

Fem kritiska framgångsfaktorer är avgörande.

Den Ideala Arbetsplatsen

Våra företag och organisationer har under de senaste 50 åren genomgått en revolutionerande utveckling, när det gäller fysiska förutsättningar. Informationsflödet har ökat dramatiskt och en stor mängd system, verktyg och metoder har också tagits fram för att förenkla arbetsituationen. Arbetsplatser är idag i hög grad förskonade från fysiska skador i en historisk jämförelse. Stressnivån har dock ökat och en av anledningarna är med stor sannolikhet individens känsla av att inte kunna påverka.

Aktivitetsiver kontra resultatengagemang

En stor mängd information, otydliga förväntningar på resultat och en högt uppdriven arbetsintensitet bidrar i mycket hög grad till människors tillstånd i organisationer. De flesta anser sig arbeta hårt, vara fullt upptagna och märkligt nog ganska oklara över vad de egentligen förväntas uppnå i konkreta resultatetermer. Det gör att aktiviteter i hög grad styr dagen. Arbetsuppgifter ska utföras, tider ska hållas och rapporter ska fyllas med information. Sättet att arbeta har i så stor utsträckning tagit över fokus. Olika system säkerställer att uppgifter utförs på exakt samma sätt gång på gång och vi riskerar att cementera att fel saker görs rätt. Det finns en klar skiljelinje mellan att vara aktivitetsstyrd och att vara målstyrd. Problemet är att för många inte har klart för sig skillnaden på mål och medel. Skillnaden märks i många sammanhang och aktivitetsivrarna använder uttryck som: "Vi har tagit fram en handlingsplan", medan de resultatfokuserade uttrycker: "Vi har bestämt vad vi vill uppnå". I båda fallen har man upptäckt något som borde förändras. I första fallet har man, mer eller mindre omedvetet, fokus på att förändra ett otillfredsställande nuläge. I andra fallet har man klart för sig vad som bör uppnås och kan därigenom vidta nödvändiga åtgärder så att resultatet blir som förväntat. Skillnaden i synsätt är, för många, konstigt nog, så pass vag att vissa inte ens förstår skillnaden.

Bonde – industrialist – kommunikatör – initiativtagare

När samhället gick från bondesamhället till industrisamhället var det nödvändigt att förenkla övergången. Det var lättare att lära sig att göra några få saker rätt och vara en del av en helhet som bara några chefer förstod. Fokus var då att få var och en att göra saker exakt så som de var instruerade. Fredrick Taylor var den som satte prägeln och man brukar hänvisa till Taylorismen, när man beskriver denna era. Vi kan se samma sak idag när utvecklingsländer är på väg in i nya skeden. Då är det ibland nödvändigt att börja på en grundläggande nivå, där Taylorismen underlättar övergången från t.ex. agrar verksamhet till industri och teknik.

I länder som Sverige är detta arv i dag ett hinder för utveckling. När "förslagsverksamheten" någon gång på 1960-talet kom igång, hade man börjat förstå att även arbetare kunde tänka. Det ansågs dock fortfarande nödvändigt att någon chefsgrupp, "förslagskommittén", fick bedöma och avgöra om det var ett bra förslag. Initiativet var självklart bra, men det är inte svårt att förstå att verklig kreativitet och nytänkande hade svårt att passera detta nålsöga. Historien visar tydligt att utvecklingen i de flesta fallen passerar ett stadium, som av omgivningen ansågs mer eller mindre tokig. Hur hade Thomas Edisons idéer kring glödlampan klarat sig i en förslagskommitté, när det de facto knappt fanns elektricitet? Under årens lopp, i takt med allt bättre utbildning, har chef- och

medarbetarrollen utvecklats och komplexiteten på våra arbetsplatser, gör det i princip omöjligt för en enskild individ att ha både överblick och detaljkännedom. För 50 år sedan kunde några få dirigera många med arbetsuppgifter som tillsammans gav de resultat som förväntades. Det handlade om att få människor att utföra konkreta arbetsuppgifter på ett oklanderligt sätt. Saker skulle utföras rätt. När managementgurun Peter Drucker på 60-talet började diskutera att inte bara göra saker rätt utan också att göra rätt saker, började man ana vikten av att allt fler förstår vad som ska åstadkommas samt allt mer av helheten i en organisation.

