

## DIA-Den Ideala arbetsplatsen®

Företag och organisationer blir alltmer komplexa. För att effektivt kunna leda och utveckla verksamheter krävs nödvändiga förutsättningar. I jakten på kompetens är det också av stor vikt att skapa attraktiva organisationer. Den Ideala Arbetsplatsen bidrar till kontinuerlig utveckling, långsiktig framgång och attraktiva företag och organisationer.

### Kännetecken

DIA kombinerar struktur och engagemang och skapar attraktiva företag och organisationer som har ambitionen att skapa:

- **Långsiktigt goda resultat**
- **Kontinuerlig utveckling**
- **Engagemang**
- **Förändringskompetens**
- **Ledarskap, chefs- och medarbetarroller i samarbete**
- **Effektivitet i varje led**
- **Förståelse och acceptans för verksamheten**
- **Effektiv kommunikation**
- **Projektarbete med hög genomförandegrad**
- **Målstyrning i varje led**

Vi har erfarenhetsmässigt identifierat fem Framgångsområden (Fo) som ger en organisation optimala förutsättningar att nå långsiktig framgång, kontinuerlig utveckling och attraktion. Företag och organisationer som arbetar med, mäter och behärskar dessa framgångsområden klarar förändring och utveckling i hög grad och är dessutom väl rustade för behovet av egen utveckling och omvärldens krav på förändring.

### Fem framgångsområden:

- Målstyrning** Syfte: Förståelse, acceptans och ansvar för rollen och överenskomna mål/ resultat och förväntningar. **Förstår och accepterar alla vad som förväntas?**
- Samarbete** Syfte: Optimalt utnyttjande av synergi. **Har alla bra samarbete med berörda?**
- Kundfokus** Syfte: Förstå, kunna påverka och leverera det som är överenskommet med kunder, såväl internt som externt. **Har alla tillräcklig kundfokus, internt/externt?**
- Motivation** Syfte: Utnyttja individens viktigaste drivkraft. **Är alla motiverade?**
- Kompetens** Syfte: Nå överenskomna mål i hög grad genom kunskap x vilja x förmåga. **Når alla sina mål i hög grad?**

Dessa framgångsområden är de avgörande för en organisation som vill ha optimala förutsättningar för framgång och det är därför nödvändigt att de målsätts, följs upp och uppnås i hög grad. Se vidare kapitlet Framgångsområden nedan.

## **Verksamhetsutveckling - styrning och engagemang i balans**

Företag och organisationer är idag komplexa och det fordras överblick och struktur för att skapa nödvändiga förutsättningar för chefer och medarbetare. Insikten om behovet av fungerande verksamhetsstyrning finns och det saknas varken teorier eller verktyg. Vår ambition är att förenkla och säkerställa att DIA är så användarvänligt att var och en förstår hur det kan bidra till framgång för så väl individ som organisation. Vikten av att förstå kärnverksamheten och att arbeta med konkreta resultat är avgörande och DIA **visualiserar, dokumenterar och skapar transparens** som gör nödvändig information tillgänglig. Var och en får dessutom en arbetsmetodik som bygger på tydlig målfokus i varje aktivitet. Aktivitetsiver utan konkreta resultatmål kan ge en tillfällig känsla av handlingskraft, men ger i det långa loppet oftast mycket liten effekt. Utbildningsinsatser, metoder och verktyg får dessutom betydligt bättre effekt när chefer och medarbetare förstår och accepterar de mål och förväntningar på resultat, som de tänkta aktiviteterna ska åstadkomma. Det skapar dialog och en känsla av delaktigt som attraherar. Företag och organisationer med kundfokus måste också kunna attrahera chefer och medarbetare för att kunna konkurrera. DIA- Den Ideala Arbetsplatsen präglas av goda **resultat, kontinuerlig utveckling och ett ledarskap som engagerar och attraherar**. Det innebär optimala förutsättningar att attrahera och påverka omvärlden.

## **Enkelhet i tanke och struktur**

Enkelhet när det gäller metoder och verktyg är en dygd i en komplex värld. DIA förenklar och förtydligar vad verksamheten är till för och ger också chefer och medarbetare ett sätt att arbeta, tänka och kommunicera som bygger på förståelse och engagemang. Resultat och förväntningar och styr vilka aktiviteter som ska utföras. Ett verktyg i Den Ideala Arbetsplatsen är Box-modellen (se dok.) som i sin grundstruktur, Nuläge – Önskat tillstånd – Hur, bidrar till den avgörande förståelsen för skillnaden på mål och medel. Tydliga, förstådda och accepterade mål är grunden för varje företag och organisation med ambition att vara långsiktigt framgångsrik.

## **Arbetsgång DIA verksamhetsutveckling**

### **Interna seminarier**

Den vanligaste formen är att samla ledningen för verksamheten, projektet eller liknande och under ett möte lunch till lunch beskriva nuläget, ta fram och bli överens om det önskade tillståndet samt ta fram nödvändiga hur. Arbetet innefattar också teorier och erfarenheter kring vad som krävs för att skapa resultat samt en introduktion av Den Ideala Arbetsplatsen. Det är absolut nödvändigt att de som leder verksamheten, projekten eller liknande är överens om vad som ska åstadkommas och varför. Första steget är därför att beskriva ett nuläge som är i behov av förändring.

### **Öppna seminarier**

Vid öppna seminarier med deltagare från olika företag utgår vi i första hand från de fem Framgångsområden (Fo). Den Ideala Arbetsplatsen blir då det önskade tillståndet och deltagarna får, trots olika nulägen, möjlighet att ta fram en handlingsplan som när den genomförs skapar optimala förutsättningar för en organisation att i hög grad nå sina mål och kontinuerligt arbeta med utveckling av individer och verksamhet.

### **Grundstruktur**

- |   |            |
|---|------------|
| 1. Start av mötet, syfte med dygnet   | Vd/projled |
| 2. Beskrivning av nuläge och anledning till behovet av förändring           | Vd/projled |
| 3. (Beskrivning av Önskat Tillstånd när beslut redan är fattat)             |            |
| 4. Vem är vem? Deltagares ursprung, intressen, dröm/vision                  | Konsult    |
| 5. Vår mission? Vad är vi till för?   |            |
| 6. Våra intressenter? Vilka är deras förväntningar?                         |            |
| 7. Konsensus kring beskrivning av nuläget, kort diskussion                  |            |
| 8. (Diskussion kring Önskat Tillstånd enligt p. 3 ovan)                     |            |
| 9. Introduktion av Den Ideala Arbetsplatsen                                 |            |
| 10. Framgångsområden?   |            |
| 11. Diskussion och framtagande av Önskat tillstånd (ÖT)                     |            |
| 12. Hur ska vi gå från Nuläge till Önskat tillstånd? Grupparbete            |            |
| 13. Avrapportering från grupparbete.  |            |
| 14. Diskussion om för- och nackdelar, behöver vi justera ÖT?                |            |
| 15. Slutmål samt handlingsplaner för genomförande                           |            |
| 16. Vem gör vad och när ska det vara klart?                                 |            |
| 17. Hur går målnedbrytningen till i kommande steg?                          |            |
| 18. Hur involverar vi resten av organisationen?                             |            |
| 19. Vilken effekt får det på företaget/organisationen när vi nått våra mål? |            |
| 20. Avslutning – avstamp inför fortsättningen                               | Vd/projled |

Diskussioner och uppkomna frågeställningar kan ibland göra det nödvändigt att ändra i grundstrukturen.

## Syfte och ambition med utbildningen/träningen

- Förmåga att påverka och skapa resultat
- Ett gemensamt språk som genomsyrar hela organisationen
- Optimala förutsättningar för individ och organisation
- Förändrings- och utvecklingskompetens
- Chef- och medarbetarroller i harmoni, ledarskap i praktiken
- Förståelse och ansvar för respektive roller
- Engagemang för verksamheten
- Motivation för den egna och organisationens utveckling
- Effektiv kommunikation

## Tidsschema för verksamhetsutveckling i ledningsgrupp/projektledning.

Nedanstående tider är ungefärliga och beror på hur organisationen utvecklas

---

V. 1 Start	v.3 Uppföljning 1	v.6 Uppföljning 2	v. 12 Uppföljning 3	Fortsatt utveckling
---------------	----------------------	----------------------	------------------------	---------------------

Start: Seminarium enligt ovan

Uppföljning 1: Hur har det gått och vad behöver förstärkas?

