

# DIA-Den Ideala Arbetsplatsen.

## Begrepp – definitioner - struktur

DIA-Den Ideala Arbetsplatsen är **ett förhållningssätt som ger förutsättningar för resultat, kontinuerlig utveckling och engagemang genom bra chef- och medarbetarskap**. Arbetssättet bidrar också till ett bättre utnyttjande av befintliga metoder och verktyg. **Ambitionen är att skapa attraktiva företag och organisationer som motsvarar de krav och förväntningar som ställs idag och i framtiden.**

### Bakgrund

Dokumentet beskriver de erfarenheter kring de förutsättningar som krävs för att vara framgångsrik inom förändring, utveckling och ledarskap. Varje organisation är unik och kräver sitt specifika upplägg. Erfarenheten visar också tydligt att upplägget fungerar inom alla typer av verksamhet, oavsett bransch eller storlek på företag. Anledningen är helt enkelt att potentialen i de flesta fallen handlar om attityder, beteenden och delaktighet hos alla i en organisation. Arbetssättet bygger därför på att få allt fler, helst alla, att känna **delaktighet och engagemang** samt att i hög grad nå goda resultat.

Innehåll:

- A. DIA-Den Ideala Arbetsplatsen**
- B. Kritiska framgångsfaktorer**
  - B.1-5. Definitioner
- C. Box-modellen**
  - a. Struktur och tips
  - b. Användningsområden
- D. Målstyrning**
  - a. Målstyrningsprincip
  - b. Bra mål
  - c. Målnedbrytning
- E. Framgångsrik utveckling**
  - a. Arbetsgång
- F. Ledarskap**
  - a. Chef- och medarbetarskap

### A. DIA- Den Ideala Arbetsplatsen

Den Ideala Arbetsplatsen är ett arbetssätt vars mål är att ge optimala förutsättningar för individer och organisationer att skapa **långsiktig lönsamhet och kontinuerlig utveckling**.

Den Ideala Arbetsplatsen präglas av **motivation, engagemang och långsiktigt goda resultat** och bygger på en övertygelse om vikten av att behärska förändring, utveckling och ledarskap. Företag och organisationer som inser vikten av att var och en förstår och accepterar sina respektive roller och därmed också tar ansvar för de resultat/mål som det innebär kommer att vara framtidens vinnare. Dessa organisationer präglas av gott chef- och medarbetarskap i samverkan. De flesta både vill och kan prestera fantastiska resultat när förutsättningarna finns. Vi behöver också förstå vikten av att var och en i möjligaste mån hamnar på rätt plats, vilket kräver en bra dialog mellan chefer och medarbetare. Det innebär att vi behöver ställa krav, skapa förutsättningar och ge befogenheter i paritet med de roller var och en har. Vi behöver därför både chef- och medarbetarroller med hög kompetens och eget ansvarstagande.

Under årens lopp har vi kunnat konstatera att det bara finns en gemensam nämnare när det gäller förändrings- och utvecklingsarbete: **Alla vill i grunden göra ett bra jobb**. Ökad effektivitet, högre

lönsamhet, rationaliseringar etc. är det inte många som blir motiverade av. Speciellt inte när de redan tycker sig ha fullt upp att göra. Däremot attraherar det som bidrar till att åstadkomma resultat, nämligen motivation, engagemang och delaktighet, vilket gör att många på ett tidigt stadium är med och bidrar till framgång. Det ökar möjligheten till långsiktig lönsamhet och kontinuerlig utveckling. Känsla av delaktighet och en förståelse för vad som ska åstadkommas minskar också rädslan för förändring och därmed trögheten i en organisation.

Oavsett bransch och storlek på företag återkommer fem kritiska framgångsfaktorer för att skapa optimala organisationer. Dessa beskrivs nedan.

## B. Kritiska framgångsfaktorer (KFF)

Kritiska framgångsfaktorer är ett begrepp som har använts i många sammanhang och beskriver det som anses avgörande för att nå vissa resultat. När det gäller Den Ideala Arbetsplatsen har vi under 25 års tid erfarenhetsmässigt kommit fram till fem KFF, oavsett bransch eller företagsform. Dessa KFF är de förutsättningar vi menar är nödvändiga för att skapa optimala resultat i en organisation. Vi kallar sättet att tänka och arbeta: DIA-Den Ideala Arbetsplatsen:



Bild 1

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.
3. **Kundfokus.** Alla har kunder, internt och/eller externt. Vad förväntar de av oss?
4. **Motivation.** Energi och drivkraft.
5. **Kompetens.** Kunskap x vilja x förmåga att nå resultat.