Komplexiteten har ökat

Dagens moderna organisationer är ofta mycket komplexa och det får anses i det närmaste omöjligt för enskilda individer att själva ha tillräcklig överblick och samtidigt tillräcklig insikt i detaljer. Dagens chefer och medarbetare är intresserade och vill känna delaktighet i större utsträckning och kräver därför information och utveckling. Våra arbetsplatser har följaktligen krav på sig att informera, ge förutsättningar och ställa tydliga krav. När var och en inte fullt ut förstår sin roll och förväntningar på resultat och där medarbetare premieras för att göra saker rätt, är det fortfarande mycket lätt att en organisation blir aktivitetsstyrd. De flesta, som inte har konkreta överenskomna mål, tenderar att fylla tiden med aktiviteter, som inte alltid i realiteten bidrar till förväntade resultat. Med tanke på att vi har ypperliga system för att räkna ut vad individer kostar, är därför stor risk att bli betraktad som en kostnad, när det inte klart framgår vad som förväntas i resultat.

Vackra ord riskerar att förleda.

Teoretiskt är detta inget större problem. Många förstår verkligen problemet och vet dessutom hur det borde vara – Det Önskade Tillståndet. Frågan är: "varför gör vi inte som vi säger"? Vi kan se att de flesta företag och organisationer har följt boken och i någon form tagit fram vision, affärsidé och övergripande mål. Dessa skrifter tenderar dock att vara mer hyllvärmare än levande dokument i verksamheten. Är de dessutom framtagna av extern hjälp "ägs" de sällan av organisationen och är följaktligen inte mycket till styrinstrument. De är ofta välformulerade, låter bra och förpliktar till absolut ingenting. Vilket företag skulle inte kunna ställa sig bakom följande formulering?

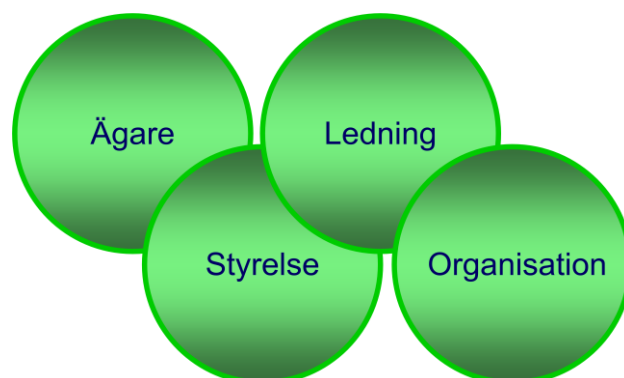
X-bolaget ska förse en krävande internationell kundkrets med högkvalitativa produkter, med tillämpning av en strategi fokuserad på kärnaffären och med inriktning på långsiktig lönsamhet och snabb uppbyggnad av aktieägarvärden. Samtidigt som X-bolaget ska vara den självklara partnern inom Y-området ska bolaget behålla sin ledande position i miljöfrågor.

I alla dessa hänseenden är målet att X-bolaget ska vara ledande i Sverige/Europa/världen.

Exempel från Rune Brandinger.

Vi borde med andra ord starta med ägare och styrelse och verkligen säkerställa att dessa är överens om ett ägardirektiv, som sedan ska förmedlas ut i ledning och organisation. På så vis ökar också möjligheterna för var och en att arbeta med rätt saker och säkerställa att de utförs på rätt sätt. Information är dock endast ett medel och ambitionen måste vara att skapa en förståelse och en acceptans för vad som förväntas – av alla. Endast då kan vi vara säkra på att följa upp rätt saker.

Den interna länken



Finns det överhuvudtaget ett ägardirektiv i företaget? Om inte betyder det att målet är att tjäna pengar – inget annat. Finns det andra ambitioner måste det uttryckas av ägarna. Styrelsen har därefter till uppgift att få ledningen att förstå och acceptera kraven och därefter vidta nödvändiga åtgärder. Dessa åtgärder ska då genomföras av det vi kallar organisationen, som i sin tur måste förstå vad kraven innebär, att de accepteras samt att det finns rimliga möjligheter att uppnå överenskomna resultat. När allt detta är på plats har vi med stor sannolikhet dynamiska organisationer som är väl rustade för att skapa goda resultat.

Låt oss utgå från att de flesta företag har beskrivit sin vision, sin affärsidé och sina mål.