Uppföljning 2: Är alla med och kan vi gå vidare? Vilka eventuella justeringar måste göras?

Uppföljning 3: Hur kan vi ta nästa steg och ytterligare förstärka processen.

Fortsatt utveckling: Behovsanpassat processtöd

## Fortsatt arbete i organisationen

För att få snabba och bestående effekter är det viktigt att få med en kritisk massa och helst alla i en organisation så fort som möjligt. Rekommendationen är därför att fortsätta utbildningen och målnedbrytningen i hela hierarkin. Vi eliminerar på så sätt den tröghet som kan upplevas när delar av organisationen inte känner delaktighet.

Chefer och medarbetare får dessutom möjlighet att förstå sina respektive roller och utveckla ett gemensamt språk baserat på en tydlighet mellan mål och medel. Organisationen blir därigenom målfokuserad och allt mindre aktivitetsstyrd.

DIA skapar tydlighet och transparens som i sin tur visar på så väl styrkor som svagheter i en organisation när kraven ändras. Det gör att verktyg, metoder och utbildningsinsatser i större utsträckning kan skraddarsys och därigenom få bättre effekt. Det är också uppenbart att chefer och medarbetare känner motivation och engagemang när de märker att DIA också bidrar till deras egen utveckling.

## Tidsschema för verksamhetsutveckling i organisationen.

Nedanstående tider är ungefärliga och beror på hur organisationen utvecklas

---

V. 1	v.6	v. 12
Start		
	Uppföljning 1	Uppföljning 2
		Fortsatt utveckling, efter behov

Start: Seminarium enligt ovan

Uppföljning 1: Hur har det gått och vad behöver förstärkas?

Uppföljning 2: Är alla med och kan vi gå vidare? Vilka eventuella justeringar måste göras?

Fortsatt utveckling: Behovsanpassat processtöd

För att uppnå en gemensam plattform läggs seminarier och andra utbildningstillfällen upp på samma vis i organisationen. Skillnaden ligger i att respektive ämnen anpassas till nivå och de olika rollerna i en organisation.

## Dokumentation, ff presentation av varje område.

1. DIA-Den Ideala Arbetsplatsen
2. Framgångsområden (Fo)
3. Framgångsrik utveckling
4. Boxmodellen, nuläge – Önskat tillstånd – Hur – För- nackdelar – Prioriterat mål och handlingsplan, användningsområden: utvecklingssamtal, projektarbete mm.
5. Fungerande Målstyrning
6. Ledarskap – chef- och medarbetarrollen
7. DIA-analys, Se särskilt dokument
8. Vad sysslar jag med? Resultat eller aktiviteter? Se särskilt dokument.
9. *(Entreprenören, Rune Brandinger)*
10. *Ägarstyrning & Ägardirektiv, Rune Brandinger*
11. *Det nya styrelsearbetet del 2, Rune Brandinger)*

## Områden som behandlas

- Engagemang och styrning i balans

- Ledarskap, chefs- och medarbetarroller i samverkan
- Målstyrning – Aktivitetsstyrning
- Organisationsformer
- Fem Framgångsområden (Fo)
- Effektivitet
- Attraktiva arbetsplatser
- Kommunikation
- Förändrings- utvecklingsarbete
- Projektarbete

## Syfte och ambition med utbildningen/träningen

- Förmåga att påverka och skapa resultat
- Optimala förutsättningar för individ och organisation
- Förändrings- och utvecklingskompetens
- Chef- och medarbetarroller i harmoni
- Förståelse och ansvar för respektive roller
- Engagemang för egna möjligheter
- Motivation för egen och organisationens utveckling
- Effektiv kommunikation

## Företag och organisationer väl rustade för framtidens krav

Den Ideala Arbetsplatsen (DIA) är ett kvalitetsbegrepp för effektiva organisationer med höga ambitioner, där chefer och medarbetare tillsammans utvecklas och utvecklar verksamheten. Företag och organisationer som arbetar med DIA präglas av goda resultat, långsiktig framgång, kontinuerlig utveckling och attraktion. Chefer och medarbetare arbetar tillsammans och är väl rustade för att arbeta med förändring och utveckling som en naturlig del i vardagen. Dessa företag och organisationer kommer att attrahera såväl personal som kunder och övriga intressenter. Den konkurrenskraft det innebär är ett framgångsrecept för varje företag och organisation.

## Dokumentation

### 1. DIA-Den Ideala arbetsplatsen

Se särskild bilaga.

### 2. Framgångsområden (Fo)

Framgångsområden är ett begrepp inom DIA som, oavsett bransch, företag eller organisation, beskriver avgörande förutsättningar att nå resultat. Förståelsen för **skillnaden mellan mål och medel** är också avgörande och är skillnaden mellan aktivitetsstyrning och målstyrning. Det är först när vi bestämt effekten av vad vi vill uppnå, följer upp och verkligen i hög grad når dessa mål som vi är målstyrda. Detta gäller naturligtvis också de kritiska framgångsfaktorerna.

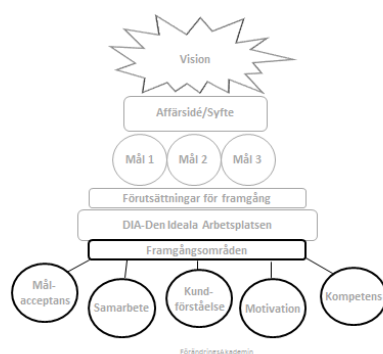


Bild 2

De flesta företag och organisationer har nedtecknat vision, affärsidé/syfte och mål. Allt för få genomsyras dock av denna dokumentation för att den ska kännas som en del i verksamheten. Övergripande mål är dessutom sällan något som chefer och medarbetare ute i organisationen känner igen sig i. Det är därför nödvändigt att omformulera mål och förutsättningar som respektive individ och organisation kan och vill arbeta med. **Framgångsområdena beskriver förutsättningar** som erfarenhetsmässigt är avgörande för långsiktig framgång.

Arbetet med respektive Fo bygger på att varje individ förstår, accepterar och själv tar ansvar för Nuläge och Önskat tillstånd. Dialogen kring dessa förutsättningar ska vara levande och är en viktig del av planerings- och utvecklingssamtal. Nedan beskrivna mätmetod är exempel på formulering som skapar dialog mellan chef och medarbetare. Det kräver också att var och en vågar, får och vill ta ansvar för resultat.

1. **Målstyrning.** Få var och en att förstå och acceptera vilka resultat som förväntas samt att det etableras en tät och effektiv uppföljning som stöder och bidrar.
2. **Samarbete.** En möjlighet att utveckla synergier och skapa en laganda.
3. **Kundfokus.** Alla har kunder, internt och/eller externt. Vilka är de och vad förväntar de av oss?
4. **Motivation.** Energi och drivkraft är skillnaden mellan mediokra och excellenta prestationer.
5. **Kompetens.** Kunskap x vilja x förmåga att nå *överenskomna* resultat. Attraherar och stimulerar individ och organisation.

**Sätt mål på kärnverksamheten, målsätt förutsättningarna och följ upp att de säkerställs.**

Alla i en organisation drivs inte av övergripande mål. **Målnedbrytning** är därför nödvändigt för att få var och en att förstå sin roll och förväntningar på resultat. Ovanstående Fo är **förutsättningar som måste finnas i en organisation**. Dessa är smörjmedel och ska målsättas och följas upp. De ger tidiga varningssignaler om något är otillfredsställande och skapar handlingsutrymme för åtgärder. Det är därför självklart att ett av Framgångsområdena är målstyrning.