### Sätt mål och följ upp förutsättningarna

Väldigt få i en organisation drivs av övergripande mål. Det är därför betydligt effektivare att arbeta med och följa upp de förutsättningar som krävs. Dessa KFF är smörjmedlen i våra organisationer och ska därför målsättas och följas upp. De ger tidiga varningssignaler om något börjar gå ner och skapar handlingsutrymme för åtgärder. I grunden ligger självklart, att dessa KFF på ett optimalt sätt resulterar i de övergripande mål och förväntningar som formulerats och kommunicerats.

#### B.1 MÅLSTYRNING/UPPFÖLJNING

Målstyrning och uppföljning är i symbios. Utan mål behöver du ingen uppföljning och utan uppföljning behövs inga mål. Det vi menar med målstyrning är därför en process som är till för att få berörda att förstå och acceptera de mål och konkreta resultat som förväntas. När vi sätter 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 missriktad aktivitetsstyrning. Fungerande målstyrning handlar om att få var och en **att förstå och acceptera** sin roll och de förväntningar på resultat det innebär. Förvånansvärt många är i realiteten aktivitetsstyrda. Att sätta tydliga mål som förstås och accepteras är nödvändigt om vi förväntar oss engagemang och goda resultat. Effektiv målstyrning bygger därför

på dialog och fungerar först när parterna är överens. Utan mål kan vi göra vad som helst – om vi har råd.

### B.2 Samarbete

Samarbete är en ofta förbisedd resurs. Anledningarna kan vara flera, allt från bristande förståelse till direkt fientlighet mellan individer och avdelningar. Oftast kan varken den enskilde individen eller den organisatoriska gruppen själva åstadkomma förväntat resultat. Behoven av stöd och hjälp samt förutsättningar från omgivningen är ofta uppenbara. Den synergi som ett bra samarbete kan skapa är av mycket stor vikt och måste i allt högre utsträckning tas till vara. Vi får inte acceptera att individer och avdelningar undviker att söka samarbete. Potentialen för individ och organisation är stor och kan vara en avgörande konkurrensfaktor.

### B.3 Kundfokus

Varje roll har någon form av kund, någon som är intresserad av vad som åstadkommes. Alla har inte direktkontakt med externa kunder och det är därför viktigt att vi breddar begreppet kundfokus. Det måste finnas någon som är beredd att betala, eller har intresse för, det arbete vi utför och de resultat vi förväntas åstadkomma. Utan kunder har vi ingen uppgift i en organisation och då riskerar vi att bli betraktade som kostnader, vilket inte är lika attraktivt som att framstå som ett bidrag till resultatet i verksamheten. Genom att vara uppskattade "leverantörer" på alla plan blir vi dessutom attraktiva.

### B.4 Motivation

Människans starkaste drivkraft är motivation och 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. Relationer i en organisation påverkas i hög grad av chefers sätt att vara, men medarbetarrollen är också av stor vikt och en modern organisation bygger på tillit och förtroende mellan chefer och medarbetare. Motiverade chefer och medarbetare är därför en självklar förutsättning i en organisation.

### B.5 Kompetens

Kompetens tolkar vi som: Kunskap x vilja x förmåga att nå överenskomna resultat. Den enda verkliga tryggheten i en organisation är att åstadkomma överenskomna resultat. Det är därför väsentligt att kompetensbegreppet också involverar målstyrning. 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 en färskvara som ständigt måste underhållas på kort och lång sikt. Många har under årens lopp behövt lämna sina företag och organisationer för att de tillåts att inte utvecklas. Kompetens ökar självkänslan och därmed också motivation och engagemang, medan rädda och osäkra individer tenderar att passiviseras.

## C. 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, i all enkelhet, att bli uppfattad så som det är tänkt. I företag och organisationer med resultatkrav, är det nödvändigt att fokusera på att **inte bara göra saker rätt, det måste också vara rätt saker** som utförs. Box-modellen är i sammanhanget ett väl fungerande instrument, som rätt använt, ger struktur och skapar tydlighet i all typ av dialog.