Första frågan är om denna information är kommunicerad och förstådd i styrelsen och ledningen. Om så inte är fallet kan vi heller inte förvänta oss att övriga i organisationen kommer att förstå och acceptera. Nästa fråga är hur organisationen ska fås att genomföra nödvändiga åtgärder. Erfarenheten visar att förvånansvärt många organisationer brister i att få ut budskapet på ett sätt som verkligen bidrar till utveckling. Detta blir naturligtvis tydligast när skillnaden mellan nuläge och det framtida önskade tillståndet är relativt stort. Många delprojekt tenderar att tyna bort, när inte insikten om vad som ska åstadkommas är tillräckligt stor. De flesta anser sig nämligen fullt upptagna och ibland också rädda för att ta till sig nya arbetsuppgifter och därmed nödvändig utbildning och utveckling. På sikt är förhållningssättet förödande för såväl organisation som för individen. Risken är stor att kommande utvecklingsprojekt redan från början möts med skepsis och mer eller mindre starkt motstånd. Enskilda individer, i denna typ av organisationer, lägger sig också till med en attityd

som präglas av en viss tillfredsställelse att man åter igen inte lyckades. Det är inte svårt att förstå att en sådan organisation kommer att ha det svårt att klara en konkurrensutsatt situation.

Framgångsrik utveckling

Framgångsrik utveckling följer ett klart mönster. Det är helt enkelt nödvändigt att passera ett antal steg i rätt följd för att nå framgång.



Presentation av en organisations vision, affärsidé och mål görs ofta i ett större sammanhang, där åhörarna får mycket lite tid till kontemplation och förståelse. Samma sak gäller för projekt. Projektledningen har lagt ner mycket tid på att tänka, diskutera och analysera. Övriga berörda förväntas förstå helheten i samband med en kort presentation. De som inte förstått, bryr sig inte och de som förstått börjar fundera på vad det innebär för dem själva. Ska de acceptera att behöva släppa det de idag gör bra, för att göra något de ännu inte kan, eller ännu värre behöva lägga på ytterligare arbetsuppgifter? Situationen är till synes något överdriven. Det är dock en realitet i allt för många sammanhang. Ovanstående figur visar hur en framgångsrik utveckling går till.

1. Presentation/introduktion.

Först och främst måste presentationen göra klart vad som ska uppnås. Det kan inte nog påpekas hur viktigt det är att Det Önskade Tillståndet (ÖT) klart uttalas. Dessutom bör ett nuläge beskrivas, så att var och en verkligen förstår att det är skillnad. Kommunikation är knepigt och varje budskap, som inte är tydligt, riskerar att missförstås. Varje budskap bör därför ha en tydlig målsättning som i första steget ska förstås av berörda.

2. Förståelse/insikt.

Hört och sett, men inte förstått eller bryr mig inte, är inget bra betyg på en ambition att utveckla en organisation. Varje presentation måste därför följas av ett säkerställande av att budskapet verkligen uppfattats så som tänkt är. Först då är frågan om acceptans meningsfull. De som redan då väljer att inte acceptera, måste antingen övertygas eller också eventuellt skiljas från organisationen. Handlar det om något som involverar alla, finns det inget utrymme för att någon passar i en konkurrensutsatt verksamhet. Förståelsen är med andra ord inte nog. Det måste också finnas en insikt kring vad det innebär för var och en, som de också kan ta ställning till. Först när såväl insikten som acceptansen har infunnit sig, är det meningsfullt att ge sig på seriös utbildning och träning. Alla insatser innan dess måste fokusera på att skapa förståelse och

acceptans. Erfarenheten visar tydligt på att utbildning får en avsevärt mycket större genomslagskraft om förståelsen, insikten och acceptansen finns. Motståndet är annars ofta stort och har en hämmande effekt, som riskerar att få projekt att haverera. Steg 3 är därför att säkra acceptans.

3. Acceptans.

Förståelsen och insikten skapar känslor. Vissa blir rädda och osäkra, andra blir upprymda och engagerade. Skillnaden brukar ligga i den enskildes egen tro på möjligheten att kunna lyckas. Det är därför också avgörande att utveckla ett gott ledarskap som stödjer och hjälper chefer och medarbetare till att våga utvecklas. Vi måste också ta hänsyn till att olika individer behöver olika insatser för att kunna ta till sig utbildning och träning.