## **MÅLSTYRNING/UPPFÖLJNING**

Målstyrning är en process/aktivitet som ska genomsyra allt väsentligt i en organisation. På så vis formulerar vi konkreta resultat och den effekt vi vill uppnå. Värdera också vad effekten är värd, för att få argument för resurser och befogenheter. Målstyrningen ska också säkerställa att chefer och medarbetare förstår och accepterar sina roller och de förväntningar på resultat det innebär. Målstyrning och uppföljning är i symbios. Utan mål är uppföljning meningslös och utan uppföljning

behövs inga mål. Det vi menar med målstyrning är att få berörda att **förstå, acceptera och i hög utsträckning nå de mål och konkreta resultat som krävs i respektive roll.**

Fungerande målstyrning är att säkerställa förståelse, acceptans, förankring och delaktighet. Mål ska sättas på varje nivå, brytas ned och bidra till att nå övergripande mål. Sätter vi mål som ligger på för hög nivå och som inte brutits ner på avdelning och individnivå, har vi visserligen satt mål, men det är inte målstyrning. Det är aktivitetsstyrning.

Tydliga mål som förstås och accepteras är nödvändigt, om vi förväntar oss engagemang och goda resultat. Effektiv målstyrning bygger på dialog och fungerar först när parterna är överens. Utan mål kan vi göra vad som helst – om vi har råd.

Mål ska uttryckas i enlighet med S.M.A.R.T. (bild 3.)

*Lägg märke till att Målstyrning en kvalitetssäkring som mäter förståelse och acceptans. För att nå målen krävs dessutom Kompetens.*

**Mätmetod:** **Nuläge:** Hur många förstår och accepterar sin roll och dess förväntningar på resultat?  
**Önskat tillstånd:** Alla förstår och accepterar sin roll och dess förväntningar på resultat?

## B.2 Samarbete

Samarbete är en nödvändig förutsättning i dagens komplexa organisationer. Det skapar synergi och gränsöverstigande utveckling. Våra allt mer slimmade organisationer är mer och mer beroende av att samarbetet fungerar. Bristande förståelse och ibland direkt fientlighet kan vara hinder mellan såväl individer som avdelningar. Ingen vill upplevas som ovillig till samarbete, även om så är fallet, men det behövs ibland stöd och hjälp från omgivningen för att få parter att enas. Potentialen för individ och organisation är stor och är en avgörande konkurrensfaktor. Var och en vet mycket väl vilka som samarbetar och vilka som inte gör det. Sättet att komma åt problemet, är därför att var och en rannsakar sig själv och av egen kraft eller med stöd och hjälp diskuterar med berörda för att få till stånd ett tillräckligt bra samarbete. Det är en fördel att tycka om varandra, men trots allt inte en nödvändighet. Bristen på samarbete får dock aldrig vara ett hinder för att nå resultat.

**Mätmetod:** **Nuläge:** Vilka har du idag ett otillfredsställande samarbete med och som hindrar dig i din arbetsroll?  
**Önskat tillstånd:** Ett bra samarbete med alla du berörs av.

Det kan vid första anblicken verka flummigt med ovanstående formulering. Vi kan dock konstatera att det är ett fungerande sätt att komma åt problemet. Nyckeln ligger i att få var och en att förstå det oacceptabla i att inte samarbeta när vi i realiteten är beroende av varandra. Dessutom bidrar arbetet till att skapa bättre stämning i en organisation.

## B.3 Kundfokus

Varje roll har någon form av kund, internt och/eller externt, som är eller borde vara intresserad av resultat. Alla har inte direktkontakt med externa kunder och vi breddar därför begreppet kundfokus. Det måste finnas någon som är beredd att betala, eller ha intresse av, det arbete vi utför och de resultat vi förväntas åstadkomma. Utan kunder har vi ingen uppgift i en organisation och riskerar att bli betraktade som kostnader. Uppskattade "leverantörer" på alla plan är dessutom attraktiva, vilket gagnar alla parter.

**Mätmetod:** **Nuläge:** Vilka är dina kunder internt/externt och vilka förväntningar har de på dig?  
**Önskat tillstånd:** Kund och leverantörsförhållande som bygger på överenskommelser i enlighet med specifikation. **"Vi håller vad vi lovar!"**

## B.4 Motivation

Människans starkaste drivkraft är motivation och har en stor betydelse för en organisation. Det gäller att i möjligaste mån få individens egna drivkrafter anpassade till rollen och arbetsuppgifterna. Vi har alla olika förutsättningar, ambitioner och talanger. När rätt person hamnar på rätt plats blir resultatet oftast mycket bra. Behovet av ledarskap, i betydelsen gott chef- och medarbetarskap i samverkan, kan därför inte överdrivas. Relationer i en organisation påverkas i hög grad av både chefers och medarbetares sätt att vara och båda behöver visa varandra respekt, skapa tillit och samarbeta i sina respektive roller. Motiverade chefer och medarbetare är därför en självklar förutsättning i en organisation.

**Mätmetod:** **Nuläge:** Hur många är motiverade i sin roll?  
**Önskat tillstånd:** Alla ska vara motiverade i sin roll.

**Är det rimligt att någon i en organisation ständigt är omotiverad?** Den positiva inverkan motivation har på såväl individ som organisation gör det nödvändigt att ständigt arbeta med frågan. Den som "tycker sönder" sin organisation förstör inte bara för sig själv – alla drabbas.

## B.5 Kompetens

Kunskap är intellektuell förståelse och innebär inte automatiskt att man har förmåga att leverera resultat. Vi vill därför definiera kompetens som: **Kunskap x vilja x förmåga att nå överenskomna resultat**. Den enda verkliga tryggheten i en organisation är att åstadkomma överenskomna resultat. För att kunna definiera och bli överens om roll och mål är målstyrning en nödvändighet. Om vi inte vet vad som ska åstadkommas, kan vi i princip arbeta med vad som helst. Utan förstådda och accepterade mål, vet vi inte heller vilken kompetens som krävs.

### Kompetens är trygghet

Många har under årens lopp fått lämna sina företag och organisationer för att de tillåtit att inte utvecklas. Kompetens är en färskvara som ständigt måste underhållas. Den ökar såväl självkänslan som motivationen och bidrar till ökad trygghet. Rädsla och osäkra individer tenderar att passiviseras och är därmed hinder för utveckling i allmänhet och sin egen i synnerhet. Modern kompetensutveckling ska vara målstyrd och alltid baseras på förväntningar och klara mål för varje individ. Olika individer kräver olika insatser i såväl tid som utbildning och träning och måste baseras på var och ens talang och förutsättningar. Utmanande och barriärbrytande mål kan vara en sporre som får individer och organisationer att utvecklas – även då ett tufft mål inte skulle nås. Inom idrotten är det självklart att behandla individer efter de förutsättningar de har, vilket också är nödvändigt i våra organisationer. Samma utbildning ger inte nödvändigtvis samma kompetens. Viljan och modet att utvecklas beror ofta på hur samspelet mellan chef och medarbetare fungerar ihop. Utveckling kräver att vi vågar och får ta "kloka chanser". Det är ledarskap av hög klass.

**Mätmetod:** **Nuläge:** Vilka når sina mål i hög grad?  
**Önskat tillstånd:** Att alla i hög grad når sina mål.

**Den röda tråden är ledarskap.**



Ovanstående fem framgångsområden påverkas alla i hög grad av varandra och ledarskap går som en röd tråd i varje organisation. Chefers och medarbetares förmåga till dialog, samarbeta, och delaktighet är nödvändigt för att säkerställa att var och en på ett optimalt sätt kan använda sin kunskap, vilja och förmåga att nå överenskomna förväntningar.

### 3. Framgångsrik utveckling

Förmågan att kommunicera budskap är avgörande. Box-modellen (bild 2) underlättar kommunikation och skapar tydlighet och struktur. Den fungerar också utmärkt i samband med, utvecklingssamtal, möten, diskussioner etc. Kommunikation är alltid ett medel som bör ha som mål att uppnå någon form av effekt. Det kan handla om att skapa förståelse, insikt och ändrade attityder/beteenden. Det finns ibland en ohälsosam tendens att till varje pris visa handlingskraft och visa att något görs. Aktivitetsiver kan vara förödande och att vidta åtgärder, som bara förändrar nuläget är ett slöseri med resurser som också riskerar att demoralisera organisationen. Det borde vara självklart att alltid börja med att ta fram ett önskat tillstånd och istället få till stånd en resultativer som genomsyrar hela organisationen.

