

Bedre resultater med mindre stress

For ledere og kunnskapsarbeidere

Bjørn O. Hopland er daglig leder
i Smart endring og rådgiver i den
nye digitale arbeidshverdagen

Gjør en smart endring på
jobben. La teknologi og
struktur arbeide for deg.
Frigjør plass i hodet til
innovasjon og til å skape
resultater

SMART ENDRING

Innhold

Utfordringen for ledere og kunnskapsarbeidere	2
Er du lei av å høre at vi må gjøre mer med mindre ressurser? .	3
Digital hjerneutvidelse.....	5
Fra jordbrukssamfunnet til informasjonssamfunnet	9
Hvordan kan vi lykkes i den nye, stadig mer digitale arbeidshverdagen?	11
Målstyring muliggjør fleksibilitet i arbeidstid- og sted.....	14
Det hjelper ikke å bare «få ting gjort»	23
6 tips som hjelper deg å prioritere	30
Effektivitet kan læres	31
Fem feilgrep du bør unngå om du vil innføre nye digitale arbeidsformer i virksomheten	36
Om Smart endring og Bjørn O. Hopland	40
Referanser	42

Utfordringen for ledere og kunnskapsarbeidere

Vi lever og arbeider i et stadig ekspanderende univers av nye digitale løsninger som skal hjelpe oss å være mer effektive. De skal bidra til at vi kan ta kontroll over en stadig mer kompleks hverdag der jobb og privatliv ofte går i hverandre. I tillegg skal vi kunne kommunisere og samarbeide bedre.

Det liten grunn til å tro at utviklingen skal snu. Krav til måloppnåelse vil fortsette å stige uten at vi får mer ressurser. Med stadig økende informasjonsmengde og stadig hurtigere omløpstid kommer vi heller ikke utenom å mestre verktøy for kommunikasjon, samarbeid og som bidrag til å jobbe smartere og ikke hardere.

Det vil for mange av oss alltid være ti ganger så mye å gjøre som vi noen gang kan få gjort. Det betyr at vi må prioritere stadig bedre. Det er vanskelig fordi om vi skal bruke mer tid på viktige oppgaver som bidrar til måloppnåelse, må vi nødvendigvis gjøre mindre av noe annet. Både dessverre og heldigvis er det bare en som kan gjøre dette, og det er deg. Derfor blir det viktig å knytte våre daglige aktiviteter opp mot de målene vi ønsker å nå. Bare da kan vi prioritere riktig

Det er svært høye forventninger til at digitale verktøy skal hjelpe oss. Mange føler dessverre mer og mer avmakt fordi de opplever at de jobber mot systemene og ikke at de hjelper til med å få jobben gjort. Heldigvis kan vi få et overtak og få systemene til å jobbe for oss.

Ingen er født effektive. Det er en ferdighet som må læres. Digitale verktøy og innebygget struktur gjør at vi lettere kan bli effektive om vi lærer å mestre dem. Da kan vi ta kontroll over hverdagen og redusere stress som kommer fra at vi ikke har oversikt og kontroll, samtidig som vi får hjelp til å arbeide med oppgaver som gir gode resultater.

Er du lei av å høre at vi må gjøre mer med mindre ressurser?

Jeg besøker mange virksomheter og det jeg hører overalt, enten det er i private firmaer, eller i det offentlige er *nå må vi levere mer, men samtidig må vi skjære ned på budsjetter og andre ressurser.*

Du kommer til å få 20% mindre ressurser hvert år

I en global undersøkelse utført av Corporate Executive Boardⁱ sier ledere som blir intervjuet at de regner med at de må forbedre resultatene med 20% pr. år enten ved å spare penger, tjene mer penger, eller ved å øke produktiviteten.

Om du spør hvordan dette skal skje får du som oftest ikke mange gode svar. Det er lett å stille krav når man ikke har realitetsbehandlet hva det innebærer. Samtidig viser den samme undersøkelsen at man blir mer og mer avhengig av andre for å nå egne mål. Det vil altså si at den eneste muligheten virksomheten har til å nå en slik ambisjon er at man går sammen om det. Det kan ikke oppnås av en enkelt leder, eller ansatte hver for

seg. Vi må altså bli bedre på å samarbeide mer effektivt og klekke ut gode forbedringsmuligheter sammen.

Endringer er den nye normalen

Dette er i realiteten et kontinuerlig endringsprosjekt, men vi behandler det vanligvis ikke som dette. Vi gir gjerne beskjed til lederne om at nå blir kostnadsbudsjettet ditt for neste år redusert. Hvordan du nå skal levere på dine mål er ditt problem.

Hva om vi behandler dette på en litt annen måte og ser på virksomheten som et utviklingsprosjekt. I år leverer vi virksomhet 1.0. Neste år setter vi versjon 2.0 i produksjon. Gjør vi dette kan vi mye enklere definere arbeidsoppgaver som vi må sette i gang. Noen spørsmål å stille seg kan være

- Hva tror vi må til for å lykkes de neste 3-5 år?
- Hva er viktigst i året som kommer?
- Hvilke nye ferdigheter må de ansatte lære?
- Hvordan kan vi støtte hverandre i å gjennomføre nødvendige endringer?
- Hvordan påvirkes systemer og prosesser og hva skal til for at de kan støtte endringene?
- Hva skal vi gjøre for å få alle ansatte engasjerte i denne utviklingen?

Det er for sent å handle når budsjettet foreligger

Dersom vi skal planlegge for kontinuerlig endring holder det ikke å sette inn sparetiltak når det nye budsjettet er kjent. Da blir du

alltid bakpå og det blir veldig vanskelig å finne innovative løsninger.

Kontinuerlig forbedring er ikke lenger nok. Vi må gjøre et kvantesprang i effektivitet for å overleve og lykkes som leder eller kunnskapsarbeider i en verden med stadig mer informasjon og økende omløpshastighet.

Blir du sliten bare av å lese dette? Det er sannsynligvis fordi du er oppslukt av den hvirvelvinden hverdagen vår er. For å få tid og overskudd til å utvikle den neste versjonen av din rolle, avdeling, eller virksomhet kan det være lurt å starte med å ta bedre kontroll over egen hverdag og gjennom dette skape handlingsrom for endring.

Digital hjerneutvidelse

Jobb smartere, ikke hardere sies det. I en digital verden klarer vi ikke å henge med uten å selv ta i bruk digitale verktøy. Mange bruker hodet til å behandle informasjon teknologien kan gjøre mye bedre. Da blir det ikke nok kapasitet igjen til å være innovativ og til å nå stadig mer krevende mål.

Vi mennesker har gjennom historien stadig lett etter muligheter til å bøte på denne utilstrekkeligheten. Et av de største gjennombruddene skjedde for ca. 5000 år siden ved at man startet å ta i bruk et skriftspråk. I begynnelsen skrev man på leirtavler, så papyrus, pergament, og fremdeles i dag - på papir.

