

Att tänka strategiskt i en snabbt föränderlig värld

Funderingar om konsekvenser för
utbildning och utveckling....



Mimetisk Isomorfism



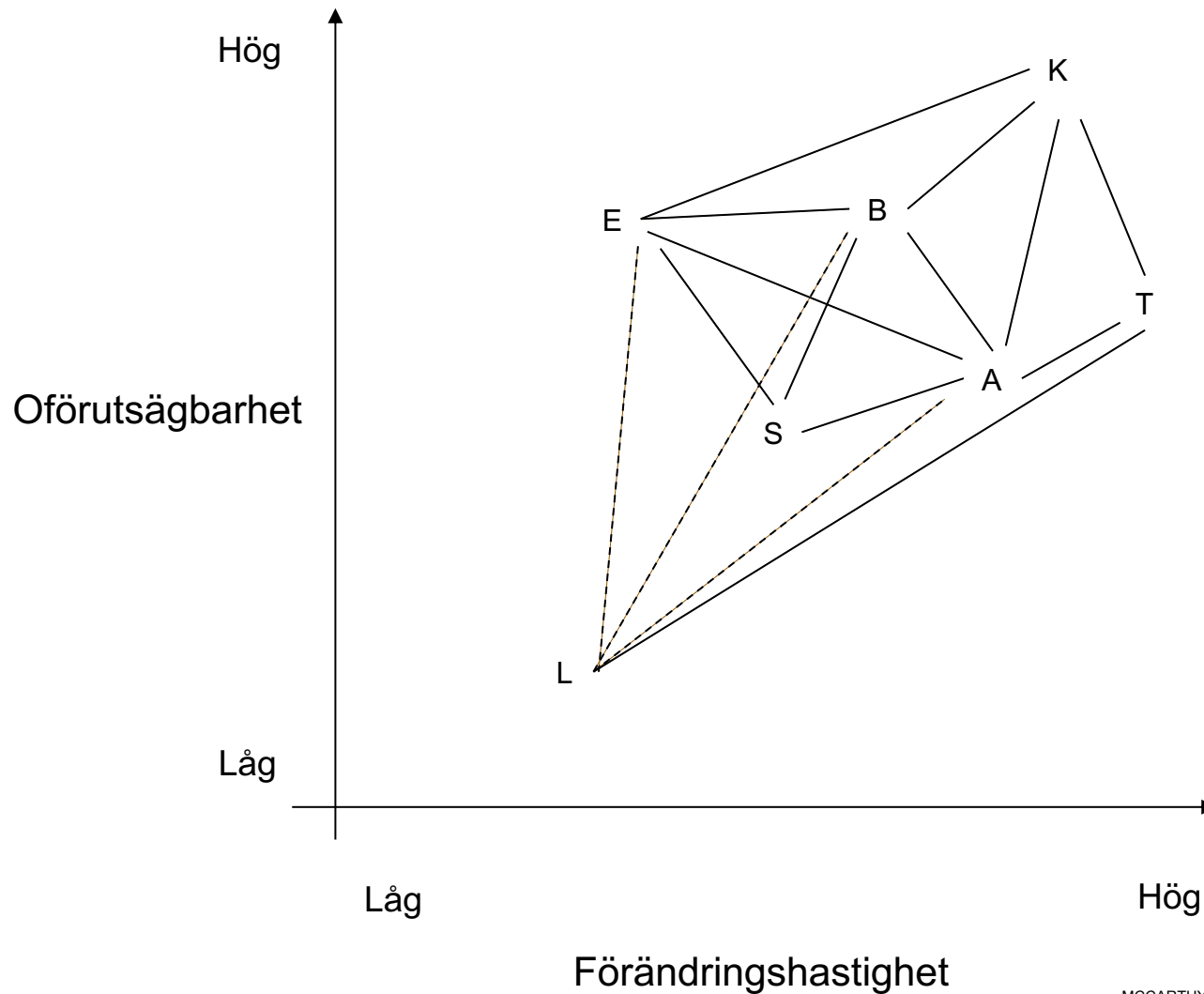


EFLEXECUTIVE
FOUNDATION LUND

VI UTVECKLAR MÄNNISKOR
SOM UTVECKLAR FÖRETAG



T: Teknologi
 L: Lagstiftning
 K: Konkurrens
 E: Efterfråga
 B: Konsumentbeteende
 A: Affärsmodeller
 S: Samhällstrender