#### Varför ska vi förändra?

Behovet av utveckling uppstår framför allt när analysen visar ett otillfredsställande nuläge. Första frågan brukar då vara; *hur ska vi förändra det?* Då är vi inne i ett aktivitetstänkande utan att först beakta vad vill åstadkomma istället. Detta förfarande ger kortvarigt en känsla av handlingskraft, men visar sig ofta vara direkt kontraproduktivt i längden. Det är egentligen bara i akuta situationer, om ens då, som det går att försvara att *bara* förändra nuläget. När vi definierat det önskade tillståndet kan vi dessutom få berörda att känna delaktighet, kunna påverka och dessutom bidra med åtgärder. I bilden framgångsrik utveckling (bild 3.) kan vi se vikten av tydlighet, förståelse och acceptans.

Trots vackra och påkostade presentationer har inte alltid den effekt uppnåtts som var tänkt – om det var tänkt överhuvudtaget. En anledning kan vara att budskapet inte är tillräckligt tydligt och en annan att tillräcklig hänsyn inte tagits till om åhörarna verkligen förstått budskapet och vad det innebär för dem som förväntas göra jobbet. Dessutom anser sig många att vara fullt upptagna och ser nya budskap som en belastning. Risker är därför stor att allt för många inte vill eller har tid eller lust att ta till sig budskapet. Utan vilja och engagemang hjälper inga metoder eller verktyg.

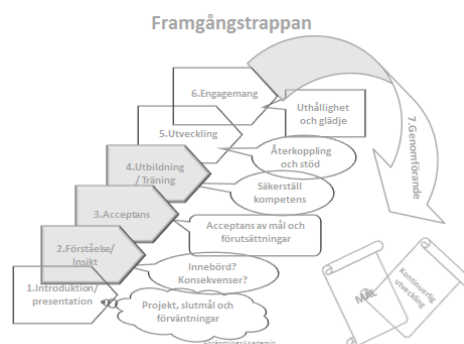


Bild 3.

Lägg märke till att pilarna 2-4 är markerade och anledningen är att de är de mest kritiska. Det finns en övertro på metoder och verktyg, som gör att många inte tillräckligt beaktar framför allt 2-3 innan utbildning och träning sätts in.

#### a. En framgångsrik arbetsgång kan därför se ut så här:

1. **Presentation.** Budskapet presenteras och syftet/målet/effekten preciseras
2. **Förståelse.** Avsätt tillräcklig tid så att berörda förstår budskapets innebörd. Först då kan vi förvänta oss ett ställningstagande.
3. **Acceptans.** Nästa fråga blir om berörda accepterar. Blir svaret nej är det inte meningsfullt att gå vidare med utbildning, träning och utveckling. Ledarskapet sätts då på prov och vikten av dialog kan inte överskattas. Avgörande är att det sker en överenskommelse. Det innebär antingen att processen med utbildning och träning tar vid eller att den nuvarande rollen förändras. Beslutet kan innebära beslut om utveckling eller avveckling.
4. **Utbildning/träning.** Först i detta steg är utbildning verkligt effektiv. Det finns en övertro på att metoder och verktyg skapar förståelse och acceptans för budskapet. Utan förståelse och acceptans för budskapet blir en aldrig så väl genomförd utbildning i bästa fall en halvmesyr. Det är nödvändigt att först säkerställa att steg 1-3 innan steg 4 sätts in. Det är inte särskilt effektivt att försöka utbilda någon som varken vill eller kan förstå och acceptera budskapet och dess förväntningar på resultat. Utbildning och träning bör i hög grad individanpassas med klara förväntningar på vad som ska uppnås. Olika människor reagerar olika och behöver dessutom olika stöd och hjälp. Många känner dessutom oro för att inte kunna klara av nya krav och här kommer vikten av bra ledarskap också in i bilden.
5. **Utveckling.** Utveckling kräver engagemang och är under processens gång slitsam och kräver olika insatser för olika individer. De flesta individer kan utvecklas men hindras ibland av rädsla att inte kunna. När rimliga förutsättningar och stöd ges, får vi dock i de flesta fall mycket goda resultat. Den utveckling det innebär för individen är dessutom en starkt motivationshöjande faktor.
6. **Engagemang.** Människor som utvecklas och känner engagemang i sin roll är av stor betydelse för en organisation. När kontinuerlig utveckling blir en naturlig del i vardagen är vi också väl rustade att ta hand om framtida hot och möjligheter.
7. **Genomförande** av nödvändiga åtgärder, kontinuerlig utveckling och goda resultat är det företag och organisationer överlever på. Det bör därför anses som en skyldighet att ständigt arbeta med dessa frågor. Vi får på så vis en lärande organisation som arbetar med utveckling som en naturlig del i vardagen.

Framgångsrik utveckling i kombination med Box-modellen ger en utmärkt grund för ett effektivt synsätt när det gäller att åstadkomma resultat genom bra kommunikation.

## 4. Box-modellen

Box-modellen är ett kommunikationsverktyg som skapar tydlighet vid all form av kommunikation. Metodiken bygger på vikten av att förstå den **avgörande skillnaden mellan mål och medel**. Bra kommunikation är att bli uppfattad så som det är tänkt.

- Vilken effekt vill du ha med ditt budskap? Räcker det med att det är sänt?
- Vill du ha förståelse och acceptans för budskapet, någon form av förändrade attityder och beteende och t.ex ökad kompetens?

I företag och organisationer med resultatkrav, är det nödvändigt att fokusera på att **inte bara göra saker rätt, det måste också vara rätt saker.**

### Ett kommunikationsverktyg för utveckling

Box-modellen ger struktur och skapar tydlighet. Den kan också med fördel användas i kreativa sammanhang. När vi i det önskade tillståndet sätter upp barriärbrytande mål vill vi veta hur det ska uppnås. Vi vill inte höra att det inte går. Allt inom naturvetenskapliga möjligheter går – det är dock

inte alltid säkert att det är önskvärt. Tuffa mål och förväntningar kan ge omedvetna hinder i form av att inte ens försöka tänka tanken. I det önskade tillståndet värderar vi inte. Istället får vi igång ett kreativt tänkande i nästa box, hur, och därefter bedömer vi resultatet med hjälp av för och nackdelar. På så vis sorterar vi ut realismen i det önskade tillståndet. Det ger chefer och medarbetare en struktur och ett sätt att tänka som främjar arbetet med kontinuerlig utveckling.

Delar av våra erfarenheter i kombination med kreativitet är tillsammans grundbulten i all utveckling. Endast erfarenhet kan vara direkt hindrande och enbart kreativitet är en riskfaktor. DIA-Ciro skapar med sin tydlighet balans och engagemang som gör att fler vågar och vill ta kloka chanser och därmed utvecklas och utveckla.

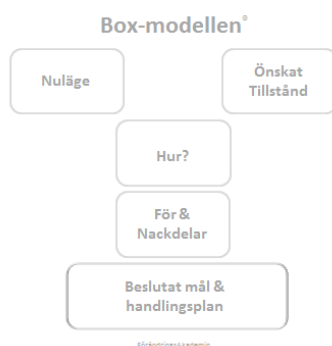


Bild 4.

