

## Förord

För nu flera år sedan arbetade vi på Metoda med att ta fram ett koncept kring mål- och rollförttydligande. Resultatet blev bland annat en handledarpärm och ett arbetsmaterial för var och en i arbetsgruppen. Vi kallade detta för MÅLor-lådan och många köpte den och hade stor nytta av materialet, för sin verksamhetsutveckling.

Idén med utvecklingsprogrammet var att inspirera till och ge metoder för att

- klargöra dina/era mål
- tydliggöra roller
- göra jobbet tillsammans, vilket ger resultat.

Vi hjälpte också till med skraddarsydd handledarutbildning för chefer med flera, som ville arbeta med programmet i egen organisation. Det kom mycket gensvar tillbaka, och en organisation som använde sig av programmet för hela sin arbetsledarutbildning, valde det för att det var "pedagogiskt, resultatriktat och roligt att arbeta med"!

Sedan MÅLor kom ut har det hänt en del på arbetsmarknaden. Behovet av mål- och rollförttydligande kan man dock säga har ökat. Inte minst genom en snabbt ökad takt i förändringsarbete har en sund "ordning och reda" på arbetsplatsen ofta ersatts av röra.

När vi beslöt att ta upp och göra om materialet, har vi nu några år senare koncentrerat oss på att igen lyfta fram just mål- och rollfrågor, men också på dialogen chef och medarbetare emellan, för att det ska bli tydligare spelregler och villkor i jobbet. Vi har också i nya utgåvan av materialet lagt till fler och andra övningar, bland annat kring perspektivbyten, om förändringar, om värderingar, tips för ledningsgrupper m fl. En hel del exempel är också nya.

## Några exempel på "nyttan" av att använda materialet:

- Du får tips om hur förnya arbetet med målstyrning och samordning i organisationen
- Det blir en tydligare profil, inåt och utåt, då övningarna också innehåller fokus på individen i organisationen – dvs att var och en arbetar med personlig planering och med tydlig roll, för helheten. Men här finns också fokus på arbetslaget och dess effektivitet
- Samarbetet mellan chef och medarbetare förbättras och det kan bli lättare att driva förändringar, bland annat genom avstämning av förväntningar och roller
- Utvecklingsprojekt kan drivas snabbare och effektivare mot målet, med klara roller och mål
- Nya arbetssätt förs in "automatiskt", dvs genom att man kan använda materialet vid vanliga möten, ett steg i taget, och därmed jobba naturligt med förändringsarbete
- Det är roligt – och kan också vara ett bra underlag för att stärka arbetet med er kundorientering.

Är du handledare eller chef och vill använda materialet, är du varmt välkommen att höra av dig. Eftersom jag har arbetat själv med alla verktygen och vet att de fungerar, och också komponerat flera skraddarsydda program för olika organisationer, kan jag gärna tipsa om du har någon fråga.

Lycka till!

Författaren

lb@metoda.se

# Del I: Verktyg i förändringsarbetet

## Om perspektivbyten

### Tre övningar i perspektivbyten:

1. Lär av missförstånd sid 8
2. Pröva "byta glasögon" med någon annan sid 8
3. Gör din egen "älgjakt" – gruppövning sid 9

### Var är vi nu?

#### Fyra kartläggningsmetoder

4. Otydlighetstest sid 10
5. Gör en Kartläggning LIGHT sid 12
6. Testa din och er förändringsförmåga sid 13
7. Gör en PMI tillsammans – och bearbeta till en plan. sid 16

### Behöver du/ni någon policy?

8. Enkelt kulturtest sid 17
9. Gör en omvärldsanalys sid 18
10. Hur är vår kundorientering? sid 19
11. Har vi bra förutsättningar? sid 21

# Del II: Klargör verksamhetsmål



#### LÄSTIPS:

Vad vill du? sid 22

### Verksamhetsmål

12. Viktigt för mig och oss – Ta tempen på mål just nu sid 26
13. Förbättra verksamhetsmål sid 27
14. Våra kunder sid 29



#### LÄSTIPS:

Frågan som instrument för målformulering sid 30

15. Om du vore VD vad skulle du då göra? sid 32
16. Vad är målet med mitt/vårt jobb? sid 33
17. Hur vet jag att jag gör nytta på mitt jobb? sid 34
18. Personliga mål för mig närmaste halvåret sid 34
19. Träning i prioritering sid 35