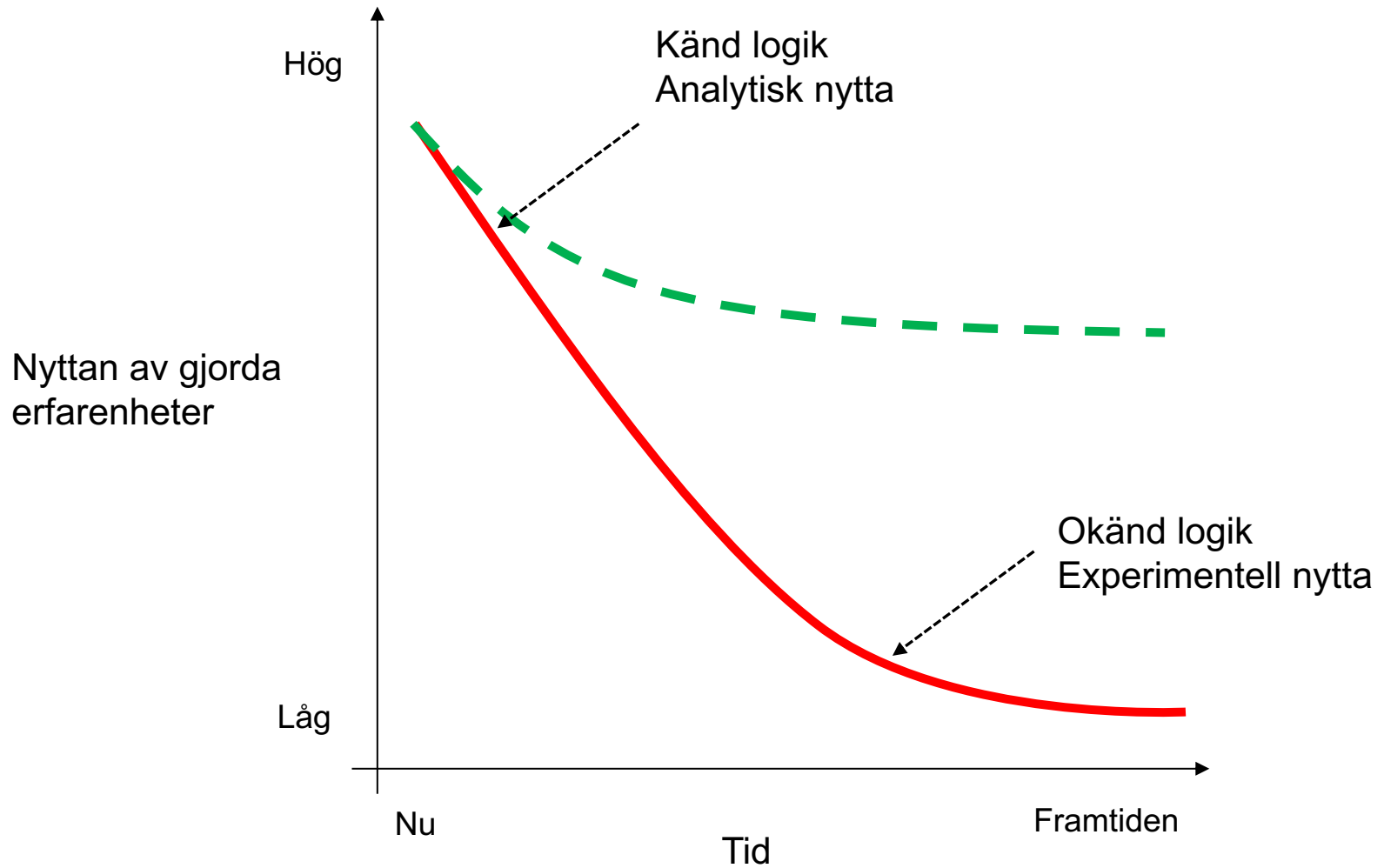


MCCARTHY et al 2010

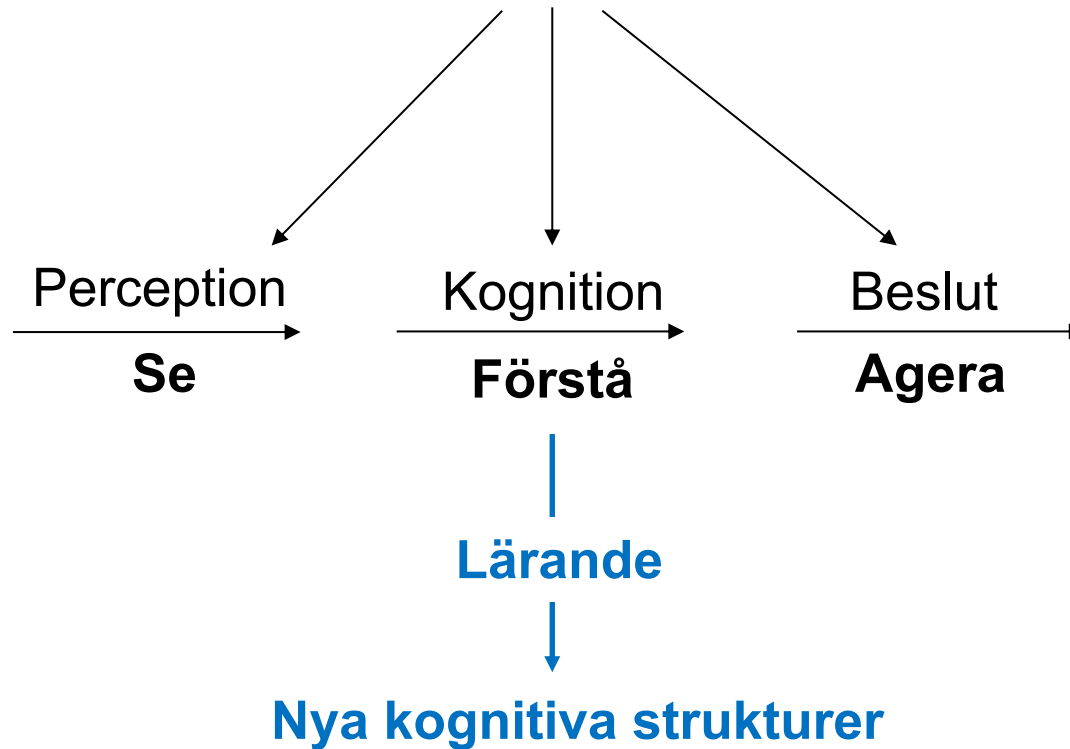
EFL EXECUTIVE
 FOUNDATION LUND

VI UTVECKLAR MÄNNISKOR
 SOM UTVECKLAR FÖRETAG





Befintliga kognitiva strukturer



Deduktiv

Att fatta beslut om
framtiden baserat på
befintliga logiker
(kunskap) och gjorda
erfarenheter

Induktiv

Att fatta beslut om
framtiden genom att
söka nya möjligheter
och logiker (kunskap)



Två världar – två beslutssituationer

- Linjärt
- Komplicerat
- Reduktionistiskt
- Konvergerande
- Antingen – eller (rätt eller fel)
- Icke-linjärt
- Komplext
- Systemiskt
- Divergerande
- Både – och (rätt och fel)



Strategi...