## a. Struktur och tips.

1. **Nuläget och historien** är något som är svårt att vara helt överens om. Vi har alla olika erfarenheter, talang, bakgrund, referenser etc. Det är dock oftast av mindre vikt att fullt ut enas om det, eftersom det skulle ta ofantligt lång tid och knappast bidra mer än marginellt. Viktigast är att vara överens om att nuläget behöver förändras. Vi får inte heller drabbas av aktivitetsiver innan vi vet vart vi ska. Nuläget ska framför allt spegla behovet av förändring.
2. Nästa fråga är: Vad är **önskat tillstånd**? Vad ska vi ha uppnått när vi är klara, vilken effekt? Här gäller det att våga se framåt och inte styras av enbart erfarenheter. Det gäller att **formulera det önskade tillstånd vi anser nödvändigt och inte det vi genom erfarenhet tror vara möjligt**. Det är när lämpliga delar av historien paras med kreativitet som vi skapar utveckling. Vi får då också med idéer och tankar som annars lätt kvävs av "att det inte går" eller "så har vi aldrig gjort". Ifrågasättandet av det önskade tillståndet och hur man tar sig dit kommer i punkt 4.
3. **Gapet mellan nuläge och önskat tillstånd** behöver nu överbryggas med **Hur** man når målet. Även här är det viktigt att kunna och vilja diskutera alla typer av förslag och tankar som kan bidra, för att i nästa steg se på för- och nackdelar. Den så kallade brainstormingen med fyllda blädderblock med alla tänkbare idéer är dock inget att rekommendera. Kreativitet är något som kan tränas upp och bidra till struktur och nytänkande. Ge därför tid att tänka och låt var och en fundera på vad de kan bidra med i en kreativ process. När vi tagit fram de hur vi tror kommer att säkerställa måluppfyllelse, kommer nästa steg, att titta på de eventuella för- och nackdelar en ett aggressivt önskat tillstånd skulle innebära. Vi har dock i detta skede redan "tvingats" tänka igenom saker vi inte hade behövt om det önskade tillståndet bara baserats på våra tidigare erfarenheter och en rädsla för barriärbrytande mål.
4. **För- och nackdelar** värderar förhållandet mellan vad det kostar, resurser, tiden och vad som ska uppnås. Det kan bli aktuellt att justera det önskade tillståndet om t.ex. resursåtgången är för hög eller att det önskade tillståndet helt enkelt visar sig oralistiskt i dagsläget.
5. Slutligen kommer vi, med hjälp av ovanstående arbetsgång, fram till **ett slutgiltigt mål och en handlingsplan som i sin tur målsätts och bryts ner vidare på ett sätt som säkerställer framgång**. Målnedbrytningen sker sedan i steg som säkerställer varje nivå (se bild 5). På så

vis kan vi genomgripande delegera mål/resultat istället för att bara beskriva aktiviteter som ska utföras.

## b. Användningsområden för Box-modellen:

1. **Kommunikation.** Det som inte kan kommuniceras finns inte och kommunikation påverkar attityder och beteenden i hög grad. Kverulans och allmänt tyckande bidrar inte till utveckling och är ett tecken på bristande kommunikation. Dialogen bör därför bygga på ett nuläge där vi också diskuterar ett önskat tillstånd. Då får vi en tydlighet kring vad som ska åstadkommas och inte bara kring behovet att förändra nuläget. Kommer vi dessutom med förslag på åtgärder, kan vi i hög grad **”avskaffa ansvarslost tyckande”** och istället skapa en kultur med ansvar och engagemang. Respekten för att vi har olika nulägen är viktig och det läggs ibland allt för mycket tid på att skapa konsensus kring historien och nuläget. Det är betydligt effektivare att bli överens om att inte vara överens om nuläget och istället lägga kraften på att bli överens om ett önskat tillstånd. Vi har också stor nytta av att diskutera och beskriva effekter och tillstånd istället för att diskutera aktiviteter. Städning är en aktivitet som har renhet som mål. Det intressanta då är om det är rent eller inte.
2. **Utvecklingssamtal.** Sätt upp fokusområden i nuläge respektive önskat tillstånd. Beakta gapet och bli överens om hur fortsättningen ska se ut. Enkelt, strukturerat och funktionellt som kan förstås och användas av alla på alla nivåer. Nedanstående exempel på områden kan vara en grund för samtalen:

Område	Nuläge	Önskat	Hur
▪ Prestation	?	?	!
▪ Utveckling	?	?	!
▪ Relationer	?	?	!
▪ Attityd, beteende	?	?	!
▪ Måluppfyllelse	?	?	!
▪ Övrigt	?	?	!

Ett **utvecklingssamtal är inte en intervju eller ett sätt att prata till varandra**. Det ska vara en dialog och en struktur kring väsentligheter i arbetsrollerna på kort och lång sikt. Med hjälp av Box-modellens Nuläge – Önskat tillstånd – Hur kan man strukturera en dialog mellan chef och medarbetare som känns naturlig och meningsfull för båda parter.

**Ett utvecklingssamtal ska uppfattas som meningsfullt av både chef och medarbetare.**

3. **Projektarbete.** Box-modellen är i grunden ett projektverktyg med influenser från byggbranschen. Att veta vart vi ska och vilken effekt vi vill uppnå är basen för framgångsrikt förändringsarbete. Ta fram mål och handlingsplaner baserade på Box-modellen. ”Rita kartan” och få berörda att känna delaktighet och förstå vad som ska åstadkommas och hur det ska gå till. Box-modellen strukturerar dessutom diskussioner och bidrar till att lindra aktivitetsivern och istället fokusera på resultat vid varje typ av förändringsbehov. Det bidrar till tydlighet, struktur och engagemang som är grunderna för långsiktig framgång.
4. **Möten.** Möteshysteri är i vissa organisationer en realitet. Såväl kallelse som genomförande av möten underlättas med Box-modellen. Den skapar struktur, tydlighet och effektivitet. Det går till exempel dessutom att bestämma möten att bara handla om nuläget eller det önskat tillståndet. Meningsfulla och effektiva möten är en viktig del i varje företag och organisation och vi behöver därför ha struktur och förhållningssätt för möten.

Eftersom möten involverar flera personers tid och resurser kan vi vinna mycket effektivitet genom att förbereda och strukturera möten från grunden.

**Möten har i princip tre syften** som det är lämpligt att utgå ifrån:

- **Beslut.** Förstår alla, accepterar och känner ansvar för tagna beslut?
- **Information.** Har alla förstått informationen?
- **Diskussion.** Finns det en öppenhet och en vilja till nytänkande?

**Strukturera möten** redan i inbjudan och inom respektive ämnen.

- Vilka **ämnen** ska vara med på agendan?
- Vad är **ambitionen** med varje ämne?
- Vilka **förberedelser** krävs från respektive deltagare?
- **Tiden?** Vi börjar i tid och slutar senast på utsatt – är vi klara tidigare avslutar vi.

**Styr mötesdiskussionerna med Box-modellen enligt nedan och efter behov:**

- **Nuläge/historia.** Är vi överens om behovet av förändring?
- **Önskat Tillstånd.** Är vi överens om vad vi ska uppnå?
- **Hur?** Kommer vi att nå målet med framtagna hur?
- **För- och nackdelar?**
- **Beslut.**

5. **Konflikthantering.** Bland "relativt friska" människor är konflikter en naturlig del i vardagen som kan vara utvecklande. I ett personalansvar bör det ingå att se till att konflikter hålls på en acceptabel nivå. Var och en är unik med sin bakgrund, sina förutsättningar och ambitioner. Det är därför svårt, om ens önskvärt, att skapa ett gemensamt nuläge mellan parter i konflikt. **Ett sätt kan vara att börja med att enas om att man är överens om att man inte är överens om nuläget och fokusera på ett gemensamt önskat tillstånd och bli överens om det.** Konflikter har ibland en inneboende "sjukdomsvinst" och genom att arbeta med fokus på framtid blir det tydligt om det finns en ärlig ambition att nå en lösning på konflikten. Vi får på så vis en grund för dialog och en möjlighet att enas kring vad vi vill åstadkomma. Det är inte acceptabelt att personliga konflikter hindrar en organisations möjligheter att lyckas. Det är inte heller nödvändigt att tycka om varandra – även om det naturligtvis underlättar. Viktigast är att vi inser nödvändigheten av att samarbeta.
6. **Kundkontakter.** Det är av stor betydelse att fokusera på den effekt kunden, internt och externt, vill eller borde vilja ha. Det är betydligt effektivare att börja med att diskutera det önskade tillståndet än hur och vilka medel som ska användas för att bara förändra nuläget. När vi fokuserar på en effekt/ resultat får vi något som kunden/mottagaren vill ha. Det blir då lättare att diskutera hur och vilka kostnader/resurser det kräver. När vi erbjuder ett resultat istället för en kostnad blir vi betydligt intressantare för varje kund.
7. **Kreativitet.** Allt inom naturvetenskapliga ramar är möjligt även om det inte alltid är önskvärt. **Sätt barriärbrytande mål (Railo)** som är viktiga för organisationens framtid. Gör därefter en nulägesanalys och ta fram **nödvändiga** hur som säkerställer måluppfyllelse. Kreativitet är en metod som går att träna och utveckla och har inget med den form av så kallad *brainstorming* som var populär på 80-talet och gick ut på att ett otal blädderblock skulle fyllas med alla typer av aktiviteter som dök upp. Här gäller det att fundera, strukturera och tänka igenom vad som krävs för att nå fram. (Läs gärna Edvard De Bono). Diskutera sedan för- och nackdelar. Då har du förmodligen fått fram en hel del goda idéer och tankar som kan vara till nytta i den fortsatta processen, även om det ursprungliga målet, efter för- och nackdelar, visade sig icke önskvärt. I de flesta fallen blir målen under alla omständigheter högre satta och dessutom har det byggts upp ett engagemang under processens gång:

- a) Sätt upp utmanande mål/önskat tillstånd som är som kräver nytänkande.
- b) Enas om nuläget.
- c) Ta fram nödvändiga hur utan att värdera.
- d) Värdera för- & nackdelar.
- e) Besluta om mål, handlingsplan och ansvarig.

Arbets sättet tränar det kreativa tänkandet och skapar delaktighet och motivation bland de inblandade. Målen tenderar dessutom att bli högre och i högre grad nås när chefer och medarbetare känner att de kan påverka.

8. **Fusioner.** Sammanslagningar i företag och organisationer är ofta svåra och kräver mycket energi. Rädsla och osäkerhet inför förändringen gör att parterna tenderar att försvara sin egen position till varje pris. Det skapar tröghet och riskerar att påtagligt minska möjligheten att nå den tänkta synergien. Börja med ett gemensamt önskat tillstånd/effekt man vill uppnå och bjud in till hur det på bästa sätt ska uppnås. Prestigen minskar och energin kan användas till att tillsammans forma framtiden istället för "om vi ska göra på vårt eller ert sätt".

## 5. Fungerande målstyrning

Målstyrning är en av de många pågående aktiviteter i organisationer som paradoxalt nog ofta saknar syfte och mål. Det räcker inte att sätta mål. Målet med målstyrning bör vara **att varje individ ska förstå, acceptera, ha nödvändiga förutsättningar i sin roll och i hög grad nå sina mål**. Det räcker inte heller att **utföra saker rätt**, då är vi aktivitetsstyrda. Det måste dessutom vara **rätt saker**. Då kan vi också hålla det vi lovar och leverera de resultat vi kommer överens om. Införandet av en effektiv målstyrning kräver dialog och interaktion. Ett delegerat ansvar kräver tydlighet och övergår när båda parter är överens. Målstyrningsprincipen nedan (bild 5) är ett effektivt sätt som fungerar i praktiken.

En liten kuriositet är att vi i samband med ett arbete med en stor internationell organisation kom fram till att "management by objectives" inte i tillräcklig grad täcker in förståelse och acceptans. Organisationen bestämde sig därför att ta in begreppet "målstyrning" i det engelska språket för att visa på vikten av att det inte räcker med att bara sätta mål. De måste dessutom förstås och accepteras av berörda parter.

### a. Målstyrningsprincip

Företag och organisationer är komplexa och det blir allt viktigare med fungerande målstyrning. Chefer och medarbetare behöver förstå sin roll och de förväntningar på resultat det innebär. Färre förväntas åstadkomma mer och när aktivitetsiver präglar en organisation är det svårt att veta när man gör ett bra jobb eller om man överhuvudtaget bidrar till resultat. Då är det inte konstigt att många upplever stress och brist på delaktighet. Framtidens organisationer måste fokusera på resultat på varje nivå, där varje individ förstår och accepterar hur rollen bidrar till de övergripande målen.

Fungerande målstyrning bygger på dialog, överenskommelser och ledarskap. Chefer och medarbetare som känner delaktighet och har en möjlighet att påverka sätter högre mål och når dem dessutom i högre grad än de som "tilldelas mål". Denna erfarenhet är ingen överraskning för dem som förstår att arbeta med människor i organisationer. Engagemang, intresse och struktur skapar effektivitet hos såväl individen som organisationen. Målstyrningsprincipen (bild

3.) visar hur dialogen bör gå till och bygger på en tydlig rollfördelning mellan chef och medarbetare, där ett viktigt ansvar är att ta ställning till varje steg. Då får vi också optimala förutsättningar att i hög grad nå uppsatta mål i en organisation.



Bild 5.

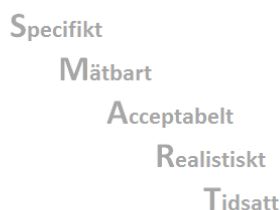
1. **Tydliga mål** som kommuniceras (S.M.A.R.T. bild 6.) är en bra förutsättning för förståelse och acceptans. Utmanande mål kräver dessutom dialog och bra ledarskap samt tydliggör behovet av resurser och befogenheter. Det är viktigt att båda parter verkligen är överens om vad målet innebär.
2. **Resurser och befogenheter.** Först när vi förstår målen kan vi avgöra vad som är nödvändiga förutsättningar för att lyckas och därmed acceptera delegerade mål.
3. **Acceptans.** Acceptans innebär förståelse för helheten och vad som krävs för att lyckas, vilket är en förutsättning för att ta ansvar.
4. **Ansvar** innebär att hålla det som lovats och överenskommit. Vi måste kunna lita på varandra och att i hög grad nå överenskomna mål betyder effektivitet och framgång.
5. En **strukturerad uppföljning** med fokus på avvikelser är en nödvändig ingrediens i effektiv målstyrning. Rätt utförd är den **ett stöd och en hjälp att i hög grad nå sina mål**. Ansvarig bör i rimlig tid diskutera risker och eventuella behov av att förändra ett överenskommet mål. Det kan handla om att ändra kvantitet, kvalitet eller tid. Möjligheten att öka resurser, för att lyckas är också ett alternativ. Negativa överraskningar ska dock alltid undvikas. Det skapar nervositet och oro som inte gagnar någon. Avgörande är att vi håller det vi är överens om.
6. **Överenskommelse och konsekvensanalys** behövs på alla plan. En organisation måste vara säker på vad som ska uppnås och att det också sker i hög grad. Det är en kvalitetsfråga som bör präglade varje organisations.

**Målstyrning är sist men inte minst ett sätt att veta om man gör ett bra jobb.**

### **Bra mål.**

Ett bra mål är formulerat så att berörda parter uppfattar budskapet på samma vis och att det på något sätt går att mäta. En fotbollsmatch utan målstolpar skulle skapa en hel del förvirring och debatt kring vem som vann. Utan tydliga mål tenderar människor att skapa aktiviteter, om inte annat, för att visa att något görs. Historiskt har det funnits utrymme för brister när det gäller målstyrning. Idagens slimmade organisationer behöver var och en fokusera på konkreta resultat och då är en fungerande målstyrning avgörande. Genom den delaktighet det skapar ger det också möjlighet till kreativa lösningar och ständiga förbättringar. Nedan (bild 6.) finns ett använt begrepp som bidrar till tydlighet.

## Bra mål



FörändringsAkademin

Bild 6.

Begreppet "smart" är en struktur som ska säkerställa förståelse och acceptans. När vi verkligen ställer frågan för varje begrepp och diskuterar ett mål på detta sätt, sätter vi en standard för bra mål.