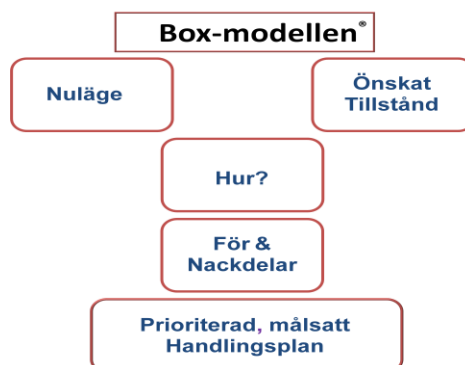


Bild 2.

### Struktur och tips.

1. Nuläget och historien är något som är svårt att vara helt eniga om. Vi har alla olika erfarenheter, talang, bakgrund, referenser etc. Det är därför 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 dock inte drabbas av aktivitetsiver innan vi vet vart vi ska.
2. Nästa fråga bör därför bli: Vilket är vårt önskade tillstånd? Vad ska vi ha uppnått när vi är klara? I detta skede kan erfarenheter vara en riskfaktor som begränsar målformuleringen. Det gäller att **formulera det önskade tillstånd vi anser nödvändigt och inte det vi genom erfarenhet tror vara möjligt**. Det är när delar av historien parad med kreativitet vi skapar utveckling. Genom att i det önskade tillståndet inte begränsas av tidigare erfarenheter kan vi också få med idéer och tankar som annars lätt kvävs av "att det inte går" eller "så har vi aldrig gjort". Ifrågasättandet kommer i punkt 4.
3. När väl nuläge och önskat tillstånd är etablerade har vi ett gap som behöver fyllas 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.
4. I för- och nackdelar värderas förhållandet mellan vad det kostar och vad som ska uppnås. Det kan då bli aktuellt att justera det önskade tillståndet om t.ex. resursåtgången är för hög eller att det önskade tillståndet helt enkelt visar sig orealistiskt i dagsläget.
5. I sista steget beslutas om det önskade tillståndet också är det vi ska uppnå. Skulle det visa sig att det önskade tillståndet inte höll måttet, behöver vi enas om ett justerat mål. I båda fallen är nästa steg en prioriterad handlingsplan. Denna handlingsplan ska då identifiera de aktiviteter som krävs samt vad som ska uppnås för att nå måluppfyllelse. Lägg också märket till att dessa aktiviteter i sin tur ska målsättas. Målnedbrytningen sker därför i steg som säkerställer varje nivå (se bild 5).

### Användningsområden:

1. **Kommunikation.** Kommunikation påverkar attityder och beteenden i hög grad. Kverulans och allmänt tyckande bidrar inte till utveckling och är ett tecken på bristande kommunikation. Ett enkelt sätt att förbättra dialogen är att alltid komplettera ett otillfredsställande nuläge med ett önskat tillstånd. Då får vi en tydlighet kring vad som ska åstadkommas och inte bara förändra nuläget. Kommer vi dessutom med förslag på åtgärder, kan vi i hög grad avskaffa "ansvarslöst tyckande" och istället skapa en kultur med ansvar och engagemang.
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.
3. **Projektarbete.** Sätt upp målsatta, periodiserade handlingsplaner baserade på Box-modellen. Vi kan på så vis "rita kartan" och få berörda att förstå vad som ska åstadkommas.
4. **Möten.** Såväl kallelse som genomförande av möten underlättas av strukturen. Det går till exempel dessutom att bestämma möten att bara handla om nuläget eller det önskat

tillståndet. Överhuvudtaget visar det sig kunna effektivisera möten och möteshantering på ett avgörande sätt, när vi gör möten till något som känns meningsfullt och bidragande.