.. handlar om
kopplingen mellan
våra potentiellt
oändliga ambitioner
och våra med
nödvändighet
begränsade resurser
och förmågor.

Gaddis (2018)



Strategisk beslutsfattande...

.. är att fatta beslut där vi låser en betydande del av våra begränsade resurser för en lång tid och under betydande osäkerhet och komplexitet.



Två typer av strategiskt tänkande

Rationell/Analytisk

- Konventionellt
- Logiskt
- Metodiskt
- Organiserat
- Planerat
- Formellt
- Analytiskt
- Konvergerande
- Deduktivt

Generativ/Systemisk

- Okonventionellt
- Logiskt
- Holistiskt
- Oorganiserat
- Spontant
- Informellt
- Generativt
- Divergerande
- Induktivt



Två typer av beslutssituationer enligt Elliot Jaques

Operativt

Strategiskt

Linjärt komplicerat —→ Dynamiskt komplext

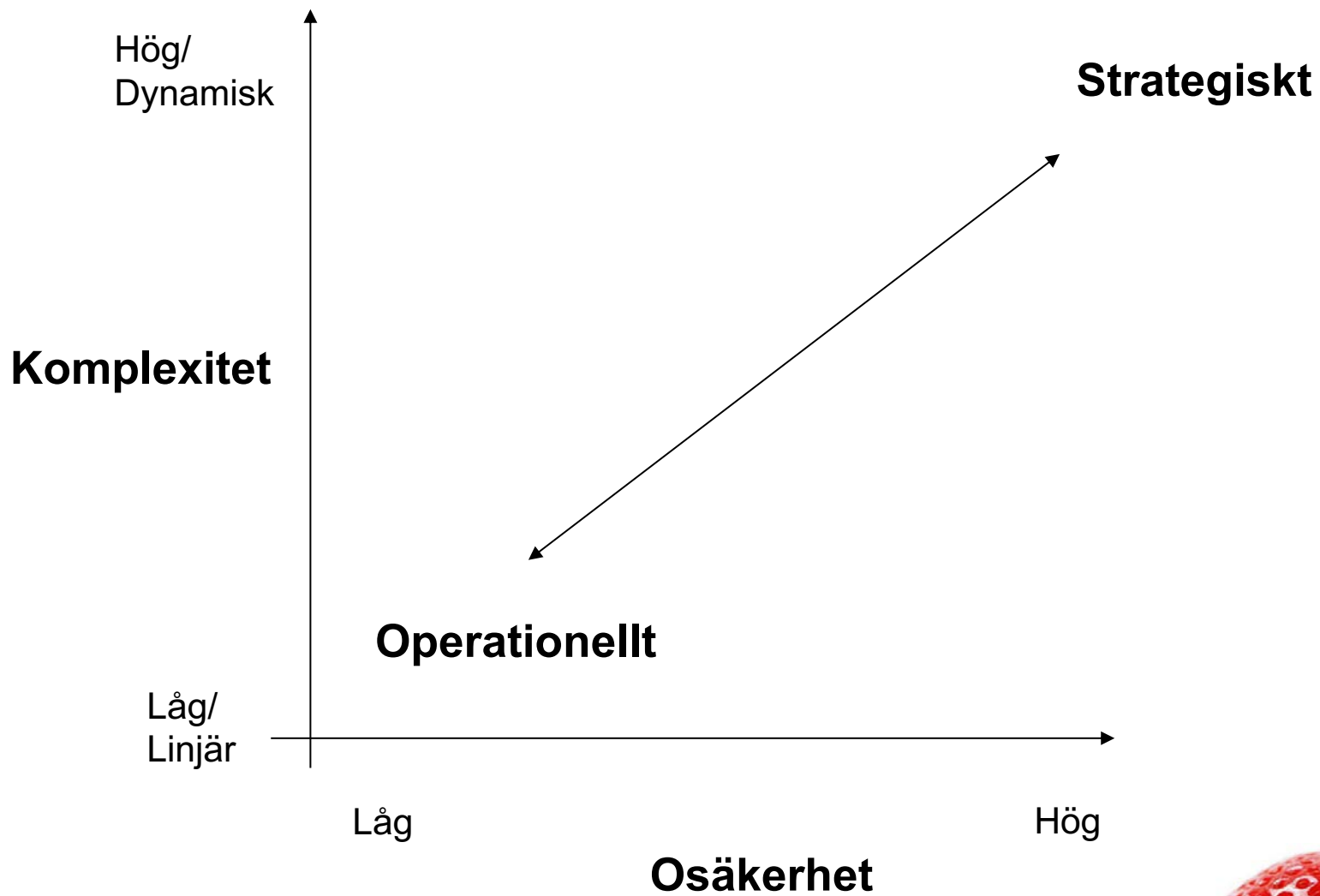
Pragmatiskt —→ Konceptuellt

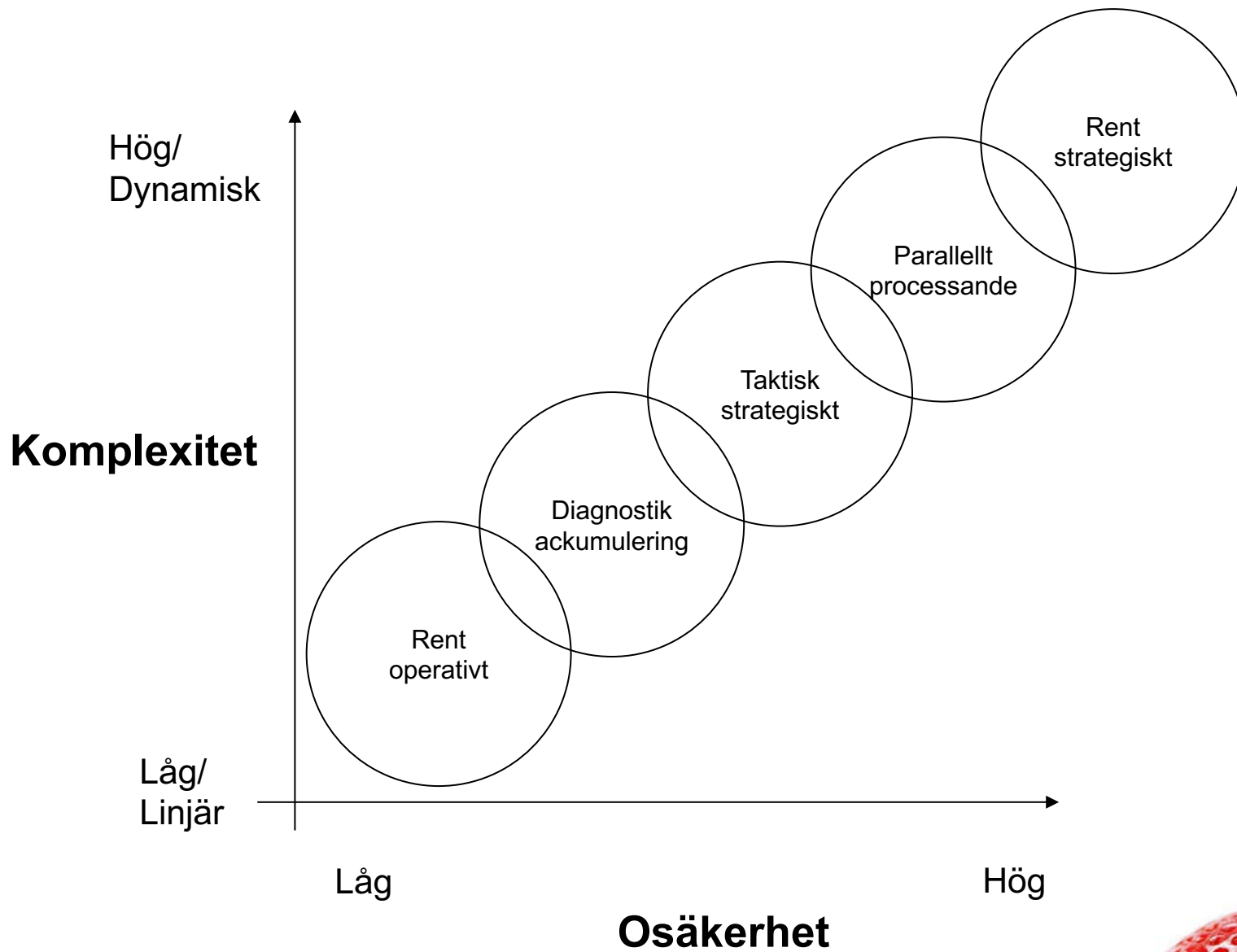
Kortsiktigt —→ Långsiktigt

Känd (*certainty*) —→ Okänd (*uncertainty*)

Entydigt —→ Mångtydigt

Omedelbar återkoppling —→ Fördröjd återkoppling





EFL EXECUTIVE
FOUNDATION LUND

VI UTVECKLAR MÄNNISKOR
SOM UTVECKLAR FÖRETAG



Kognitiva funktioner i en dynamisk process

Metakognition

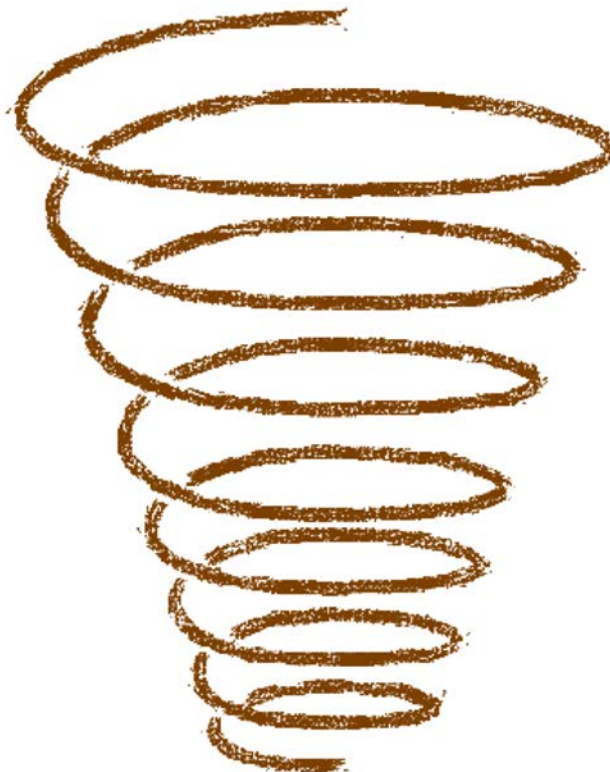
Transformera

Strukturera

Analysera

Utforska

Minnas



Omarbetat efter Cognadev

EFLEX EXECUTIVE
FOUNDATION LUND

VI UTVECKLAR MÄNNISKOR
SOM UTVECKLAR FÖRETAG



afl.se

leadingimpact.se

Kognitiva funktioner

Metakognition	Självkännedom, självbevakning, lärande, intuition, värdering, självförtroende, självreglering
Transformera	Logiskt och lateralt resonerande, skapande, beslutsfattande, handling, utveckla, skapa, syntetisera
Strukturera	Kategorisera, ordna, gruppera, generalisera, integrera, abstrahera, konceptualisera
Analysera	Dela upp, bryta ned, jämföra, relatera, separera, applicera logik
Utforska	Söka, skanna, undersöka, klargöra, hypotetisera, diskriminera, selektera/välja
Minnas	Återkalla, medvetandegöra, internalisera, automatisera

Omarbetat efter Cognadev



Cognitive Process Profile mäter kognitiva stilar som...