1. **Specifika** så att de uppfattas på tänkt sätt.
2. **Mätbara** i en överenskommen form. Hur vi ska veta när vi lyckats.
3. **Acceptabla**, med hänsyn taget till kompetens = kunskap - vilja – förmåga att nå mål/resultat.
4. **Realistiska och möjliga för berörda parter att uppnå**. Varje individ har, sin tallang, sina behov och förutsättningar för att lyckas. Ledarskap är därför av stor betydelse och en bra dialog mellan chef och medarbetare har stor betydelse för framgång, särskilt när vi arbetar med utmanande mål som kräver extraordinära insatser och egen utveckling.
5. **Tidsatta** med såväl slutmål som avstämningmål på vägen (delmål). På så vis får vi också ett **tidigt varningssystem** inför slutlig måluppfyllelse.

### Formulering av mål

Att formulera mål innebär att förmedla konkreta förväntningar på resultat/effekt. Det är första kravet i effektiv målstyrning och det som skiljer från aktivitetsstyrning som är att utföra tilldelade arbetsuppgifter på rätt sätt. Målstyrning ger utrymme för kreativitet och förbättringsarbete medan aktivitetsstyrning riskerar att arbetet utförs rätt - utan hänsyn till om det är rätt sak. Målstyrning är därför avgörande för varje organisation. Historien har många exempel där en felaktig målformulering kan förstöra en organisation. Facit AB med sina mekaniska räkneapparater som länge försökte konkurrera med elektroniska. Donnay med tennisracketar i trä och senast Hasselblad med kanske världens bästa mekaniska kameror. Samtliga av dem hade mått bra av att formulera en kundnytta istället för produktinriktning. En organisations övergripande mål måste vara utgångspunkt och varje avdelning och individ behöver förstå och acceptera sin roll och de bidrag till resultat det innebär. På sikt och med genomgripande utbildning och träning kan vi förvänta oss att mål i högre grad kommer att påverkas underifrån. Det är inte heller alltid man är överens om nuläget och tycker att det behövs nya mål. För att skapa engagemang kring ett ändrat mål kan det därför behövas en förklaring kring nuläget och varför en förändring är nödvändig. Vissa kan tycka att det är bra som det är och/eller vara rädda för förändring. Box-modellen (avsnitt 4) är också här ett effektivt sätt att skapa tydlighet och arbetsgången vid målformuleringen, på varje nivå, bör gå till enligt följande struktur:

### Arbetsgång vid målformulering

1. Kommunicera och säkerställ förståelse och acceptans med den som ska ta ansvar. Resultatet bör dessutom delas upp i delmål (periodisering) där en strukturerad uppföljning också ska finnas.
2. Den ansvarige bör, gärna tillsammans med övriga som ska göra arbetet, ta fram den handlingsplan ("rita kartan") som krävs för att säkerställa resultat. Det innebär att den ansvarige måste tänka igenom mål och medel samt vem som ska göra jobbet. Dessa måste i



sin tur förstå och acceptera sin roll och förväntningar på resultat. På så vis får vi transparens och varje uppdragsgivare får en form av kvitto på att delegeringen fungerar.

- Den nedbrutna handlingsplanen/nödvändiga aktiviteter ska i sin tur i hög grad bestå av konkreta mål/förväntningar på resultat. Ett tips är att alltid diskutera vilken effekt som ska uppnås. På så vis lär vi oss att delegera resultat/effekt och undviker därmed aktivitetsstyrning.

## Målnedbrytning

Effektiv målnedbrytning sker i flera led och på varje nivå. Vi behöver ställa frågan vad målet är och vad som krävs för framgång. I "Måltrappan" (bild 7.) nedan försöker vi visa hur mål bör brytas ner hela vägen ut i en organisation. Då ger vi en rimlig förutsättning för var och en att verkligen förstå sin roll och hur de kan bidra.

I organisationer där chefer och medarbetare är vana och kompetenta att sätta mål, kan dessa mycket väl sättas underifrån. Erfarenheten visar att de ofta blir både högre och att de dessutom nås i högre grad. Anledningen är med stor sannolikhet känslan av delaktighet och motivation det innebär.

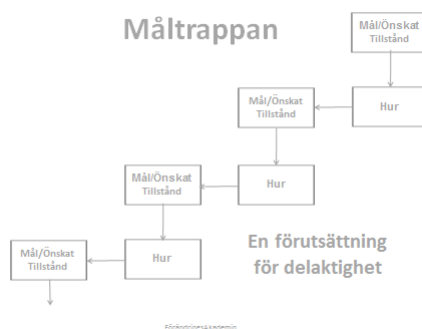


Bild 7.

Eftersom många, i första hand, tänker i aktiviteter behöver vi förstå skillnaden på mål och medel. När ett mål/resultat/effekt väl är kommunicerat är nästa steg att fundera på hur det ska uppnås. De aktiviteter som anses nödvändiga måste i sin tur målsättas, så att delegeringen också i nästa led är baserat på mål/resultat/effekt. På så vis får vi en verkligt målstyrd organisation. Annars riskerar vi fortfarande att vara aktivitetsstyrda. Ett tredje steg är att också kräva att led 2 i varje steg (bild 7,8) visar upp den handlingsplan som tagits fram. Då får vi en viss försäkring i att vad som krävs också är tänkt, samt se om förväntningarna är rätt uppfattade. Det är dock mot led två uppföljningen bör ske och bara vid avvikelser som steg tre blir aktuellt.

## Delaktighet en nödvändig ingrediens

En av våra stora industrialister, Curt Nicolin, var noga med att påpeka att en av de två viktigaste förutsättningarna i en organisation är delaktighet. Framgångsrik målnedbrytning bygger på att få varje individ att förstå sin roll och förväntningar på resultat det innebär. Mål kan byggas såväl uppifrån som underifrån. I företag och organisationer med vana och väl utvecklad målstyrning kan vi se att mål som sätts underifrån ofta blir högre och dessutom finns det en klar tendens att de också nås i högre grad än om de sätts uppifrån. Det beror med stor säkerhet på den delaktighet var och en känner och den motivation det innebär att nå uppsatta mål. Lärdomen vi kan dra av det är vikten av att mål som sätts uppifrån också förmedlas, så att berörda verkligen förstår, accepterar och känner delaktighet kring förväntat resultat. Chef- och medarbetarskap i samverkan kan aldrig överskattas

när det gäller att åstadkomma resultat. Med andra ord; ledarskap kan aldrig överskattas i företag och organisationer.

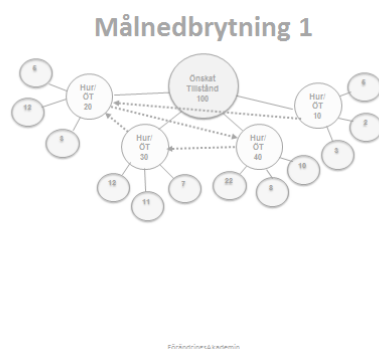


Bild 8.

Bild nr 8 försöker beskriva komplexiteten i en organisation, där också vissa arbetsuppgifter (mörkblå och röda kvadrater) utförs som inte bidrar till övergripande mål. Den vill också visa att varje nivå i en organisation behöver göra sin egen målnedbrytning.

Det övergripande målet i exemplet är 100. Chef/projektansvarig eller motsvarande har då, gärna i samverkan, identifierat fyra nödvändiga aktiviteter som tillsammans ska ge detta mål. Han eller hon delegerar då ut konkreta resultat som tillsammans ger det övergripande 100.

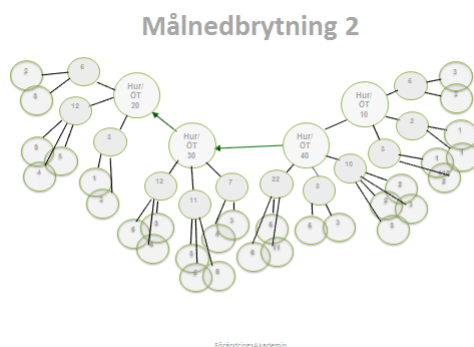


Bild 9.

Dessa fyra närmast rapporterade ska därefter visa att målen är förstådda och att det dessutom finns en plan för hur det ska uppnås (bild 9.). På så vis kan vi se att det är tänkt och finns en plan som kan delegeras ut i konkreta mål i enlighet med målstyrningsprincipen ovan (avsnitt D).