# Del III: Affärsidé och verksamhetsidé



#### LÄSTIPS:

Förtydliga idén sid 36

20. Vad är den bärande idén med idén? sid 37
21. Råd för affärsidéformulering/formulering av verksamhetsidé sid 38
22. Blankett för att formulera en affärsidé sid 38
23. I vilken bransch jobbar vi? sid 40



#### LÄSTIPS:

Målkonflikter, något vanligt – släpp fram dem sid 40

24. Kommunicera om mål och målkonflikter sid 41



#### LÄSTIPS:

Ställ frågor. Vad är syftet? Vad är meningen? sid 42

## Del IV: Gör en vision



### LÄSTIPS:

Att arbeta med visioner sid 43

### SWOT

Vision medelst målning

Allt är inte bara en dröm

Att göra en tidsresa

Att göra en egen vision

25 a) Personlig vision sid 45

25 b) Mål för mig – från skiss till verklighet sid 46



### LÄSTIPS:

Vad menar vi med kvalitet? sid 46

26. Formulera personalidén sid 48

## Del V: Arbets- gruppens mål

27. Samla erfarenheter från tidigare period  
– gör en bättre verksamhetsplanering sid 50

28. Gör en gemensam bild sid 50

29. Vanlig målavstämning sid 51

30. Vad kan vi göra bättre av det lilla? sid 52

## Del VI: Projekt- gruppens mål

31. Att formulera projektmål sid 53

32. Mall för projektbeskrivning sid 54

33. Skilj på mål och mål sid 54

34. Preview – testa projektets mål sid 55

35. Gör en intressentanalys sid 55

36. Gör en milstolpeplan sid 56

37. Omöjliga projekt sid 57

## Del VII: Klargör Roller



### LÄSTIPS:

Om Roller sid 58

38. Tankeväckare för framgång sid 61

39. Medveten – omedveten roll sid 62

40. Mitt jobb för 5 år sedan sid 63

41. Min yrkesroll 5 år framåt sid 64

42. PMI på din roll  
– förbered utvecklingsamtalet sid 65

43. Se över din egen roll – ha pejl på läget sid 66

44. Gör en rollavstämning  
i ditt sammanhang sid 67

45. Nätverk och roller sid 68

46. Rollanalys av intressenter sid 69

47. Växt-, djur- eller mineralriket? sid 70

48. Chef och medarbetare – avstämning sid 71

49. För chefen själv – en egen övning sid 72

50. Fundera på roller i vardagen: Mötet sid 72

51. Att bringa reda i röra  
– rollförtydligande sid 73

52. Fortsätta med, sluta med, börja med sid 73

53. Bringa reda i projekt sid 74

54. Mer om att bringa reda i projekt  
– vem gör vad? sid 75

55. Ledningsgruppens roller sid 76

56. Dina värderingar (och andras)  
– vad är viktigt? sid 77

57. Värdeanalys tillsammans,  
för mindre grupp sid 78

## 5. Att göra en egen vision

I samband med ledarutveckling eller program för personlig utveckling kan man göra fria visioner eller även ge strukturerad hjälp, genom frågor, för den som behöver det. Ibland behöver man få "input" för att våga drömma.

Ett inspirerande sätt, för den som törs, är att helt enkelt fylla i "Det är den xx/xx 200X och jag ..." och i stället för xx skriva dagens datum men några år framåt. Låt sedan var person använda en kvart eller 20 minuter till att sitta och tänka och spåna.

Fortsätt i mindre grupp, två-grupp eller trio, och lyssna på och stöd varandra.

Tips: Tänk på att det är nyttigt att skriva i presens, "som om det redan är" det datumet. Det är den..... och jag .....

För den som behöver några mer strukturerade tips, se vidare Metoda lagspel eller Dina sju kompetenser.