5. **Konflikthantering.** Nuläget är subjektivt och var och en har sitt. Det är då ofta svårt att skapa ett gemensamt nuläge mellan parter i konflikt. Erfarenheten visar att det fungerar betydligt bättre att fokusera på ett gemensamt önskat tillstånd och försöka bli överens om det. Om inte annat blir vi på det klara om det bara ligger en "sjukdomsvinst" i det eller om det finns en ärlig ambition att nå förlikning. I normala fall, bland "relativt friska" människor brukar man till och med kunna enas om att man är överens om att man inte är överens om nuläget.
6. **Kundkontakter.** Såväl internt som externt är det av stor betydelse att fokusera på den effekt kunden vill eller borde ha. Det är betydligt effektivare än att diskutera hur och vilka medel som ska användas för att bara förändra nuläget. Kunden får då dessutom ta ställning till den effekt eller resultat diskussionen handlar om och inte bara en förändring eller en kostnad.
7. **Kreativitet.** Sätt barriärbrytande mål (Railo), som inte alla tror är möjliga men kanske nödvändiga och avgörande för organisationens framtid. Gör därefter nulägesanalysen och ta fram *nödvändiga* hur som säkerställer målpuppfyllelse. Gör sedan analysen kring 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 visade sig orealistiskt. I de flesta fallen blir målen under alla omständigheter högre satta och dessutom har det byggts upp ett engagemang under processens gång.
8. **Fusioner.** Sammanslagningar i företag, organisationer och liknande får enastående förutsättningar när man börjar med ett gemensamt Önskat Tillstånd. Det minskar risken att hamna i kostsamma diskussioner kring "om vi ska göra på vårt eller ert sätt". Prestigen minskar och energin kan användas till att tillsammans forma framtiden.

#### D. Målstyrning

Målstyrning är en av de många pågående aktiviteter i organisationer som paradoxalt nog ofta saknar syfte och mål. Det räcker inte att utföra saker rätt, då är vi aktivitetsstyrda. Vi måste också vara säkra på att det är rätt saker. Målstyrning är till **för att varje individ ska förstå, acceptera, ha nödvändiga förutsättningar i sin roll och i hög grad nå sina mål.** Det är också en förutsättning för att kunna hålla det vi lovar och leverera de resultat vi kommer överens om. Införandet av en effektiv målstyrning kräver dialog och interaktion och ansvaret ett delegerat resultat övergår när båda parter är överens om vad som ska åstadkommas. Bra kommunikation är nödvändigt och målstyrningsprincipen bör därför följa den struktur som visas i bild 3 för att vara effektiv.

### Målstyrningsprincip



Bild 3.

1. **Tydliga mål** som kommuniceras och förstås av båda parter (S.M.A.R.T. bild 4.) är en bra förutsättning för förståelse och acceptans. Utmanande mål kräver dessutom dialog och bra ledarskap samt tydliggör behovet av resurser och befogenheter.
2. **Resurser och befogenheter.** Nödvändiga resurser och befogenheter är grundförutsättningar för att acceptera delegerade mål.

3. **Acceptans** av mål och förutsättningar är en förutsättning för ansvar.
4. **Ansvar** innebär att hålla det som lovats och överenskommit. Uppdragsgivaren eller motsvarande måste kunna lita på att den utlovade leveransen åstadkoms. Det bör också vara en kvalitetsfråga att i hög grad nå överenskomna mål. Eventuella avvikelser ska på ett tidigt stadium diskuteras för att undvika obehagliga överraskningar.
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 lovar och är överens om.
6. **Överenskommelse** och **konsekvensanalys** behövs på alla plan. Det är nödvändigt att var och en förstår vikten av att kunna lita på varandra. En organisations kultur och klimat präglas i hög grad av hur man beter sig när det gäller målstyrning. En konkurrensutsatt organisation måste helt enkelt vara tämligen säkra på vad som ska uppnås och att det också sker. Målstyrning är dessutom inte minst ett sätt att veta om man gör ett bra jobb.

### Bra mål är smarta:



Bild 4.

Begreppet smart är en strukturerad avstämning för att säkerställa förståelse och acceptans. När vi verkligen använder begreppet och diskuterar ett mål på detta sätt, sätter vi en standard för bra mål.

1. **S**pecifika så att de förstås.
2. **M**ätbara i en överkommen form.
3. **A**ceptabla, med hänsyn taget till kompetens (kunskap - vilja - förmåga).
4. **R**ealistiska och därmed möjliga för berörda parter att uppnå. De kan ibland vara nödvändigt att sätta utmanande mål som kräver extraordinära insatser och utveckling. Vi ska också vara medvetna om att olika individer har olika förutsättningar. Då är ledarskap av stor betydelse.
5. **T**idsatta med såväl slutmål som avstämningsmål på vägen (delmål). På så vis får vi också ett tidigt varningssystem inför slutlig måloffyllelse.