Etter hvert som omløpshastighet og informasjonsdeling økte på en måte som gjorde analog behandling av store informasjonsmengder upraktisk, gjorde man så det neste store gjennombruddet for å «skjote på» hjernen med digital informasjonsbehandling. Først med hullkort, og i dag med skylagring i store datasentre, PCer og smarttelefoner.

Når vi overlater lagring og gjenfinning til vår «hjerneutvidelse» lager vi plass i hjernen til å arbeide med det som er viktigst for oss til enhver tid, til å være kreative, innovative og ikke til å fylle hjernen med ting vi må huske.

Den upålitelige hjernen

Hjerneforskere er enige om at hjernen er et særdeles upålitelig instrument til å huske nøyaktig. Selv om den har stor kapasitet til å lagre informasjon er vår evne til å finne riktig informasjon til riktig tid begrenset. Vi mennesker har gjennom historien stadig lett etter muligheter til å bøte på vår utilstrekkelige hukommelse.

Har du opplevd å komme på en veldig god ide, men det passer ikke å utvikle denne ideen videre her og nå siden vi arbeider med noe annet viktig. *Dette husker jeg til senere* tenker du. Når senere kommer er tanken borte og vi irriterer oss grenseløst over at vi ikke kommer på ideen igjen. Om du hadde notert ned ideen med en gang hadde du ikke hatt noe problem med å ta ideen videre senere fordi du laget en forbindelse i hjernen som du nå aktiverer igjen.

Det aller meste av den informasjonen vi mottar i dag er digital. Den kommer til oss gjennom e-post, nettsider, meldinger og sosiale media. Det har ført til en enorm økning i informasjonsmengde og omløpshastighet. Dette mestrer vi i større eller mindre grad, men det vi produserer selv er ofte analoge notater i møtebok, løse ark og gule lapper.

Fra analog til digital

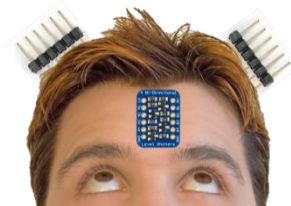
Du trenger sannsynligvis ikke skaffe deg noen nye verktøy. De fleste har allerede mer enn nok verktøy. Du må bare lære deg å bruke dem og akseptere at det innebærer at du må arbeide på en annen måte enn du har gjort i år etter år.



Husk! Glødelampen kom ikke som en evolusjon fra stearinlyset, og LED-pæren ikke som en videreutvikling av glødelampen. Av og til må vi bryte med det gamle for å ta et kvantesprang i effektivitet.

Analog til digitalkonvertering tar mye tid

Du sitter i ukemøte og gjør dine notater i møteboka. Etterpå summerer du opp møtet i en epost til deltakerne. Du har sannsynligvis ingen analog til digitalomformer i hodet så du må skrive alt på nytt. Det er dobbelt arbeid og du er kanskje



Digital til analogomformer?

ikke mester i å skrive touch? Hver gang vi bryter den digitale informasjonsflyten skaper vi ekstra-arbeid for oss selv. Notater på papir kan bare være ett sted, er ikke søkbare og vanskelig å dele. Så lenge informasjonen er digital er den alltid tilgjengelig og gjenfinnbar for oss uansett mengde og hvor vi befinner oss. Den kan også være tilgjengelig for andre som kan ha nytte av den.

Å arbeide heldigitalt er sannsynligvis den største produktivitetsøkningen vi kan gjøre i dag. Det er grenser for hvor fort vi kan skrive notater på papir for så skrive mye av det inn på PC-en etterpå. Akkurat som glødelampen ikke ble oppfunnet som en videreutvikling av stearinlyset kan vi si at digital informasjonsbehandling ikke er en evolusjon av håndskriften. Derfor åpner deg seg nye muligheter. De kommer ikke alltid gratis, men kan være vel verd å investere i. Akkurat som det kan koste noe å bytte til nye lysarmaturer vil det kunne koste oss noe å arbeide

digitalt, men du kan høste gevinsten av dette gjennom hele resten av ditt arbeidsliv.

Fra jordbrukssamfunnet til informasjons-samfunnet

For 200 år siden var mesteparten av Europas befolkning opptatt med å produsere mat til seg selv. Tiden var styrt av årstidene, og daglig rytme av husdyrenes behov. Folk måtte følge naturens luner, vær og vind. Det var ikke mye fritid.



For 100 år siden hadde store deler av befolkningen tatt skrittet inn i industrisamfunnet der arbeidstiden var styrt av fabrikkens behov, og "idealet" ble 8 timer arbeid, 8 timer fritid, og 8 timer søvn.

Noen tror at vi fremdeles lever i industrisamfunnet, og at vi bør følge fabrikk sirenen som signaliserer arbeidstidens start og slutt. Dette kan føre til en konflikt mellom ulike deler av oss. Vi ønsker

oss fleksibilitet. Samtidig vil vi ha kontroll over hvor mye vi arbeider i forhold til hvor mye tid vi har igjen til familie- og egne aktiviteter. Dette krever en høyere grad av selvledelse enn før.

To tredjedeler av oss er kunnskapsarbeidere

Det kan virke litt rart å holde på 8+8+8 for mange, ettersom antall ansatte i industrien nådde sitt høydepunkt på sekstitallet. Siden da har det vært en dramatisk forflytting, og 75% av oss arbeider nå innen handel, service, og offentlig virksomhetⁱⁱ. Vi kan trekke fra tannleger, sykepleiere og andre som er avhengig å arbeide til bestemte tider for å yte service, samt de som er avhengig av maskiner og annet som gjør at de bare kan arbeide på et bestemt sted. Da er det fremdeles 60-65% igjen som vi kan kalle kunnskapsarbeidere fordi hodet er eneste innsatsfaktor. Kombinert med IKT, kan de i prinsippet arbeide hvor som helst, og når som helst. Velkommen til informasjonsalderen :-)

Så der jordbrukssamfunnet var styrt av naturen, og industri-samfunnet av fabrikken, kan vi i dagens informasjonssamfunn i stor grad styre oss selv.

Dette gir mye fleksibilitet, men krever også at du er god på planlegging, prioritering og selvkontroll.

Hvordan kan vi lykkes i den nye, stadig mer digitale arbeidshverdagen?

Det nye arbeidslivet slik vi kjenner det i dag med stadig mer digitalisering og jobbfleksibilitet har gradvis vokst frem gjennom de siste 15 årene.

Utviklingen mot et tjenesteorientert samfunn endrer arbeidslivets dynamikk. I tillegg kommer globalisering og begrenset tilgang på kompetansemedarbeidere. Oppkjøp og fusjoner fører også til endringer i måter virksomheter arbeider på og til større geografisk spredning av organisasjonen.