4. Utbildning/träning

All utbildning och träning bör ha ett klart syfte som uttalar vad deltagaren ska kunna bidra med efteråt. Det räcker inte med kunskap. Vilja och förmågan att uppnå överenskomna resultat är minst lika viktigt. Kompetens kan därför beskrivas som: Kunskap x Vilja x Förmåga att nå överenskomna mål. När en introduktion görs så att förståelse och acceptans infunnit sig, blir det därför tämligen tydligt om utbildningen och träningen gett förväntat resultat. Bidrar insatserna till att individen utvecklas och därmed kan utveckla organisationen, så kan vi förutsätta att projektet är på god väg. I detta skede kan vi också se om ytterligare insatser behöver sättas in. Att fortsätta som vanligt och tro att det ska bli annorlunda är naivt. Framtiden kräver att vi ständigt vågar och vill utvecklas.

5. Utveckling

Utveckling är definitionsmässigt jobbigt. Utbildning och träning kräver energi, tar tid och många riskerar att ge upp för tidigt. Välbefinnandet infinner sig först när man uppnått den en ny nivå och följaktligen klarar av det man inte klarat tidigare. Denna utveckling är också grunden till nästa steg – engagemang.

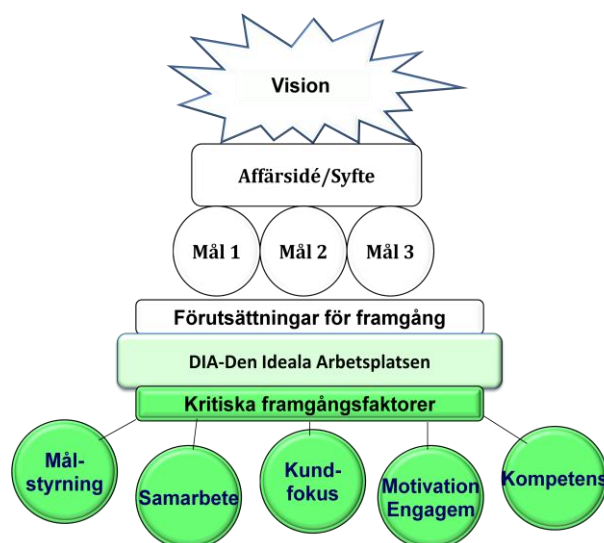
6. Engagemang

Motivation och engagemang är individens viktigaste drivkraft. Nyckeln ligger i att få chefer och medarbetare att känna det för organisationens verksamhet i så hög utsträckning som möjligt. En affärsidé, ett projekt eller en arbetsuppgift som präglas av motivation och engagemang utförs naturligtvis med stor effektivitet. Förmågan att skapa resultat bidrar dessutom till ytterligare motivation och på så vis får vi en positiv utvecklingsspiral.

Den Ideala Arbetsplatsen® – finns den?

Hur går man då tillväga? Det finns inga enkla lösningar. Attityder och beteenden är dock avgörande. Våra arbetsplatser präglas fortfarande allt för mycket av "dem och vi". Erfarenheten visar på fem kritiska framgångsfaktorer (Kff), oavsett bransch och storlek på organisation. Dessa områden är avgörande när det gäller att i hög grad nå organisationens mål och förväntningar. De är dessutom grundbultar i det vi kallar Den Ideala Arbetsplatsen. Arbetsplatser och organisationer präglade av chefer och medarbetare som är väl rustade för att arbeta med förändring, utveckling och ledarskap och med en ambition att alltid kunna möta och påverka framtiden. De når dessutom sina mål i hög grad.

Den Ideala Arbetsplatsen bygger på fem kritiska framgångsfaktorer och är nödvändiga förutsättningar för framgång.



Kan det vara så enkelt? Ja, med stor sannolikhet skulle de flesta företag dramatiskt förbättra sina chanser att kontinuerligt lyckas om man följer upp på dessa framgångsfaktorer.

