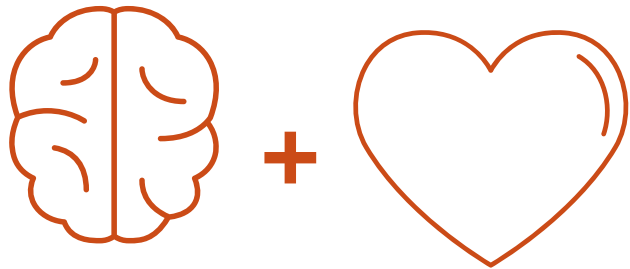
Mätbara mål är väsentliga för att kunna driva en framgångsrik verksamhet. Men riskerna med ett för stort fokus på mätbara mål i ledarskapet är många, och därför viktiga att ha koll på. Dels finns att man ignorerar mål som känns viktiga för organisationen, för att de inte är mätbara på ett meningsfullt sätt enligt rådande sifferparadigm. Dels får de ofta motsatt effekt.

Inre motivation, som kommer av att det helt enkelt känns bra att uträtta något, är å andra sidan betydligt mer stabil över tid. Framtidens ledare behöver således fokusera mer på att förstå vad som motiverar varje medarbetare och varje team – och sedan koppla detta till organisationens syfte och mål.

Konsekvenser för mötesindustrin: När det är svårt att hitta och behålla bra personal blir det allt viktigare att förstå vad som är viktigt för varje individ, och att investera i att möta och stärka den motivationen.

Fråga dig själv: Går det att utveckla vår attraktionskraft inför nya rekryteringar? Vet jag vad som driver varje medarbetare i mitt team? Vet de?

5 tankar om kompetensförsörjning



1 Mindfulness mot psykisk ohälsa

Mindfulness kan innebära allt ifrån att ta en promenad utan telefonen till träning eller yoga och meditation, och har visat sig vara en effektiv medicin mot stress. Det gör att vi blir mer strategiska, mer kreativa och kan se förbi tillfälliga symptom.

En vanlig paradox är dock att man "inte har tid för mindfulness". Man kan tänka tvärtom – när man inte har tid för mindfulness, då är det som viktigast att skapa tid för det. Det kan vara så lite som en minuts djupandning mellan möten, eller äta lunch ifred.

2 Självledarskap för att möta en snabb och komplex värld

Självledarskap handlar bland annat om att förstå sig själv, sina förmågor samt att kunna påverka sina tankar, sin kommunikation och sina beteenden. Det kan handla om att ta fullt ansvar för det man gör, och om att inte sitta och vänta in instruktioner från chefer eller kollegor. Det kan även handla om att ha förmågan att organisera sin egen tid, prioritera mellan uppgifter, ta egna initiativ och koordinera med kollegor i en rörig tid.

Självledarskap står inte i konflikt med ett tydligt organisatoriskt ledarskap – tvärtom. Självledarskapets nytta bygger på att det finns en tydlig gemensam riktning. Annars är risken att organisationen blir splittrad, särskilt om man är i en fas av mycket förnyelse och förändring.

3 Konsten att lära sig är viktigare än att kunna

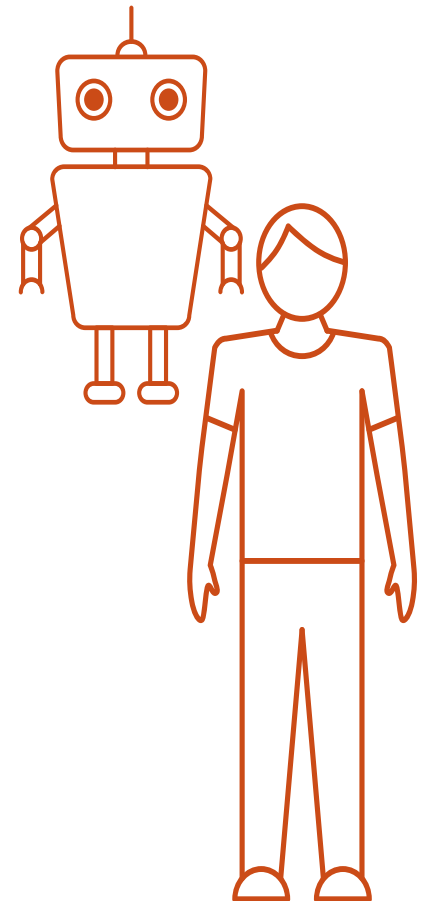
I en tid av snabb förändring blir förmågan att kunna utveckla nya kompetenser allt viktigare. En flexibel och snabb organisation kräver flexibla och snabblärd medarbetare, som inte räds idén att ta sig an sådant man kanske aldrig gjort tidigare. Detta brukar kallas för metalärande – att lära sig hur man kan lära sig nya saker.

4 Samarbetsförmåga mellan människa och maskin

När allt fler processer automatiseras ställs allt högre krav på att kunna facilitera ett effektivt samarbete mellan människa och maskin. Därför behöver man fundera på vilka kompetenser som kommer bli viktiga för just er i en framtid där människa och maskin ska samarbeta. Och – kommer det finnas behov av helt nya roller kopplat till de allt högre kraven på att tekniken ska fungera, exempelvis en digital/teknisk vaktmästare?

5 High tech - high touch

I en värld av high tech blir mänskligt bemötande premium. I en värld där vi försöker effektivisera alla processer blir sammanhang och platser som erbjuder personlig service alltmer attraktiva, vilket skapar kundvärde. Men detta kan man bara lyckas med om den mänskliga servicen är av toppkvalitet. Om man betalar det lilla extra vill man också ha det lilla extra. Reflektera därför över er strategi gällande automatiserad service kontra mänskligt bemötande.



Om rapporten

Rapporten är framtagen av Kairos Future på uppdrag av Tourism in Skåne AB. Rapporten har tagits fram inom ramen för projektet Crisitivity. Syftet med projektet är att stärka Skånes hotell- och mötesanläggningar till ökad omställnings- och motståndskraft mot förändringar i omvärlden.

Rapporten sammanfattar insikter från flera undersökningar och forskningsprojekt som genomförts av Kairos Future under 2020 och 2021. Fokus ligger inte på själva pandemin utan på de beteendeförändringar som trigats av pandemin och som förväntas bestå även bortom restriktioner och rekommendationer.

Du hittar mer information på tourisminskane.com.