Det nye digitale (arbeids)livet

For å kunne gjøre en god jobb og oppnå ønskede resultater er vi i stor grad avhengige av innspill og samarbeid med andre. Også i privatlivet blir vi mer avhengige av å planlegge aktiviteter og kontakter med venner og familie. Det er blitt mindre rom for å ta ting på sparket. Når gikk du uplanlagt på besøk til venner sist? De trendene man kan se i alt dette er:

1. Sosiale media og økt tilgjengelighet av informasjon gjør at informasjonshastighet og omfang øker.
2. Vi må i økende grad regne med at kolleger og samarbeidspartnere vi skal arbeide med befinner seg på et annet sted enn oss selv.
3. Selv på egen arbeidsplass går trenden mot fleksible løsninger uten fast kontorplass. Man jobber ulike steder avhengig av hva men skal gjøre. Arbeid hjemme blir mer

og mer vanlig og ofte oppfordrer arbeidsgiver til dette fordi det ofte kan være mer produktivt.

Fleksibilitet og selvledelse

I det nye informasjonssamfunnet går alle med smarttelefon i lomma og mottar og sender informasjon i mange kanaler, fra jobbmail til Facebook. Samtidig har det i store deler av arbeidslivet skjedd en kraftig utvikling i fleksibilitet som påvirker arbeidshverdagen på godt og vondt. På godt fordi det gir større muligheter til å få hverdagen til å gå rundt for mange, spesielt småbarnsfamilier. Det gir mulighet til å bringe og hente barn i barnehage og skole, til å støtte barna i fritidsaktiviteter og til å jobbe hjemme når barna er syke. Dette er noe mange setter stor pris på.

Balansen mellom jobb og familie

Mange har store utfordringer med selv å finne balansen mellom jobb og fritid og de føler at de aldri har fri. Den nye arbeidshverdagen stiller store krav til selvledelse, men også til arbeidsgivere for å tilrettelegge for en fleksibel arbeidshverdag. Særlig der hvor man arbeider spredt og hvor kolleger og leder ofte arbeider på forskjellige steder. Når vi ikke ser kollegene så ofte risikerer vi å miste noe av det sosiale nettverket på arbeidsplassen. Vi vet at den uformelle praten ved kaffemaskinen og det til å ha mulighet til å gå til en kollega for en uformell prat betyr mye for trivsel og samarbeid. Når man ikke lenger ser sine kolleger i samme rom, og sin leder en sjelden

gang, er det viktig at arbeidsgiver legger til rette infrastruktur, sosiale møteplasser og rammer for arbeidet. Det er viktig for å unngå at den nye arbeidshverdagen fører til negativ stress og dårlig samarbeidsklima.

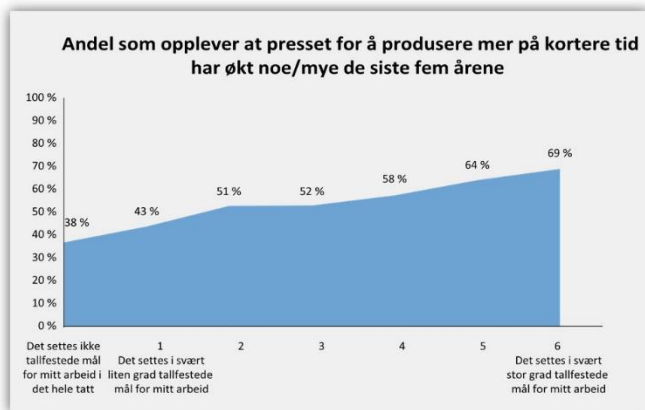
Fleksitid er bra

Det er jo flott! Du kan komme senere på kontoret, eller gå tidligere og heller jobbe litt hjemme på kvelden. Fint også å kunne jobbe hjemme når man skal arbeide konsentrert og ikke vil bli forstyrret av kolleger.

Det som muliggjør denne nye friheten er først og fremst målstyring. Vi måles ikke på antall timer lenger, men på hva vi leverer av resultater. Dette gir stor frihet til å gjøre jobben på en måte som passer oss. Det medfører også et stort ansvar for å styre egen hverdag.

Målstyring muliggjør fleksibilitet i arbeidstid- og sted

For mange er tiden man er tilstede på arbeidsplassen av mindre og mindre betydning for å få jobben gjort. Det man blir målt på er ikke lenger timer, men hva man produserer og hvilke resultater man skaper. Det er det som skaper fleksibilitet og mulighet til å selv styre egen arbeidsdag. Dette ønsker mange, men er ikke uten problemer. Kravene til resultater øker hele tiden og det er opp til hver enkelt av oss å finne ut hvordan vi skal takle dette. YS arbeidslivsbarometer 2014 viser at andel som opplever at presset for å produsere mer på kortere tid har økt fra 40% til 70% over bare 5 år.



Vi lærer ikke målstyring på universitetet

Studenter som starter på universitetet møter en helt ny verden. Det første de gjennomgår er kurs i studieteknikk slik at de får gode forutsetninger for å lykkes. Ansatte som kommer inn i et målstyrt-, fleksibelt-, «jobb hvor og når du vil-miljø» får sjelden tilbud om kurs i arbeidsteknikk. Det gjør at de mangler viktige forutsetninger for å lykkes. Det fører ofte til usikkerhet, negativ stress og en manglende følelse av kontroll. Innboksen blir aldri tom og man alltid kan jobbe mer fordi man har mulighet til å arbeide hvor som helst og når som helst.

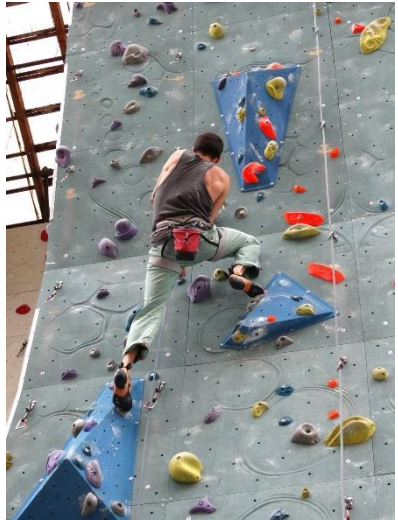
Både nyutdannede og erfarne medarbeidere må lære nye ferdigheter for å mestre den hyperfleksible nye arbeidshverdagen. der må du selv sette grenser og lage din egen arbeidsplan for å oppnå forventede resultater. Vi lærer ikke målstyring og livsbalanse på universitetet. Det lærer vi «the hard way» når vi begynner å jobbe.

SMARTe mål

Begrepet SMARTe mål dukket opp i en artikkel i Management Review i 1981 og ble raskt fanget opp av mange selskaper, hvorav General electric (GE) ofte blir forbundet med at de tok i bruk dette. SMART står for Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-related.

Jeg har både jobbet med og i flere selskaper der dette har vært en rettesnor for målsetting. Problemet er at når målene er satt føler mange at jobben er gjort.

Det er jo nå det starter! Det er et bra utgangspunkt å ha godt definerte mål, men jeg vet mange sliter med å lage en plan basert på målene og det blir ofte ikke fulgt opp med planlegging. Som følge av dette blir målene liggende i skuffen til det nærmer seg tid for å vurdere i hvilken grad målene ble nådd. Har vi nådd våre mål uten en plan kan man stille spørsmålet om



målene har vært for trivielle og ikke særlig utfordrende å nå. Da blir jo noe av poenget med å sette mål borte.