### Formulering av mål

Det är avgörande att skilja på mål och medel. Målstyrning bygger på konkreta förväntningar på resultat och aktivitetsstyrning på att utföra tilldelade arbetsuppgifter på rätt sätt. Varje arbetsuppgift ska i möjligaste mån presenteras i form av förväntat resultat eller effekt. Det är dessutom lämpligt att beskriva nuläget för att skapa förståelse för varför det krävs en förändring. Lägga märke till att det inte alltid är nödvändigt att vara överens om nuläget. Vissa kan tycka att det är bra som det är. Box-modellen (avsnitt C) är också här ett effektivt sätt att skapa tydlighet och arbetsgången vid målformuleringen bör gå till enligt följande mall:

- 1 Det förväntade resultatet ska kommuniceras, stämmas av och accepteras av den som ska ha ansvaret för att resultatet uppnås. Resultatet bör dessutom delas upp i delmål (periodisering) där en strukturerad uppföljning också ska finnas.
- 2 Den ansvarige ska i sin tur formulera, gärna tillsammans med den eller de som ska göra arbetet, vad som krävs för att säkerställa resultat ("rita kartan"), den handlingsplan som anses nödvändig för att resultat ska uppnås. Det innebär att den ansvarige måste tänka igenom mål och medel och att det kan fordras andra aktörer, som i sin tur förstår och accepterar sin roll och förväntningar på resultat. På så vis får vi transparens och varje uppdragsgivare får en form av kvitto på att den ansvarige också förstått hur resultatet ska uppnås.
- 3 Den nedbrutna handlingsplanen/nödvändiga aktiviteter ska i sin tur i hög grad bestå av konkreta mål/förväntningar på resultat. På så vis lär vi oss att delegera resultat/effekt och undviker därmed aktivitetsstyrning.

### Målnedbrytning

I bild 5 är det övergripande målet 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. Därefter är den viktigaste uppgiften att säkerställa att var och en förstår och håller vad som blir överenskommet. Nästa steg är för de som accepterat delegeringen att i sin tur fundera på vilka aktiviteter och resultat som säkerställer att de i sin tur når sina respektive mål. På så sätt fortsätter målnedbrytningen där var och en 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 nödvändigt i en komplex värld.

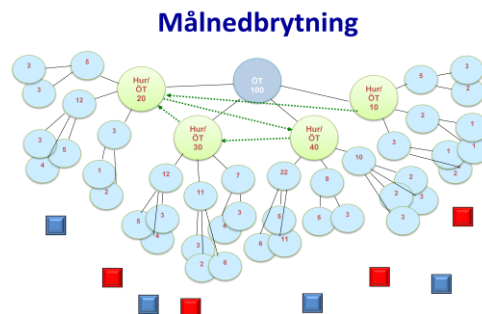


Bild 5

### E. Framgångsrik utveckling

Förmågan att kommunicera budskap är avgörande. Det som inte kan kommuniceras finns inte. För att underlätta kommunikation rekommenderas Box-modellen (bild 5) som struktur. Det gäller inte bara målformulering utan är också i hög grad användbart i samband med möten, utvecklingssamtal, diskussioner etc.

Grundprincipen, vid all form av kommunikation, är att skapa struktur, förståelse och någon form av påtaglig effekt i form av ändrade attityder eller beteenden. Det finns ibland en ohälsosam iver att till varje pris visa handlingskraft och visa att något görs. Det kan visa sig förödande att vidta åtgärder, som visserligen förändrar nuläget, men på intet sätt löser problemen eller skapar en positiv framtid. Den typen av aktivitetsiver vill vi istället ersätta med resultativer.

Problemet uppstår framför allt när analysen visar ett otillfredsstillande nuläge och första frågan är; *hur* ska vi förändra det? Då är vi inne i ett aktivitetstänkande utan att först beakta vad som ska uppnås 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 vidta optimala åtgärder.

I bilden framgångsrik utveckling (bild 6) kan vi se vikten av tydlighet, förståelse och acceptans. Många vackra och påkostade presentationer har under årens lopp genomförts utan att förväntade resultat uppnåtts. Största anledningen är att inte tillräcklig hänsyn tagits till om åhörarna verkligen förstått budskapet och vad det innebär för dem som förväntas göra jobbet. De flesta anser sig idag vara fullt upptagna och ser nya budskap som en belastning. Risker är därför stor att allt för många helt enkelt varken har tid eller lust att ta till sig budskapet. Utan vilja och engagemang hjälper inga metoder eller verktyg.