Målstyrning

Förvirringen kring mål och medel är stor och många företag och organisationer är i realiteten "aktivitetsstyrda". Medarbetare mäts på att de är på plats under vissa tider, utför fastställda arbetsuppgifter (befattningsbeskrivningar), följer fastställda rutiner etc. Syftet med målstyrning bör alltid vara att få chefer och medarbetare att förstå och acceptera sina respektive roller och därmed också förväntningar på resultat. Vissa rutiner och strukturer måste naturligtvis finnas. Det är dock inte vågat att utmana och fråga om inte det i många fall hämmar kreativitet och nytänkande. Med tydlig målstyrning blir fokus inte bara på att göra saker rätt. Det blir samtidigt ett självklart krav att rätt saker görs rätt.

Samarbete

Samarbete och synergi är en outnyttjad potential i många företag och organisationer. Vi behöver inte älska varandra i en organisation. Det borde dock vara en självklarhet att samarbetet vid varje tillfälle ska gagna förmågan att skapa goda resultat. Intressant är att alla mycket väl vet om de har någon eller några de inte kan samarbeta med. Följaktligen borde en överenskommelse om att var och en ska ha tillräckligt bra samarbete med berörda innebära ett ansvar att ta tag i problemet. I realiteten brukar det dock vara mer komplicerat. Det kan därför ibland behövas ett visst stöd när det gäller att bearbeta ett dåligt förhållande. I svåra fall kan det även vara nödvändigt att ändra ett organisatoriskt förhållande, om det inte går att ändra på en situation, som hämmar möjligheten att nå goda resultat.

Kundfokus

Avgörande är att allt som görs i en organisation har någon form av kund. Det måste finnas någon internt eller externt som direkt eller indirekt är intresserad och följlaktligen beredd att betala för

insatsen. Vision och affärsidé bör självklart inriktas på någon form av kundnytta och därför är kundfokus en självklarhet i varje organisation som vill framstå som framgångsrik.

Motivation och engagemang

Människans starkaste drivkrafter är motivation och engagemang och de är av största vikt i en organisation. Det gäller att i så hög grad som möjligt få individens egna drivkrafter anpassade till rollen och arbetsuppgifterna. Behovet av ledarskap, i betydelsen gott chef- och medarbetarskap i samverkan, kan inte överdrivas. Relationerna i en organisation påverkas i hög grad av chefers sätt att vara. Medarbetarrollen är också av stor vikt och en modern organisation bygger på tillit och förtroende mellan chefer och medarbetare.

Kompetens

Kompetens i bemärkelsen: Kunskap x vilja x förmåga att nå överenskomna resultat. Den enda verkliga tryggheten i en organisation är att åstadkomma överenskomna resultat. När det gäller kompetens är det därför väsentligt att kompetensbegreppet också involverar målstyrning. Om vi inte vet vad som ska åstadkommas, kan vi i princip arbeta med vad som helst – mer eller mindre utan kompetens. Symbiosen mellan målstyrning och kompetens är därför självklar. Utan förstådda och accepterade mål, vet vi heller inte vilken kompetens som krävs. Kompetens är dessutom en färskvara som ständigt måste underhållas på kort och lång sikt. Allt för många har under årens lopp behövt lämna sina företag och organisationer för att de tillåtits att inte utvecklas (sic). Kompetens är därför också något som i hög grad påverkar självkänslan och därmed också motivation och engagemang. Rädsla och osäkra individer tenderar att passiviseras.

Att lyckas med utveckling

Det är inte möjligt att lyckas med förändring och utveckling i en organisation, om man inte får till stånd förändrade attityder och ett förändrat beteende i vardagen.

Nya metoder och verktyg som förväntas revolutionera framtiden är ständigt aktuella i många organisationer. Dessutom läggs mycket energi på mätmetoder som ska inspirera och säkerställa att företagens mål uppfylls. Det märkliga är att målen i många organisationer är tämligen otydliga. Särskilt allvarlig är bristen på nedbrytning av övergripande mål, som är nödvändigt för att enskilda individer och avdelningar ska förstå hur de bäst ska bidra till företagens bästa.

Ledningens tydlighet

Förmågan att skapa tydlighet kräver dialog, struktur och en process för att bryta upp de delar av befintliga mönster i en organisation, som hindrar utveckling. Mål och medel blandas ofta på ett olyckligt vis och det saknas vana att formulera mål. Risken är då att arbetsuppgifter som utförs inte bidrar till övergripande mål. Möjligheten att skapa substantiell utveckling i en organisation beror därför i hög utsträckning på hur ledningen betar sig. En Vd och ledningsgrupp som betar sig otydligt, räddhåget och förändringsobenäget kommer självklart att hämma resten av organisationen. Energin och drivkraften måste därför finnas i ledningen.