Da GE innførte denne typen målsetting og ba ledere og ansatte komme opp med forslag til SMARTe mål la man veldig vekt på at de skulle tilfredsstillte kriteriene. Dette førte til at man kunne ha mål som "Alltid levere reiseregning den siste dagen i måneden". Dette målet er spesifikt, målbart, mulig å oppnå og tidsrelatert. Men det er også svært trivielt og bidrar ikke til at man oppnår bedre resultater i jobben eller for selskapet. Likevel fant man at bare det å ha definert mål ledet til bedre resultater.

Men det ble fort klart at man kom vesentlig lenger om målene var ambisiøse og noe man sannsynligvis ikke kunne nå uten en bevisst plan for å nå dem. De innførte "Stretch goals". Les gjerne

Harvard Business Reviews artikkel *The Stretch Goal Paradox* om du vil gå dypere i dette.

Noen av oss har vært utsatt for stretch goals. Det er greit at vi må strekke oss litt for å utfordre oss selv. Dette gjelder jo både for organisasjoner og for oss personlig. Det er ikke alltid behagelig og blir av og til misbrukt. Et vanlig begrep jeg hører overalt nå er "man må ut av komfortsonen" for å utvikle seg. Hørt den?

Uansett, du har større mulighet til å nå gode resultater om du lager en plan for å nå dem. I tillegg reduserer du stress både for deg selv og din leder fordi du kan sannsynliggjøre og dokumentere hvordan du skal nå dine mål.

Ikke gå i aktivitetsfellen

Retningsløs aktivitet spiser av tiden du skulle brukt på å nå dine mål sier filosof Øyvind Kvalnes.

Jeg er ikke filosof som ham, men har arbeidet hele mitt yrkesliv i organisasjoner med klare mål og som har vært opptatt av at alle som arbeider der bruker maksimalt av sin tid på aktiviteter som fører til gode resultater. En aktivitet har ingen verdi om den ikke fører en ett skritt nærmere målet. I likhet med meg har han stor respekt for Peter Drücker og han har da også en treffende beskrivelse på dette, nemlig aktivitetsfellen som er den man går i når man blir så ivrig til å gjennomføre masse aktiviteter at man glemmer hvorfor man gjør dem.

Jobbautonomi og indre motivasjon

Jeg er "vokst opp" med Drückers *Management by Objectives* som er den praktisk måte å oppnå motiverte medarbeidere med ved å gi dem høy jobbautonomi. Det vil si at man har stor frihet til å organisere sin arbeidsdag og arbeidsplan så lenge man når sine mål.

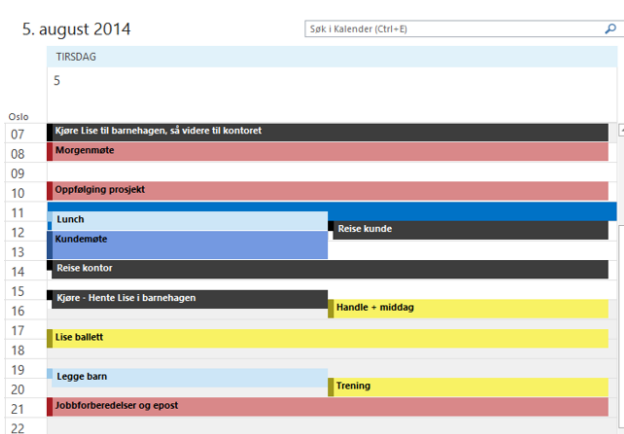
Dette er en utbredt måte å organisere arbeidet for ledere og kunnskapsarbeidere og gir høy fleksibilitet i hverdagen.

Den økte fleksibiliteten er selvfølgelig praktisk for mange, men det finnes også dypereliggende gode grunner som høyere jobbmotivasjon og lavere stressnivå.

Professor Bård Kuvås på BI sier *Medarbeidere som opplever en høy grad av jobbautonomi leverer bedre arbeidsprestasjoner, har mindre stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt og fravær.*

En kunnskapsarbeiders hverdag

Da jeg var HR-leder i Microsoft gjennomførte vi medarbeiderundersøkelser årlig og fleksibilitet er det som alltid kom på toppen av listen over det ansatte satte mest pris på. Hverdagen for familier med barn er preget av hektisk aktivitet og fleksibilitet er det som får hverdagen til å fungere. Arbeid og privatliv går mer og mer i hverandre som illustrert i en kunnskapsarbeiders hverdag. Kjenner du deg igjen?



En kunnskapsarbeiders hverdag

Noen synes det er bra med fast arbeidstid og vil ha helt fri når man går hjem fra kontoret, men for veldig mange er fleksibel arbeidstid- og sted selvvalgt og positivt, så lenge man kan håndtere det. Men om man ikke har klare mål og er i stand til å legge sin egen plan for å nå dem blir det vanskelig å håndtere denne fleksibiliteten, noe som kan føre til stress og manglende resultater.

Vet du hva du må gjøre for å nå dine mål?

Hva kan du gjøre i dag for å nå mål som ligger langt frem i tid?
Hvordan du kommer fra definerte mål til daglig handling?

Hvis du har en relativt selvstendig jobb med høy frihet til hvordan og hvor du arbeider for å nå dine mål har virksomheten din sannsynligvis en form for målstyring der man setter mål sammen med sin leder typisk en gang i året. Målene er gjerne delt i 5-7 målområder og registreres i et system slik at man kan ta dem frem om ett år igjen for å se hvordan det gikk :-)

Når målene er satt, hva gjør du så? Nå er du ansvarlig for å lage din egen plan for å nå målene. Det har ikke alle så gode systemer for og ingen oppfølging for å hjelpe deg i gang. Mange mål kan virke fjerne og det kan være vanskelig å se hva du må gjøre neste uke for at du skal nå mål som ligger måneder frem i tid.

For å kunne arbeide målrettet må du ha en form for plan der du bryter ned de overordnede målene i aktiviteter som alle hjelper deg å nå målet. Dette kan du gjøre i fire trinn.

Gjennomfør en firepunktsplan for å nå dine mål

For å kunne etablere en klar siktlinje fra mine overordnede mål til daglige aktiviteter bruker jeg en firepunktsplan der jeg starter med mine fokusområder som du også kan kalle målområder, objectives eller andre begreper som brukes i din virksomhet. Fra det jobber jeg meg nedover helt til det blir klart hva jeg skal gjøre i dag og i neste uke for å være sikker på å hele tiden prioritere oppgaver som leder til de ønskede resultatene.



De to første skrittene sikrer god planlegging og de to siste gjennomføring av planen.

Utarbeid handlingsplan

Her er et eksempel der jeg har valgt ut to ulike målområder. Har du ikke allerede en overordnet handlingsplan for hvordan du tenker deg å gå frem for å oppnå dette er det på tide å lage det. Under er et format jeg har benyttet i mange år og som hjelper meg å holde fokus på mine målområder. Dette er din strategiske plan som skal hjelpe deg å gjøre fremskritt på alle målområder.