Hindrar strategiskt tänkande

- **Memory** – fokus på historien
- **Analytical** – fokus på att bryta ned (analys)
- **Explorative** – fokus på informationssökande
- **Reflective** – fokus på noggrannhet
- **Structured** – fokus på att hitta en tydlig struktur
- **Trial-and-error** – osystematiskt
- **Reactive** – fort och fel

Gynnar strategiskt tänkande

- **Holistic** – fokus på helheten
- **Quick insight** – snabb och precis
- **Intuitive** – tilltro till egen insikt
- **Logical** – förmåga att tänka färdigt enligt en logik
- **Integrative** – fokus på syntes
- **Learning** – flexibel, öppen
- **Metaphoric** – ”story telling”

Omarbetat efter Cognadev



Structured – fokus på att hitta en perfekt struktur



<http://www.sakitra.se>



<https://skuggsidanblogg.wordpress.com>



EFL EXECUTIVE
FOUNDATION LUND

VI UTVECKLAR MÄNNISKOR
SOM UTVECKLAR FÖRETAG



afl.se

leadingimpact.se



Rationell/Analytisk

- Konventionellt
- Logiskt
- Metodiskt
- Organiserat
- Planerat
- Formellt
- Analytiskt
- Konvergerande
- Deduktivt

Generativ/Systemisk

- Okonventionellt
- Logiskt
- Holistiskt
- Oorganiserat
- Spontant
- Informellt
- Generativt
- Divergerande
- Induktivt