## Ikeas vision och affärsidé

### Vision

*Att skapa en bättre vardag för många människor*

### Affärsidé

*Att erbjuda form och funktionsriktig heminredning till så låga priser som möjligt, så att så många som möjligt kan köpa dem.*

Källa: Ur intervju med Jeanette Söderberg, VD för Ikeas varuhus i Sverige, Källa SVD 051013

## 25. Personlig vision

Det kan låta som att "ta i", att göra en vision för sig själv – men varför inte ta dig på allvar? Att göra en personlig vision är roligt, särskilt om man är några stycken och kan dela varandras visioner och stötta varandra i att "det blir något av".

En personlig vision kan också göras på flera sätt, här är två exempel. En av dem, 25 a, är inriktad på ett kortare perspektiv, nästa halvår och därmed är den något mer konkret och leder lätt till att du bestämmer några mål. Den andra är ett sätt att fundera allt du vill uppnå, se 25 b.

### 25 a) Personlig vision

Visioner och drömmar behöver vi – här är ett sätt. Reflektera kring frågorna nedan och dela sedan dina tankar med någon annan.

Tre förhoppningar jag har inför nästa halvår:

---

---

---

Tre roliga saker jag vill ska inträffa i mitt liv:

---

---

---

Drömläge på jobbet vore att: (Har du inte jobb, skriv några drömjobb som du ser det):

---

---

---

Om jag vore coach till mig själv skulle jag – när det gäller mig:

---

---

---

Det bästa som kan hända mig nästa halvår är:

---

---

De här sakerna tycker jag tar för mycket tid och energi, och de vill jag sluta med:

---

---

---

Dessa frågor tycker jag är angelägna för mig/min utveckling och vill ägna mer tid åt:

---

---

---

Det här skulle jag vilja lära mig mer om, även om jag inte har det i min jobb-beskrivning:

---

---

---

Följande MÅSTEN slutar jag med nu:

---

---

---

Följande guldkanter tänker jag genomföra i höst/vår själv eller med någon/några:

---

---

---

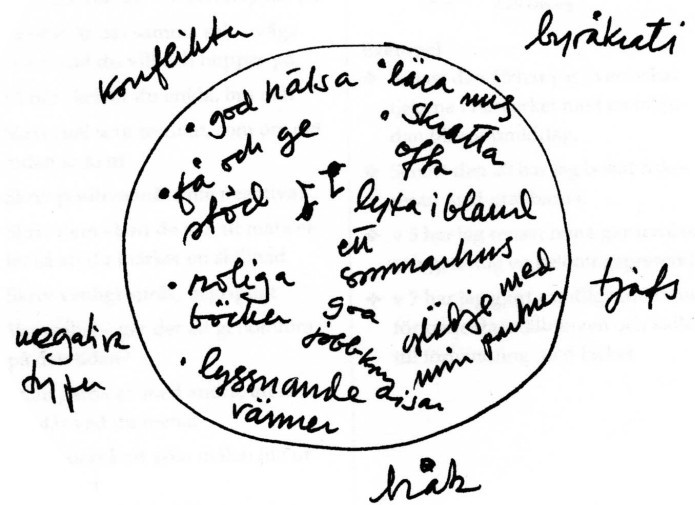
(Från Metoda lagspel)

## 25 b) Mål för mig – från skiss till verklighet

Västerländska och österländska metoder för personlig utveckling kommer allt närmare varandra. Från Österland är den här metoden hämtad.

Rita en cirkel. Spåna kring allt du skulle vilja uppnå, skriv smått och stort innanför cirkeln. Om du kommer på något du INTE vill ha, medan du gör detta, lägg det utanför cirkeln. Håll på så en tio minuter eller mer – det kan gälla din hälsa, det kan gälla dig själv, ditt privatliv, det kan gälla ditt jobb m m – allt du önskar dig.

### Exempel målbild



När du är klar och inte kommer på något mer just nu, fundera igenom dina idéer och sök sortera dem – vad känns riktigt angeläget? Markera dem. Vad känns roligt, markera det också. Formulera dessa något tydligare, se målchecklista tidigare, och skriv ned en enkel plan för dig.

Mina beslut är:

---

---

---



#### LÄSTIPS:

Vad menar vi med kvalitet?

Kvalitet vet alla vad det är, eller?