Fokus-område	Handlingsplan	Milepæler	Ønsket resultat
Forbedre kundetilfredshet i bedrifts-markedet	<ol style="list-style-type: none">1. Innføre kundetilfredshetsmåling2. Analysere første resultater3. Sette i verk forbedringstiltak4. Måle på nytt	<ol style="list-style-type: none">1. Undersøkelse gjennomført før 1. april2. Analyse før 15. april3. Forbedringsplan iverksatt før 1. mai4. Ny måling i august	Minst 20% forbedring av tilfredshet
Introdusere et nytt produkt-område	<ol style="list-style-type: none">1. Definere prospektliste2. Sende invitasjon til informasjonsmøte3. Holde møter4. Sende tilbud til minimum 3 mulige referanse kunder	<ol style="list-style-type: none">1. Liste avtalt innen 1. februar2. Invitasjoner sendt innen 10. februar3. Møter med minimum 10 kunder innen 15. mars	Minst 20 mulige kunder på listen. Avtale med referanse-kunde innen 31. mars

Det hjelper ikke å bare «få ting gjort»

Den strategiske planen er lagt, så hva gjør vi nå? Det vanskelig å lage en god plan, og det er enda vanskeligere å gjennomføre den. Det finnes mange systemer som kan hjelpe til med både struktur og verktøy for å gjøre de riktige tingene.

Problemet er at det lett blir altfor mange oppgaver. Apper og lange oppgavelister er ikke løsningen på dette. Den eneste farbare veien er prioritering! Har du et godt prioriteringssystem? Hvis ikke, hvordan vet du da at du bruker tiden på det som er viktigst?

I praksis vil de fleste da prioritere kortsiktig etter hva som brenner mest og hvem som maser mest mens de viktige oppgavene beveger seg nedover og nedover på oppgavelisten. For å prioritere må du ha et prioriteringssystem som er knyttet opp mot de målene du ønsker å oppnå enten det er mål du er gitt av din arbeidsgiver eller mål du setter for deg selv.

Dag til dag planlegging holder ikke lenger

Siden jeg startet Smart endring har jeg både gjennom workshops og digitale mentorprogram ofte kommet over noen som er veldig flinke til å planlegge dagen sin. Enten før de avslutter dagen, eller på morgenen samme dag skriver de en liste med det de planlegger å gjøre den dagen. Det kan være telefoner, hvem man skal konferere med på jobben og egne arbeidsoppgaver. Så langt er alt bra.

Men selv de beste dagsplaner tar ikke alltid høyde for uforutsette hendelser. I tillegg er det arbeidsomt å lage en ny plan hver dag. Jobber du med saksbehandling og løpende oppgaver fra andre kan det fungere bra, men har du en jobb der du har langsiktige mål du vil nå og gjerne på flere områder er det ikke nok å lage en plan for dagen. Da må du ha en plan for dagen, morgendagen, neste uke og neste måned. Ikke i detalj, men nok til at du vet hva du skal gjøre når for å komme i mål.

Her er tre praktiske tips jeg lærte av Seth Godin på et foredrag for noen år siden og som jeg synes er så enkle og gode at jeg gjerne bringer dem videre:

1. Du kan ikke planlegge og gjennomføre mål, bare aktiviteter
2. Start aktiviteter tidlig og du kommer i mål
3. Gjør det lett å følge opp aktiviteter. Utført eller ikke utført.

Dette har jeg både hatt nytte av selv, og i oppfølging av mine medarbeidere da jeg jobbet i Microsoft. Godin sier "GO - Make something happen"ⁱⁱⁱ. Å ha mål er ikke nok. Man må i det minste kunne se for seg hvilke aktiviteter man må gjennomføre for å nå målene. Det er heller ingen hjelp å ha en plan som ligger i skuffen til man nærmer seg deadline. Da er det ofte for sent.

Sett opp aktiviteter med milepæler. Jo tidligere du starter, jo større sjanse er det for at du når målet. Aktivitetene må brytes ned til et nivå der det er enkelt å vite om de er gjennomført eller ikke. Det er ikke noe som heter "Jeg har begynt på det, det er

snart ferdig ..." Spesielt når man avtalt med medarbeidere at de skal gjennomføre noe. Bruker man disse tipsene har man god oversikt, objektive kriterier for status som er lett å følge opp

Du trenger struktur og plan for å nå målet

I likhet med mange andre fikk jeg mye hjelp til struktur og planlegging da jeg gikk på time manager™ kurs for mange år siden og jeg bruker prinsippene fremdeles. Da gikk jeg aldri gikk noen steder uten den sorte boken. Jeg bruker riktignok ikke denne lenger. Den er forlenget erstattet av min digitale planlegger som jeg har på telefon og PC. Det finnes flere måter å gjøre dette digitalt på ved hjelp av verktøy de fleste av oss allerede har i vår digitale verktøykasse. Det er ingen magi knyttet til dette, men enkel struktur du kan legge opp selv.



Bør jeg skaffe meg en app for dette?

Det sies at det finnes en app for alt, men det er ikke sikkert det er løsningen. Jeg har sett på mange mobilapper og PC-løsninger som kan hjelpe meg å bli bedre organisert, bedre til å prioritere og til å ta kontroll over den stadig mer hektiske hverdagen. Problemet er at de fleste løsningene er laget av organiserte mennesker som lager løsninger for andre organiserte

mennesker. De er laget for dem som elsker å planlegge i detalj. At 50% av oss er strukturerte og velorganiserte er sannsynligvis et for høyt anslag.

Det er mange som mener de har løsningen for oss, og jeg har testet flere som lover å hjelpe deg å forandre livet ditt og bli skikkelig organisert. Etter å ha fylt ut mange skjermbilder om mine mål i livet og diverse milepæler og delmål kan jeg da bruke den til å detaljplanlegge mine oppgaver.

Jeg gav opp. Jeg følte at jeg brukte altfor mye tid til å oppdatere planleggingsystemet i forhold til å gjennomføre planene.

De fleste planleggere er laget for spesielt interesserte

De finnes en enorm mengde av slike systemer og løsninger. Felles for dem alle er at det for de fleste av oss blir for mye administrasjon og planlegging og for lite handling. Hvem har nytte av dem? Jo kanskje de som kanskje ikke nødvendigvis trenger det, men de gjør det fordi de liker det.

En annen og mer generisk metode for å organisere oss er Getting Things Done, eller GTD blant innvidde. Et bra system for opptil maks 50% av oss, mens andre ikke klarer å gjennomføre det som skal til for å oppnå nytteverdien. Det blir for overveldende. GTD er i utgangspunktet ikke knyttet opp mot noe program eller app, men fordi informasjonsmengden i dag er så omfattende og oftest digital av natur er det vanskelig å se for seg å bruke et system som ikke er digitalt.