80%

15%

4%

1%



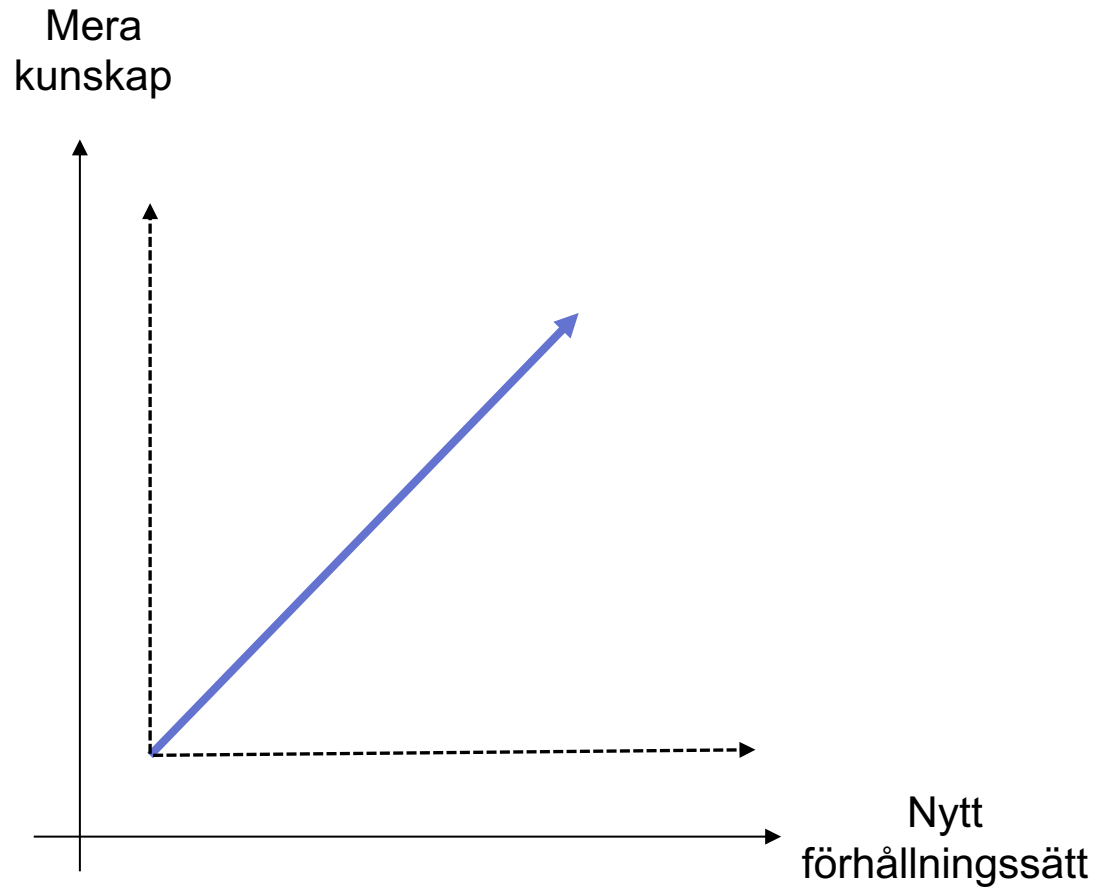
EFLEXECUTIVE
FOUNDATION LUND

VI UTVECKLAR MÄNNISKOR
SOM UTVECKLAR FÖRETAG

Källa: Cognadev



Det vi behöver är...



Fem utvecklingsstadier enligt Robert Kegan

1. **Det impulsiva själv** (ca 2–6 år): Uppfattar tillvaron genom och är identifierad med de egna impulserna.
2. **Det behovscentrerade själv** (ca 6 år–sena tonår): Kan ställa sig utanför och reglera sina impulser – är i stället identifierad med egna behov och preferenser.
3. **Det socialiserade själv** (sena tonår och framåt): Kan ställa sig utanför och förhålla sig till sina behov, kan låta dem underordnas något större – är i stället identifierad med sina relationer, uppfattar själv och tillvaron genom den sociala omgivningens perspektiv.
4. **Det autonoma själv**: Skiljer ut sig från den sociala omgivningen, har sina relationer i stället för att vara definierad av dem – ser och uppfattar i stället tillvaron genom, och är identifierad med, sitt eget självständiga perspektiv.
5. **Det integrerande själv**: Kan ställa sig utanför och relativisera sitt eget individuella perspektiv, och vara öppen för att också motsatsen till den egna självdefinitionen kan rymmas inom själv.

Vuxen

(Ur: Tor Wennerberg, Modern Psykologi)





<http://www.hhogman.se/sjukdomar.htm>

EFLEX EXECUTIVE
FOUNDATION LUND

VI UTVECKLAR MÄNNISKOR
SOM UTVECKLAR FÖRETAG



efl.se

leadingimpact.se

"Failure is an
opportunity to grow"

GROWTH MINDSET

"I can learn to do anything I want"

"Challenges help me to grow"

"My effort and attitude
determine my abilities"

"Feedback is constructive"

"I am inspired by the success of others"

"I like to try
new things"

Carol Dweck

För alla
Hela tiden
På jobbet
Var och en och
tillsammans

EFL EXECUTIVE
FOUNDATION LUND

VI UTVECKLAR MÄNNISKOR
SOM UTVECKLAR FÖRETAG



Steins läslista:

- Elliot Jaques *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity* (Oxford: Blackwell Publishing, 1994)
- Lennart Wittberg *Strategiskt tänkande: Konsten att förstå och förändra* (Whip Media, 2019)
- Tor Wennerberg *Spegel spegel på väggen där* (Tidskriften Modern Psykologi 3/2017)
- Robert Kegan *In over our heads: The mental demands of modern life* (Harvard University Press 1995)
- Daniel Levitin *The Organized Mind – Thinking straight in the age of information overload* (Penguin Books 2015)
- Howard Gardner *Changing Minds – The art and science of changing our own and other people's minds* (Harvard Business School Press, 2006)
- Carol Dweck *Mindset – The new psychology of success* (Ballantine Books, 2008)