Målnedbrytning 2 nedan (bild 10.) illustrerar näst steg i målnedbrytningen och vill samtidigt tydliggöra att ansvaret nu delegerats ut i ett nytt led. Varje nedbrytning bygger på att vi måste säkerställa att den eller de som i sin tur ska genomföra nödvändiga åtgärder också hjälps att lyckas.

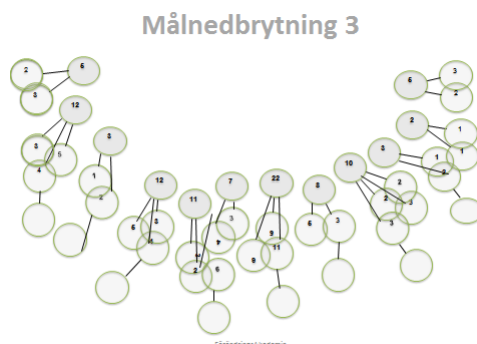


Bild 10.

Målnedbrytningen förutsätter att var och en förstår och håller vad som lovas. Dessa har i sin tur att fundera på vilka aktiviteter (målsatta) som säkerställer att de i sin tur når sina respektive mål. På så sätt fortsätter målnedbrytningen så långt som nödvändigt, där respektive tar ansvar för resultat och bidrar till det övergripande målet. Arbets sättet innebär också att tänka igenom vad som krävs, vem som är lämplig att genomföra uppdraget och hur en tät uppföljning ska gå till.

**Det som inte är tänkt blir inte gjort.** En strukturerad målnedbrytning är helt enkelt nödvändig i en komplex värld.

## 6. Ledarskap, chef- och medarbetarskap i samverkan

Ledarskap är en symbios mellan gott chef- och medarbetarskap och kan aldrig överskattas. Chefer som lyckas förtjäna sitt ledarskap i en organisation kan genom delaktighet och engagemang få medarbetare att åstadkomma fantastiska resultat. Medarbetare som också tillåter och bidrar till att chefer utvecklas är en väsentlig tillgång för en organisation. När chefer också får medarbetare att våga utveckla sin roll, uppnår vi synergi som skapar optimala förutsättningar. Såväl chef- som medarbetarrollen är en kompetensfråga som kräver ordentlig uppmärksamhet. Båda parter har ett ansvar, men det är ingen tvekan om att det är ett chefsansvar när ledarskapet inte fungerar. För att lyckas krävs dock båda parter goda ambitioner. När det inte fungerar kan det därför vara nödvändigt att inte tillhöra samma organisation. Bristande ledarskap är en varningssignal och ett tecken på bristande effektivitet i en organisation. Det är ingen tvekan om att disharmoni hämmar resultat.

- **Chefsrollen** handlar om att **inspirera, intressera och stå för överblick** samt att **skapa förutsättningar** för framgång, motivation och engagemang samt en vilja hos medarbetare att utveckla och utvecklas.
- **Medarbetarrollen** handlar om **ansvarstagande och en vilja att utveckla och utvecklas samt att i hög grad nå överenskomna mål.**

Respekt och tillit är en självklarhet och båda parter har i sina respektive roller ett ansvar för att detta uppnås. Det är ett chefsansvar när det inte fungerar, men medarbetarens vilja till utveckling är en nödvändig förutsättning för framgång. Diskussioner ska alltid kunna föras kring nuläge/historia, det önskade tillståndet samt hur vi åstadkommer resultat. Dialog, öppenhet och transparens är nycklar till framgång. Det är också en självklarhet, när beslut väl är fattade, att de också följs. Ett företag är trots allt inte en demokrati och en chefs roll är därför att efter bästa förmåga fatta beslut, skapa förutsättningar för resultat och förtjäna sin position som ledare.

### Chef- och medarbetarrollen

Synen på chef- och medarbetarrollerna behöver moderniseras. Dagens organisationer är så pass komplexa att ingen enskild individ kan förväntas ha såväl överblick som detaljkunskap i tillräcklig

utsträckning. Det gör att förståelse för respektive roller och ansvarsfördelningen dem emellan måste vara helt klar.

1. Chef- och medarbetarrollen bygger på **dialog och respekt**.
2. **Beslut ska förankras** hos berörda och varje mål och förväntan på resultat ska förstås och accepteras innan ansvar kan delegeras.
3. **Dialog** ska strukturellt föras i tre dimensioner, **nuläge - önskat tillstånd – hur\***. Syftet är att i hög grad skapa tydlighet och öka förståelsen.
4. **Utvecklingssamtal\*** ska genomföras regelbundet och ska kännas **meningsfulla** för båda parter.
5. **Kontinuerlig uppföljning** av motivation, engagemang och förmågan att leverera resultat enligt fastställd plan. Utöver en årlig attitydundersökning är det lämpligt att respektive avdelningar ett antal gånger per år "tar tempen" genom att ställa frågor i organisationen kring:
  - a. Hur når vi våra Framgångsområden?
  - b. I vilken grad var och en når sina mål (hålla vad vi lovar)
  - c. Ledarskap, (inspiration, intresse och engagemang). Delaktighet och utveckling.
  - d. DIA-analys\* som ett stöd i vardagen och en hjälp inför årliga attitydundersökningar.

## 7. DIA-analyser – förutsättningar att nå goda resultat på varje nivå.

Företag och organisationer förväntas idag prestera allt mer med i bästa fall befintliga resurser. Vi måste därför bli allt bättre på att **göra rätt saker rätt** från början. Nuläget är ofta väl beskrivet och det finns verktyg och metoder som är funktionella och teoretiskt oantastliga.

Trots det, saknas något. Vi tror att det är nödvändigt att titta på vilka förutsättningar som krävs för att chefer och medarbetare på ett naturligt sätt tillsammans skapar resultat. Erfarenheter visar att en att chefer och medarbetare inte i tillräcklig utsträckning förstår och accepterar de krav på resultat som ställs. I grunden tror vi att alla vill göra ett bra jobb och känna framgång. Avgörande är att alla på varje nivå förstår, accepterar och har förutsättningar att nå de mål och förväntningar som rollen medför.

Så är inte alltid fallet och nedanstående analysmaterial ger ett nuläge och därmed möjlighet till diskussion och att på ett strukturerat sätt tillsammans skapa optimala förutsättningar.

### Arbetsgång DIA-analyser:

#### A. DIA-analys – ledningsförutsättningar

##### Målgrupp: ägare/styrelser och vd/ledningsgrupp

1. Var och en i styrelsen och vd/ledningsgruppen fyller i sin syn på frågeställningarna.
2. Diskutera relevans och om nuläget är tillfredsställande.
3. Besluta om åtgärder.

#### B. DIA-analys – medarbetare

##### Målgrupp: medarbetare

1. Alla inom varje avdelning eller liknande tar ställning och fyller i sin uppfattning.
2. Diskutera relevans och om nuläget är tillfredsställande.
3. Besluta om åtgärder.

#### C. DIA-analys – chef

## **Målgrupp: chefer, självanalys att jämföra med DIA-analys – medarbetare**

1. Chefen ger sin uppfattning om förutsättningar för medarbetarna nå framgång.
2. Gör en jämförelse mellan din egen uppfattning och det medarbetarna upplever.
3. Använd analyserna till dialog och vidareutveckling av chef- och medarbetarrollerna.

## **Syfte**

DIA-analyserna är till för att kontinuerligt fokusera på resultat och de förutsättningar som krävs för långsiktig framgång. DIA-analyserna är ett komplement till årliga attitydundersökningar och ska i möjligaste mån förenklas och bli en del i vardagen. De ska också ses som operativa verktyg som skapar dialog och ger bra beslutsunderlag. En ytterligare positiv effekt är att det bidrar till motivation och delaktighet.

Uppsala i januari 2013

Hans G Karlsson

Bilagor:       DIA-analys\* – ledningsförutsättningar  
                  DIA-analys\* – medarbetare  
                  DIA-analys\* – chefer självanalys