For de fleste som bruker PC på jobben er det da naturlig å benytte den mest brukte planleggeren i hverdagen, Microsoft Outlook, og mange bruker den i sammenheng med GTD-metodikken.

Så er det håp for oss som ikke vil bruke så mye tid på planlegging? Vi har også behov for en viss struktur i hverdagen for å ikke hoppe fra tue til tue og stadig vekk tenker «nå må jeg huske på ...», eller «jeg skulle jo egentlig gjort ...».

Jeg tror jo det er viktig å ha en klar formening om hva jeg vil oppnå og at jeg må finne en måte å knytte mine prioriteringer og handlinger i hverdagen opp mot dette. Jeg tror ikke at jeg får til det jeg vil bare etter innfallsmetoden.

Jeg har kommet til at Microsoft Outlook, mer eller mindre rett ut av boksen, er et flott planleggings og prioriteringsverktøy i seg selv og at jeg ikke trenger så mye mer. Med et minimum av arbeid kan du både ta kontroll over alle oppgaver som kommer inn via e-post og legge inn egne oppgaver. Dette krever ikke mye tid, men det er klart, en viss disiplin må du ha.

Prioriter det som er viktigst

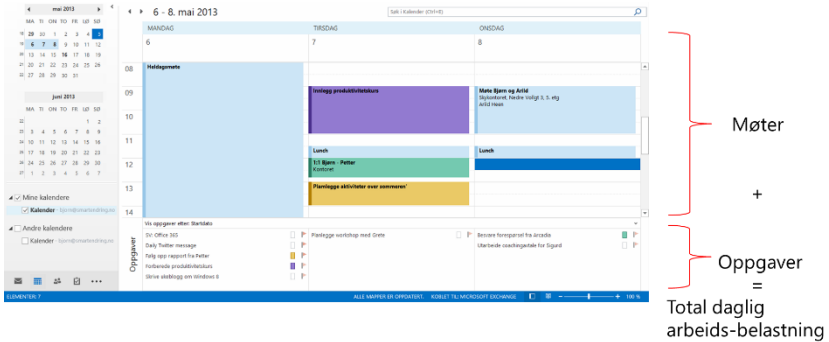
Du bør være takknemlig hvis du har mer å gjøre enn du har tid til. Det er egentlig et luksusproblem fordi det mest sannsynlig betyr at du er engasjert i mange spennende og meningsfylte aktiviteter. Det betyr også at du i stor grad kan velge å bruke tiden din på det mest givende ettersom du ikke har tid til å gjøre alt.

Men, det kan selvfølgelig være utfordrende å prioritere. Det som stresser de fleste er ikke å ha mye å gjøre, men å sjonglere alle oppgaver, aktiviteter, forespørsler og prioriteringer i hodet. Det kan være overveldende, energitappende og føre deg inn i «offerrollen» der du føler at andre legger for mye arbeid på deg, du mister oversikten og føler deg låst. «Alle andre tenker bare på seg selv. Det er bare jeg som tenker på meg» ...

Men andre har ikke noe ønske om at du skal være overarbeidet. De vil bare oppnå det beste for seg selv og de kan ikke vite hvor mye du har å gjøre. Hvis ikke du gjør dine prioriteringer vil andre gjøre det for deg utfra hva de trenger og ikke utfra hva du trenger. Så hva kan du gjøre med det? Først må du skaffe deg en realistisk oversikt over alt du har å gjøre nå inkludert det du har lovet å gjøre for andre.

Hvis du bruker Microsoft Outlook vil jeg anbefale å bruke den planleggings- og prioriteringsstøtten som er innebygget der. Det innebærer å ta kontroll over forespørsler på e-post og legge inn egne aktiviteter slik at du får en oversikt over arbeidsmengden. Siden vår hjerne er ganske visuell fungerer den best hvis vi kan få et bilde som viser dette. Ta opp ukekalenderen for neste uke. Hvordan ser den ut? Blir det en travel uke, eller en rolig uke? Hjernen vår vil raskt gi oss et inntrykk basert på antall møter og avtaler du kan se. Men det er jo ikke hele bildet? De fleste gjør

jo arbeidet mellom møtene. Derfor bør du også synliggjøre oppgavene der.



Microsoft Outlook kan du se dagens avtaler og oppgaver i sammenheng

Jeg lager vanligvis en ukeplan for neste uke fredag ettermiddag. På denne måten kan jeg skaffe meg et godt bilde av min arbeidsbelastning for neste uke. Om jeg ser at jeg har møter en hel dag og samtidig 20 oppgaver vet jeg jo at det ikke går. Da må jeg prioritere, flytte oppgaver og kanskje også avslå noen møteforespørslers. Her er en sjekklister du kan bruke når du prioriterer og lager deg ukeplanen.

6 tips som hjelper deg å prioritere

1. Sjekk hva du har av planlagt arbeid. Skriv inn i Outlook oppgavelisten det du måtte ha på gule lapper eller andre steder
2. Sjekk prosjekter og aktiviteter du er involvert i. Er det noe du bør gjøre med dem i uken som kommer?
3. Hvordan er relasjonen med kolleger eller samarbeidspartnere. Trenger du å planlegge en kaffe med noen?
4. Har du blokkert tid i kalenderen til å arbeide med forberedelser til møter og store aktiviteter? Hvis ikke du legger det inn i kalenderen vil ofte andre sørge for å fylle opp kalenderen din
5. Er det noe jeg må sette av tid til for meg selv, familie og venner? Med den hektiske hverdagen de fleste har nå må det faktisk også planlegges
6. Til slutt, har jeg en god følelse i forhold til hvordan jeg nå bruker min tid og energi? Eller må jeg revidere planen?

Om du følger dette er det en god mulighet for at du vil føle deg bedre, ha kontroll over hverdagen og oppleve mindre stress. Jeg vet i alle fall at jeg gjør det.

Effektivitet kan læres

Vi er alle forskjellige. Noen er strukturerte av natur, andre tar det mer på følelsen. Begge kan komme i mål og gjøre en god jobb, men den siste typen ender ofte med å måtte gjøre skippertak og gjøre alt i siste



liten. Det kan være slitsomt. Dette har ingenting med å være flink å gjøre, men mer hvordan vi er av natur. Som skrevet tidligere er dessverre de fleste effektivitetsopplegg laget for den strukturerte delen av befolkningen, mens de som trenger den mest er resten.

I en tid der ledere og kunnskapsarbeidere har stadig høyere fleksibilitet og mulighet til å selv bestemme hvor, når, og hvordan man jobber stilles det også stadig større krav til at man lager sin egen plan og gjennomfører den for å nå sine- og virksomhetens mål.

Du er ikke født effektiv

Peter Drücker sier i boken *The Essential Drücker*^{iv} *If effectiveness were a gift people were born with, the way they are born with a gift for music or an eye for painting, we would be in bad shape.* Han sier videre at effektivitet er vil avhenge mye av hva slags arbeid, eller rolle du har. Det er ikke knyttet til hva slags person, eller til hvor intelligent du er. *Kunnskapsarbeidere forventes først og fremst å få de riktige tingene gjort.* Det effektive

mennesker har felles er det de gjør. Det er et sett med gjøremål man gjennomgår uansett hva man arbeider med. Det er en ferdighet som kan læres, og ved å trene på å gjøre de riktige tingene blir effektivitet en vane.