Bristande ledarskap i en organisation är något som känns och syns. Försöken att dölja uppenbara tillkortakommanden, när det gäller dialog och förmågan att skapa delaktighet, är välkända. Vanligast är att ta fram mätmetoder som blir upphöjda till mål och att förändringsarbete, utan konkreta mål, sätts igång. Då skapas en känsla, hos vissa, att något görs och ledningen eller projektgruppen känner

sig handlingskraftig, medan övriga i organisationen förundrat tittar på och undrar hur länge det ska pågå den här gången.

Nya roller, chef och medarbetare

Dagens krav kräver ett nytt ledarskap. Förändringar kräver förändringar i våra mentala kartor. Vi bör därför skapa företeelser som utmanar människor att snabbare våga och vilja ändra attityder och beteenden. Chefer som vill ändra sättet att arbeta måste förstå hur människor tänker. Framtidens ledarskap bygger på att förstå, upptäcka, uppmuntra och fördjupa individers och organisationers insikter i vikten av att tänka rätt och ha mentala kartor som uppmuntrar till kreativitet. Den som har fel mental karta kommer inte att vara flexibel nog för framtidens krav.

Anledningen till att så många i ålder 50+ har tvingats lämna sina arbetsplatser, beror med stor sannolikhet på att de tillåtit att inte utvecklas.

Insikter måste komma inifrån och kan inte ges till individer som slutsatser. Det är bara det egna engagemanget som kan skapa en känsla av att kunna vara med och påverka. Den energikick det innebär, är en bra hjälp som motverkar inre och yttre krafter, inklusive den naturliga rädslan för förändring. Med tanke på hjärnans komplexitet och varje individs uniktet, är det tämligen meningslöst att försöka tala om för andra hur de ska omorganisera sitt tänkande. Det är betydligt bättre att hjälpa dem till att komma till egen insikt. Då är det också nödvändigt att skapa ett klimat som uppmuntrar till kreativitet och nytänkande. Det handlar om hur vi tänker, vilka attityder vi har och hur vi beter oss.

Aktivitetsivern är hämmande för utvecklingen

Detta kan vara ett dilemma. Vissa människor vill helt enkelt ha lösningar presenterade, vilket dock självklart hindrar dem från att själva utvecklas. Det är frestande att visa sig duktig och ge dem det de vill ha, även när det på sikt är förödande för individen och för organisationen. Risken finns att chefer vill visa handlingskraft och få individer att göra vad de är tillsagda – vilket i högsta grad är aktivitetsdrivande. Chefer, med strategiskt tänkande, arbetar istället med att skapa situationer som ständigt fokuserar på konkreta resultat och som ger var och möjlighet till eftertanke och utveckling av hjärnans funktioner. Det är här viktigt att förstå att en duktig korpral inte nödvändigtvis klarar av en generals arbete. Vi måste inse att varje roll har sina krav. Problemet uppstår framför allt när en organisation utvecklas och chefer inte utvecklas i minst samma takt. De blir då hinder istället för inspiratörer. Kontinuerlig utveckling kräver kontinuerlig utveckling av enskilda individer. När vi pratar om uppnådd inkompetensnivå är det att stagnerat – i bästa fall. Vår utveckling hänger mycket på hur vi tänker. Hjärnforskare pratar idag om vikten av fokus, vilket också påverkar hjärnans förmåga att arbeta med förändring och utveckling. Dessutom är kontinuerlig uppföljning en förutsättning för utveckling.

Fokus och ständig repetition

Förvirring är första stadiet i all inlärning och repetition är dess moder. Ingetdera är speciellt angenäma tillstånd och möter därför ofta motstånd. Övertron på den enkla lösningen, som inte kräver någon insats, är stor. Repetition och tät uppföljning är nödvändigt för att skapa attityder och beteenden som gagnar både individ och organisation. Förmågan att åstadkomma resultat är den enda verkliga tryggheten i en organisation. Lojalitet är bara en av förutsättningarna för långsiktig framgång. Varje individ måste också själv vilja och kunna påverka sin situation, så att han eller hon kan känna entusiasm i sin roll. Det borde vara fullständigt självklart att våra arbetsplatser är en del av individens källa till utveckling. Förmågan att skapa goda resultat bygger på engagemang, intresse och eget ansvar. Då är det också nödvändigt att var

och en förstår sin roll, vet och accepterar det som förväntas samt har klart för sig de resurser och befogenheter som följer med.