Klas Gustavii, organisationskonsult, som arbetar med rådgivning till små och stora företag i utveckling av kvalitetssystem, tog i ett samtal om kvalitet upp frågan om "det gamla samhället" och "det nya", ur kvalitetsaspekt. För, i byn, kunde skomakaren inte göra dåliga skor – han blev utskämd direkt och fick inte arbete. Man höll "koll" på varandra på ett annat sätt. Idag ser världen helt annorlunda ut. Sätten att styra mot kvalitet är ett område som har många namn och många koncept – kanske alltför många. Inom vissa områden, exempelvis läkemedelsområdet, så finns det emellertid strikta krav vad man får

## 55. Ledningsgruppens roller och ansvar

Ledningsgrupper är en särskild form av grupp. Av namnet kan man tänka sig att alla som ingår i gruppen har som gemensam uppgift att leda och samordna en verksamhet. Vad som menas med det, måste man dock prata igenom ordentligt. Där är frågor om mål, ansvarstagande för helheten, val av ambitionsnivå för gruppen och annat av stor betydelse. Flera av verktygen tidigare kan du arbeta med, om du vill utveckla ledningsgruppens arbete.

Här följer dock några särskilda tips att ta upp just i ledningsgruppens arbete.

### Starta med detta

Fundera först igenom nedanstående frågor, en stund var och en, sätt ned några nyckelord och diskutera sedan en fråga i taget. Sammanfatta varje punkt och ta beslut, där ni kan.

Dokumentera och följ upp vid kommande möte.

Om ni har ont om tid, ta tre frågor i taget och sammanfatta.

Kommunicera öppet och rakt och notera ev skillnader – sök förstå var ni står och vad var och en menar.

1. Vilka är syftena med vår ledningsgrupp?

---

---

---

2. Vad har jag personligen för förväntningar?

Beskriv dem

---

---

---

3. Vad väntar jag mig av de andra i ledningsgruppen?

---

---

4. Vilken är vår ambitionsnivå?

Förtydligande: En ledningsgrupp kan ha olika ambitionsnivå. Inget kan sägas vara fel, men vara allt från en enkel samordnande grupp som sysslar mer med operativa frågor till en grupp där man arbetar i team, jobbar med långsiktiga frågor och har gjort arbetsfördelning sinsemellan, samt även använder varandra som resurs i arbetet och för personlig utveckling.

Vad tycker du? Markera ditt intresse med att ringa in siffra nedan

1. Samordning på operativ nivå
2. Både och
3. Mest strategiska frågor

Jag tycker                    1        2        3

Kommentar

---

---

---

5. Vem/vad vill du representera, när du deltar i ledningsgruppen?

- a) dig själv
- b) helheten
- c) din verksamhet och dina medarbetare.

6. Några värderingar som du tycker ska präglade ledningsgruppens inre arbete?  
Beskriv i nyckelord:

---

---

---

7. Viktigt för mig och oss, när det gäller etik i ledningsgruppen arbete är:

---

---

---

8. Vad vill jag att andra ska säga om oss/gruppen? Vad behöver vi göra, för att komma dit?

---

---

---

Sammanfatta i de beslut ni tagit och i vad som återstår:

### Beslutsruta

I diskussionen om ledningsgruppen har vi i dag beslutat:

---

---

---

Vi fortsätter med följande frågor:

När vill vi ha ett mer genomtänkt arbetssätt?

---

---

---

Vem gör vad till nästa gång?

---

---

---

Beskriv datum och huvudansvarig.

---

---

---



#### LÄSTIPS:

Metoder för etik, av Lena Edlund, Uppsala Publishing House

## 56. Dina värderingar (och andras) – vad är viktigt?

Förr styrde patron med "order" (och nog gör en del så tyvärr fortfarande), men i dag gäller i hög grad att organisationer styrs genom överenskomna spelregler och värderingar. Det blir en del av en kultur och en anda, som gör att kunder och andra som möter er verksamhet, känner igen sig och vill arbeta tillsammans med er.

Om du vill klargöra dina värderingar, gör då så här:

1. Lista ned olika värderingar. Står det still, så knyck några exempel och kom igång. Är platsen nedan för liten, använd ett annat papper.