Det kan tilsynelatende se enkelt ut, men å gjøre det riktige er vanskelig helt til man har automatisert det. Det blir som å lære gangetabellen. Vanskelig når man sliter med å lære den, men når man kan den trenger man ikke lenger å tenke på det. Man bare vet at 7×7 er 49. Vi har gjort det til en vane.

Værsågod, her er PC og telefon. Nå er det opp til deg!

Veldig mange kunnskapsarbeidere opplever at de får bærbare PCer, nettbrett og smarttelefoner i fanget første arbeidsdag med beskjed om at nå er alt fleksibelt og vi har så gode systemer. Her kan du jobbe når og hvor du vil. Du finner all info på intranettet, i SharePoint, CRM og er det noe du lurer på kan du spørre på Yammer. Hmm... Kanskje gode, men mye å sette seg inn i selv.

For noen år siden hjalp det offentlige og bedrifter sine ansatte med å bygge grunnleggende digital kompetanse med hjemme-PC ordning og "datakortet" som bevis på at man hadde opparbeidet seg tilstrekkelige ferdigheter. Hjemme-PC ordningen er for lengst død ettersom mange i dag har mer avansert utstyr privat enn de har på jobben. Ungdommen som kommer inn i arbeidslivet vil le om de skulle bli sendt på kurs i grunnleggende PC-ferdigheter for å ta datakortet.

Det at vi kan lage en Powerpointpresentasjon, eller vet hvordan vi formatterer et dokument i Word betyr ikke at vi har lært å utnytte teknologien på en måte som gjør at vi behersker den nye arbeidshverdagen.

Trenger vi opplæring i digitale arbeidsformer?

Kanskje vi må etablere et program for grunnleggende digitale ferdigheter og trene på å beherske nye arbeidsformer?

Digitale arbeidsformer krever at vi har de nødvendige ferdighetene til å utnytte de IT-systemene og vi er gitt av virksomheten. Dessverre er ikke det så intuitivt som leverandørene sier. Her blander vi også ofte kortene og snakker om digital kompetanse, eller IT-kompetanse.

Det kan vi godt ha og vi kan godt forstå prinsipielt hvordan de skal fungere, men det å arbeide med slike systemer er en ferdighet som vi lærer med fingene. Det er som å lære å sykle. Du kan ikke lære å sykle med å se på noen som sykler. Du må faktisk gjøre det og gjennom dette bygge den nødvendige ferdighet. Jo mer du trener jo støere og bedre blir du. I tillegg til ferdigheter må vi trene på nye digitale arbeidsformer og samarbeid, akkurat som du må tilpasse deg trafikk og omgivelser når du sykler.

En gjenganger i de årlige medarbeiderundersøkelsene er at mange synes de arbeider unødig tungvint med IT-systemene ifølge professor Thomas Hoff ved UIO. Dette kan være årsak til stress og frustrasjon.

Kjøper nye IT-systemer men dropper opplæringen

Det norske samfunnet blir stadig mer digitalisert. Arbeidsplasser, både private og offentlige, investerer i digitale tjenester og verktøy. Verre er det med opplæringen av de ansatte i bruken av disse verktøyene kommer det frem i en undersøkelse som InFact har gjort for konsulentselskapet Vivento^V.

40,2 prosent oppga at omfanget av digitale verktøy og tjenester har økt vesentlig på deres arbeidsplass i denne perioden, mens 26,5 oppga at det har vært en viss økning på dette området. På en skala fra 1 til 5, hvor 1 tilsvarer ingen opplæring og 5 tilsvarer svært sterk grad av opplæring, svarer 28,2 prosent de spurte enten 1 eller 2, mens 32,3 prosent svarer 4 eller 5.

Hvilke ferdigheter må ledere ha i dag?

I følge det svenske tidsskriftet Chef er en tredel av lederne engstelige for å ikke henge med. En god del av dette antas å skyldes den stadig økende graden av digitalisering og usikkerheten mange ledere føler i kontakt med denne utviklingen.

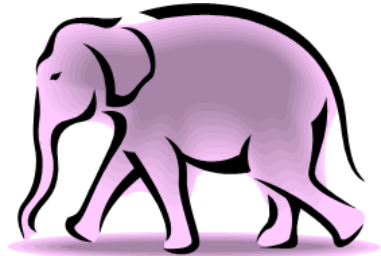
Tidlige behøvde man ingen spesielle ferdigheter for å være leder ut over de menneskelige egenskapene man måtte inneha, eller utvikle. Å lede er jo ofte definert som å oppnå resultater gjennom andre, så da holder det vel at teammedlemmene har faglige ferdigheter?

Ledere i dag møter et stadig mer fleksibelt arbeidsliv der arbeid, møter og annen kommunikasjon i større grad foregår digitalt og

man ikke har så mange muligheter til å møte team og teammedlemmer ansikt til ansikt. Likevel er det mange ledere som ikke prioriterer å lære seg, og øve på digitale ferdigheter for å mestre den stadig mere digitale hverdagen.

En metafor jeg synes er treffende er hentet fra sikkerhetsinstruksen vi høre hver gang vi flyr. *Dersom det blir nødvendig å bruke oksygen, ta først på deg din egen maske før du hjelper andre.*

Noe av skylden for manglende opplæring må nok IT-leverandørene ta på seg fordi de bruker som salgsargument at *våre systemer er så intuitive*. Det er dessverre ikke riktig. Det er det for IT-entusiastene, men det utgjør en veldig liten del av brukerne. Dessverre blir opplæring ofte elefanten i rommet som ingen vil snakke om. Det blir ingen opplæring fordi det rett og slett ikke er satt av penger til det. De er brukt opp på IT-løsningen og konsulenter.



Det første vi tenker på når vi snakker om IT-systemer er gjerne regnskap, lønn og lignende, men hva med de IT-systemene som er mest kritisk for alle? Det vi bruker hver dag og ikke klarer oss uten, nemlig e-post, kalender, oppgavehåndtering, dokumentløsninger, kommunikasjonsløsninger med nettmøter osv. Det er de som gjør gir oss fleksibilitet til å arbeide ulike steder og uten

å være låst til kontoret. Dette er noe alle vil ha, men uten opplæring sliter mange og det blir en unødig stressfaktor.

Fem feilgrep du bør unngå om du vil innføre nye digitale arbeidsformer i virksomheten

Er du leder, eller i en annen rolle der du er ansvarlig for kompetanse og opplæring? Her er noen erfaringer jeg har gjort meg både som forretningsleder og gjennom 10 år som HR-leder om hva som ikke virker.