Attityder och beteenden är avgörande

Vi måste vara klara över att våra beteenden är det som syns och det som vi blir bedömda på. Det räcker inte med goda tankar. Kan vi inte i handling visa dem, så är sannolikheten stor att du inte får önskat resultat. Frågan var och en därför måste ställa sig är: Hur vill jag bli uppfattad?

Om inte beteendet ger önskad effekt är det lättare att ändra det än att försöka övertala omgivningen att ändra sin uppfattning. Ditt beteende avgör helt enkelt hur du uppfattas.

Steven Covey uttryckte vid tillfälle: "Du kan aldrig prata dig ur, det du betett dig in i."

Varför gör vi inte som vi säger?

Det är ingen tvekan om att insikten kring vad som krävs finns. Litteraturen är fylld av analyser, goda råd och metoder som mer än väl räcker för att kunna skapa Den Ideala Arbetsplatsen. Insikt är dock ingen garanti för förändring. Motstånd mot det som kräver extra insatser är ofta stort. Det finns en gammal historia om den smått berusade som tappat sina nycklar i mörkret och under gatlampans sken söker efter dem. Någon frågar då: "Var tappade du dem?" Varvid den sökande svarade: "Det vet jag inte, men det är lättare att se här."

Risken är stor att vi på samma sätt ägnar oss åt fel områden när vi hela tiden söker lösningar och mätmetoder för att förändra ett otillfredsställande nuläge. Projekt och nya idéer presenteras ofta på bra sätt. Projektgruppen har tänkt länge, förberett sig väl och använder sig av alla till buds stående hjälpmedel som PowerPoint o.d. Trots goda idéer och oklanderliga presentationer har dock de flesta, med erfarenhet, fått uppleva att projekt "runnit ut i sanden."

Genomförande

Att nå uppsatta mål är i hög grad motiverande. Det skapar dessutom en känsla av framgång som i sin tur föder framgång. Företag och organisationer som målmedvetet arbetar med att fokusera på ständig utveckling och kontinuerligt goda resultat kommer att ha organisationer som är väl rustade för framtidens planerade utveckling och omgivningens ständigt pågående förändring.

"Den bästa tidpunkten att plantera ett träd är för 20 år sedan. Näst bäst är nu". *Kinesiskt ordspråk*

Framtiden skapas nu

Det är hög tid att vi alla inser vikten av att skapa attraktiva arbetsplatser, där chefer och medarbetare arbetar tillsammans med engagemang och entusiasm. Ägare, styrelser, ledningar, organisationer och fackföreningar kan och bör alla bidra till våra framtida arbetsplatser.

Den gamla sanningen, att vi idag upplever det vi planerade eller inte planerade igår, gäller än. Vi har all anledning att göra vad vi kan för att allt bättre klara framtidens krav. Förändring, utveckling och ledarskap är konster som borde vara en naturlig del av livet. Förändring är något vi utsätts för och ett medel för att skapa utveckling. Ledarskap, i betydelsen chef- och medarbetarskap i samverkan, är förutsättning för konkurrensförmåga och effektivitet. Vi har insikten, vi har förståelsen för vad som krävs. Varför gör vi inte som vi säger?

Låt oss starta nu.

Vi har förutsättningar att skapa framgång och konkurrenskraft i våra organisationer. Organisationer, där chefer och medarbetare tillsammans arbetar för en gemensam framgång har självklara fördelar. De lär sig att arbeta med planerad utveckling och är rustade för omvärldens förändringstakt. Ledarskap, chef- och medarbetarrollen i samverkan, är en förutsättning för skapandet av goda prestationer. Potentialen är stor och det kan nog utan överdrift påstås att de företag som bäst klarar av att arbeta med förändring och utveckling kommer att vara framtidens vinnare. Tillsammans kan vi skapa framtidens arbetsplatser. Arbetsplatser präglade av engagemang, kontinuerlig utveckling och långsiktig framgång – Den Ideala Arbetsplatsen. Låt oss göra det nu.

Uppsala i februari 2008

Hans G Karlsson