---

---

---

---

---

2. Läs nu igenom vad du skrivit och plocka ut de 5,6 för dig viktigaste värderingarna, de som gör att du trivs i ett arbete eller ett uppdrag. Har du möjlighet, gör gärna prioriteringen så att du sätter 1 på den främsta osv ner till 6.

---

---

---

---

---

---

Se exempel sid. 79.

3. Använd nu den här listan för att se igenom hur dina/era nuvarande värderingar, sådant som är viktigt för dig, kommer till utlopp i ditt nuvarande arbete. Du kan förstås även använda den om du har två uppgifter att välja mellan.

Låt listan sedan ligga till sig något och se igenom den något senare och följ upp.

Är det något du kan förändra, så att ditt jobb eller ditt arbetsinnehåll kan bli mer av vad du vill och behöver?

Den här övningen är också mycket bra att jobba med, om ni ska bli mer av team – man lär känna varandra på ett djupare plan och får också respekt för olikheter.

Metodtips: Vill du jobba djupare med detta, se Kompetens- och värderingskortleken, Litteraturlistan.

### Beslutsruta

Följande värderingar ser jag som viktigast för mig nu i mitt jobb/mitt arbetsökande/vårt arbete (stryk det som ej är aktuellt):

---

---

---

---

---

### **Exempel**

#### **Samarbetskontrakt gjort i en ledningsgrupp**

Vi vill att våra möten fungerar så här:

- alla är klara vad vi kommit överens om när vi skiljs åt
- vi vill ge utrymme i tid för diskussioner och att klargöra frågor
- mötena är bokade i tid och har ett meningsfullt innehåll
- vi visar respekt för olikheter och tar varandra på allvar

- vi vågar ta i konflikter och kommer fram till en lösning
- lyhördhet och engagemang för samverkan är en fråga för oss alla
- vi vill nå resultat med vårt arbete
- tydliga och klara protokoll
- det är tillåtet att gör bort sig ( punkt tillagd senare, vid uppföljning)

## 57. Värdeanalys tillsammans, för mindre grupp

Utifrån kund- och intressent perspektiv:

Vilka önskemål uppfattar ni att era kunder/intressenter har på ert arbete?

Ge några exempel tillsammans på kundsituationer och behov, som ni kan ha att utgå ifrån.

Vilka värderingar är viktiga, i ert sätt att bemöta kunder i vardagen? Obs att även "interna kunder" är kunder, dvs ni är kunder till varandra i organisationen.

Beskriv och spåna, i en lång lista. Sortera därefter och plocka fram ur listan så att ni markerar de viktigaste värderingarna som ni vill stå för, kom fram till 5,6 inte fler.

---

---

---

Avsluta genom att sammanfatta vad ni kommit fram till. Pröva att se hur dessa värderingar fungerar ett tag i praktiken, följ upp en vecka senare och mejsla ytterligare på detta.

Diskutera, renovera och jobba vidare med.

Förankra och bekantgör i fler grupper, vid behov.

Sammanfatta

Detta vill vi stå för:

---

---

---



## ☞ **Exempel värderingar**

### Vårdcentral

- patienten i centrum
- ansvar och respekt för individen
- visar förtroende för varandra, litar på varandra
- helhetssyn på människan
- alla bidrar till ett öppet och tillåtande klimat.

## ☞ **Exempel**

### Agria's fem alltid

- Alltid ge lite mer – så att kundernas förväntningar överträffas
- Alltid se möjligheter – så att vi strävar framåt
- Alltid bli lite bättre, så att vi hela tiden arbetar förebyggande
- Alltid handla affärsmässigt, så att vi uppnår långsiktig lönsamhet
- Alltid visa respekt och förtroende, så att vi bygger upp ett gott arbetsklimat.

Agria fick Utmärkelsen Svensk Kvalitet år 1999 och även 2003.

## 58. Klargöra roller genom kompetensbeskrivning

- Vad är du bra på?
- Vad är dina kollegor bra på?
- Vad är ni bra på i hela arbetslaget?
- Hur ser den sammantagna bilden av er kompetens ut?