1. Inviter alle til å melde seg på kurs der de kan lære å arbeide og samarbeide digitalt

Det som skjer da er at de som er mest oppegående digitalt allerede melder seg på og de som trenger det mest ikke gjør det. Dersom en eller to fra en avdeling på 10-15 ansatte får opplæring vil det ikke være nok til å danne kritisk masse som får med seg etternølerne. En bedre løsning er å arrangere kurs for en hel avdeling slik at det blir en snakkis og at man hjelper hverandre etter kurset til å jobbe på nye måter

2. Inviter ledere og ansatte til de samme kursene

Ledere ønsker ofte ikke å delta på kurs sammen med ansatte fordi de er redde for å føle seg dumme og ønsker ikke å risikere at noen i teamet er bedre enn dem. Det er en bedre ide å gi lederne opplæring separat slik at de mestrer nye arbeidsformer og får selvtillit nok til å være et godt eksempel for sine ansatte. Så kan vi tilby deres medarbeidere samme opplæring.

3. Ikke følge opp at ledere og ansatte virkelig arbeider annerledes

Det er ingen garanti for at man tar i bruk nye, digitale samarbeidsformer om man har vært på kurs. Sett 2-3 mål for hva som er bevis for at man har kommet i gang, for eks. gjennomført to nettmøter i løpet av to uker, eller at det ikke deles dokumenter gjennom epost, men gjennom en lenke til et felles dokumentområde. Følg hverandre opp på dette.

4. Tilby videokurs og tro at opplæringen nå er gjort

Videokurs er billig og vi kan måle om de ansatte har vært innom kurset, men vi kan ikke måle at det virket. I en hektisk hverdag blir slike kurs ofte valgt bort av alle unntatt de som er spesielt interessert, og det er vanligvis ikke mange ...

5. Tro at hvis alle er motiverte til å arbeide annerledes vil det skje

Vi mennesker er vanedyr og det skal mye til for å endre vanene. I tillegg har vi ofte for stor tro på at vi endrer oss bare vi er motivert nok. Spør en som røyker og har forsøkt å slutte om dette. Det hjelper ikke med motivasjon om vi ikke mestrer det nye arbeidsmønsteret og om ikke rammebetingelsene er til stede. Da blir det for mye motstrøm. Definer hva som er gode rammebetingelser, motiverende og hvordan vi kan tilegne oss de nødvendige ferdighetene for å drive varig endring i vaner og arbeidskultur.

Organisasjonens ansvar

Opplæring er ikke bare den individuelle leders, eller HRs ansvar. For at organisasjonen skal være konkurransedyktig i fremtiden må man også tilrettelegge for å lære nye ferdigheter. Mange av de nye digitale ferdighetene kan man heller ikke lære på et eksternt kurs fordi de griper sterkt inn i arbeidsmønster og kommunikasjon i virksomheten. Det hjelper ikke å sende en leder på kurs i digital samhandling om de man skal samhandle med ikke har lært seg nye måter å samhandle på også.

Digitalisering gir konkurransefordeler

I en undersøkelse gjennomført av Cap Gemini i samarbeid med MIT ^{vi} mener 87% av selskapene som ble spurt at utnyttelse av digitale muligheter til å øke innovasjon vil være en konkurransefordel. Likevel investerte bare 46% av selskapene i utvikling av digitale ferdigheter og over 90% av selskapene svarte at de ikke var gode nok på dette området.

Det så også ut til at bare 4% av selskapene hadde tilpasset utvikling og opplæringsprogrammer for å styrke digitale ferdigheter. Ingen av de spurte brukte mer enn 20% av opplæringsbudsjettet på dette området.

Hvem har ansvar for opplæring i digitale ferdigheter?

Noe av forklaringen i henhold til undersøkelsen kan være at IT-avdelingen anser sin jobb som ferdig når det tekniske fungerer og HR er i liten grad pådrivere for å utvikle digitale ferdigheter. Dermed faller ofte opplæring i digitale verktøy- og arbeidsformer

mellom stoler. Bare 30% av organisasjonene svarte at HR var aktivt involvert i kompetanseutviklingen, mens 60% svarte at det var ledergruppen, faggrupper og ansatte som tok initiativ til å lære å ta i bruk digitale løsninger. Altså de som skal ta ut nytteverdien av løsningene, men som ikke har noen struktur og plan for opplæring. Derfor blir dette ofte opp til hver avdelingsleder og dennes budsjett.

Om Smart endring og Bjørn O. Hopland

Jeg arbeidet 18 år som leder i Microsoft og kjente effektene av den stadig mere hektiske digitale hverdagen før de fleste, og sannsynligvis 10 år før ledere og kunnskapsarbeidere i de fleste norske virksomheter.

For å oppnå ønskede resultater som leder for mer enn 20 medarbeidere i 12 land, samtidig som jeg skulle ha en rimelig livsbalanse og tid med familien, var jeg nødt til



å utvikle struktur og arbeidsformer for hvordan jeg og vi som team skulle levere gode resultater på 6-7 målområder samtidig.

Jeg fant at bruk av digitale verktøy var en nødvendighet for å få til både planlegging, prioritering og kontroll i hverdagen. Jeg begynte å dele dette med mitt team og med kolleger. Jeg utviklet enkle tiltak som var lett å lære på kort tid og etter hvert testet jeg også ut dette på våre kunder.

Etter hvert utviklet det som startet som en «hobby» seg til en interesse som overskygget min vanlige jobb og jeg startet Smart endring i 2013 for å lære flere å oppnå bedre resultater med mindre stress. I stor grad skjer dette gjennom velprøvd struktur

og digitale, tidsbesparende arbeidsformer basert på teknologi de fleste allerede har, men ikke kan utnytte.

Det har vist seg at det er forbausende liten forskjell på behovene inne offentlig og privat virksomhet og mellom store og små virksomheter. Den digitale hverdagen for oss som primært er kontorarbeidere fører med seg de samme utfordringene. Det gode med dette er at man ikke trenger å gjennomføre omfattende problemanalyser for hver virksomhet, men kan gå mer eller mindre direkte på tiltak som er utprøvd og har vist seg å fungere bra i andre virksomheter.

Hvordan du og dine kolleger kan komme i gang med å jobbe smartere

For mer informasjon om Smart endring lynkurs, workshops og programmer, se www.smartending.no

Skulle du ønske å få en jevn tilførsel av tips og råd om å jobbe smart i den digitale hverdagen skriver jeg bloggen **TIPS OG RÅD I EN DIGITAL HVERDAG**. Den finner du på smartending.blog, eller ved å følge Smart endrings Facebook-side. Der vil du også finne praktiske *slik gjør du det* artikler for mange av områdene beskrevet i denne boken.

Referanser

- i CEB, CLC Learning and Development Forecast 2012
- ii SSB Arbeidslivsdata
- iii <http://sethgodin.com/sg/>
- iv The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (Collins Business Essentials)
- v <http://vivento.no/aktuelt/kjoper-it-systemer-men-dropper-opplaeringen/>
- vi <https://www.capgemini.com/resources/the-digital-talent-gap-developing-skills-for-todays-digital-organizations>