Bild 6.

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.

#### Arbetsgången bör därför vara följande

1. **Presentation.** Budskapet presenteras och syftet/målet/effekten preciseras
2. **Förståelse.** Tillräcklig tid avsätts för att berörda ska förstå vad budskapet innebär för dem. Först då kan vi förvänta oss en reaktion.
3. **Acceptans.** Nästa fråga blir om berörda accepterar. Blir svaret nekande är det knappast meningsfullt att gå vidare med utbildning, träning och utveckling. Här sätts ledarskapet på prov och vikten av dialog kan inte överskattas. Alternativet kan vara att individen inte kan gå in i den nya roll de ändrade kraven innebär. Ett beslut måste dock tas om nästa steg.
4. **Utbildning/Träning.** Först i detta steg är utbildning verkligen effektiv. Det finns en övertro på metoder och verktyg som förväntas kunna ersätta förståelsen för budskapet och acceptansen, där målet oftast blir att utbildningen i verktyget eller metoden är genomförd på korrekt vis. Det skapar inte nödvändigtvis varken förståelse eller acceptans och följaktligen riskerar vi att de flesta fortsätter som vanligt. Det är därför nödvändigt att först säkerställa att steg 1-3 har uppnåtts innan steg 4 sätts in. Det är inte särskilt effektivt att försöka utbilda någon som inte förstår, vill förstå och heller inte accepterar budskapet.
5. **Utveckling.** Utbildning och träning bör i hög grad individanpassas med klara mål och vilken kompetens som ska uppnås. Olika människor reagerar olika och behöver dessutom olika stöd och hjälp. Många känner också oro att inte kunna klara av nya förväntningar och också här kommer vikten av bra ledarskap in i bilden. 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.

Framgångsrik utveckling (avsnitt E) i kombination med Box-modellen (avsnitt C) är en utmärkt grund för ett effektivt synsätt när det gäller att skapa tydlighet och förståelse.

### Ledarskap

Ledarskap är en kombination av gott chef- och medarbetarskap i samverkan. Chfsrollen handlar om att inspirera och intressera. Den bygger i hög grad på att **få medarbetare att känna motivation och engagemang i sin roll, vilja utvecklas och utveckla samt att i hög grad nå sina mål**. I sin tur bygger **medarbetarrollen på ansvarstagande och en vilja att utveckla och utvecklas samt att i hög grad nå överenskomna mål**. Dialog och respekt för varandras roller 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. Öppenhet och transparens är förutsättningar för en bra dialog. 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 och förtjäna sin position som ledare.

### Chef- och medarbetarrollen

Vi behöver modernisera synen på chef- och medarbetarrollerna. Dagens organisationer är så pass komplexa att ingen enskild individ kan förväntas ha såväl överblick som detaljkunskap i tillräcklig utsträckning. Det gör att förståelsen för respektive roller och ansvarsfördelningen dem emellan måste vara helt klar.

1. Chef- och medarbetarrollen bygger på **dialog och respekt** för varandras roller.
2. **Beslut ska förankras** hos berörda och varje mål och förväntan på resultat ska förstås och accepteras innan ansvar kan förväntas.
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 de Kritiska framgångsfaktorerna?
  - b. I vilken grad var och en når sina mål (hålla vad vi lovar)
  - c. Ledarskap, (inspiration, intresse och engagemang). Delaktighet och utveckling.
  - d. Minienkät som ett stöd i vardagen och en förberedelse för årlig attitydundersökning.

Den Ideala Arbetsplatsen är en ambition att skapa framtidens organisationer och företag. Vi behöver få till stånd attityder och beteenden baserade på modernt tänkande, en förståelse och acceptans för respektive roller samt vikten av samverkan. Konkurrens och ökade krav i allmänhet gör att vi måste hitta former för människor att samverka och vilja ta ansvar i allt högre grad. Vi behöver också förstå vikten av rätt person på rätt plats och samtidigt lära oss att kontinuerligt arbeta med förändring, utveckling och ledarskap. Då kommer vi också att vara bättre rustade för omgivningens ständiga förändring och vår egen förmåga att skapa utveckling. Det är Den Ideala Arbetsplatsen.

Uppsala 2010-02-03

Hans G Karlsson

\*Se Avsnitt C. Box-modellen, användningsområden.