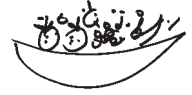
Även om de här frågorna har lyfts fram under senare år, och också flera företag har arbetat systematiskt med det, i samband med kvalitetsutveckling, återstår en hel del ibland i att beskriva och lära känna varandras kompetenser. Vet man inte det, så kan man inte dra i varandras bra sidor och styrkor.

En enkel kompetensbeskrivning och analys kan du göra så här:

1. Be var och en skriv ned vad han/hon är bra på – det får gärna vara mycket
2. Diskutera tillsammans detta en stund – är ni stor grupp, ta och diskutera 2 och 2 eller i trios. Be att man lägger till några kompeten-

ser, som man ser hos den andra personen.

3. Låt var och en så plocka ut 5 starka sidor och sätta upp det på 5 notisar, med filtpenna.
4. Sätt upp, fotografera eller skriv av med namn – bra att få som underlag till internkatalog.



Ta en break och lite fika.

5. Presentera eller diskutera fram vilka nya behöva kunder har och vad det ställer för nya kompetenskrav på er. Låt listan bli en 15–20 saker, inte mer.
6. Låt alla rösta genom att dela ut 5 prickar till var och en, vad man tycker är viktigast att satsa på, om man ser till hela organisationen eller hela gruppen. Röstningen går till så att man går fram och "sätter dit pricken".
7. Räkna ihop och diskutera resultatet.
8. Följ upp genom att inventera förslag till åtgärder, presentera listan för ledningsgrupp eller motsvarande och efter revidering kan den ingå som bilaga till Tips inför utvecklingssamtalet nästa gång – eller – om ni har skäl att ta ett extra sådant, diskutera direkt vad ni behöver bli bättre på. Ta beslut.

### **Beslutsruta** ☞

När det gäller min/andras kompetens och behov framöver vi kommit fram till följande behov:

---

---

---

Detta dokumenteras med i en utvecklingsplan för var och en (se nr 59)

## 59. Min utvecklingsplan

1. Kompetens som jag vill skaffa mig eller hålla vid liv

---

---

---

2. Färdigheter som jag vill träna

---

---

---

3. Arbetsuppgifter som jag vill pröva på eller egna mig åt

---

---

---

4. Utbildningar jag vill delta i

---

---

---

5. Studiebesök jag vill göra

---

---

---

6. Personer som jag vill träffa för att lära mig av

---

---

---

7. Det här kan jag lära ut till andra

---

---

---

8. Plan för genomförande och uppföljning

---

---

---

Källa: Gunlög Bergander, SKTF

### Exempel

#### Igelkottens utvecklingsplan

När detta skrivs börjar det bli höst i luften. Intill vår ytterdörr har en liten igelkott byggt sitt vinteride. Vi får nu tänka på att var försiktiga när vi öppnar och stänger dörren, så att han/hon sover gott vintern igenom. En lek med tanken gav följande utvecklingsplan för igelkotten:

#### **Kompetens som jag vill skaffa mig eller hålla vid liv:**

- Mer teoretisk kunskaper om spaning på natten
- Fånga fler sniglar i landet
- Flirta bättre, så att jag får fler köttbullar eller prickig korv, av dem som bor i huset

#### **Färdigheter som jag vill träna:**

- Kunna fnysa, om de stänger dörren för hårt
- Bli snabbare på att jaga
- Bli än bättre på ventilerande sovkammare och hitta bra mattunderlag

#### **Arbetsuppgifter som jag vill pröva på eller ägna mig åt:**

- Kommer inte på något nu, vill mest sova ett tag, och hämta ny kraft
- Jag är nog rätt nöjd med motion, men skulle vilja bli starkare i armarna, så att inte bytet smiter

#### **Utbildningar jag vill delta i:**

- Till våren då, Igelkottarnas vänners riksmöte
- Sniglar – hur lurar man ut dem, en workshop
- Katter – hur man hindrar dem rafs och krafsa där man sover
- Ormkunskap, fortsättningskurs
- Överlevnad i en global värld, steg 3

#### **Studiebesök jag vill göra:**

- Är det någon annan igelkott som byggt liknande koja? Är den bättre byggd, jag kan lära mig något.