

Fontänhus Hässleholm –Handlednings och utbildningsmaterial - metod och modell för start av nya fontähus på uppdrag av Sveriges Fontänhus Riksförbund, med stöd av Leader LAG PH, Jordbruksverket och Hässleholms kommun.



SVERIGES FONTÄNHUS  
RIKSFÖRBUND  
Member of Clubhouse International



**Jordbruks  
verket**



**Hässleholms  
kommun**



Europeiska jordbruksfonden  
för landsbygdsutveckling. Europa  
investerar i landsbygdsområden

Sammanställd av Michael Wallenberg  
wallenberg.michael@gmail.com

Sveriges Fontänhus Riksförbund  
Box 4051  
102 61 Stockholm  
0766 – 31 23 53  
info@sverigesfontanhus.se  
www.sverigesfontanhus.se

## Handlednings och utbildningsmaterial - metod och modell

### Dialog dag 1 NULÄGE – historik, egenskaper och bild

#### Teori om identitet

Under IDENTITET avser man att beskriva vilka man är. Man definierar begreppet *identitet* som ett knippe av egenskaper och den total de bildar tillsammans. I sträng mening betyder identitet "fullständig överensstämmelse". Ambitionen att nå dit ligger långt över våra behov, när vi skall lösa ett problem, starta ett projekt eller etablera ett nytt fontänhus. Vi skall i stället ta fasta på:

- den *referensram* vi behöver för att förstå helheten och sortera in ny information
- våra *karakteristiska egenskaper* dvs de som har betydelse för hur vi genomför en uppgift som fontänhus

Av alla de egenskaper som ingår i helheten vill vi dra fram vissa, som karakteriserar oss.

Man väljer begreppet "identitet" för att markera att man strävar efter en djupare bild än den man får genom att teckna en enkel bakgrund. Omvärlden och vi själva påverkar fortlöpande vår identitet. Det går långsamt eller snabbt beroende på situationen. En liten verksamhet eller projekt kan helt förvandlas om en nyckelperson lämnar det. En verksamhet med mycket personal eller stora investeringar, tex en kommunal verksamhet får en naturlig tröghet mot förnyelse. Vi klargör identiteten därför att *nuet alltid är utgångspunkten för framtida åtgärder*. Vi har sällan möjlighet att helt frigöra oss och starta förutsättningslöst. Vi bär med oss värderingar, uppfattningar, vanor o.s.v. ibland helt omedvetet. I en stor organisation, eller i en struktur där man verkar med stora organisationer, fordras starka krafter för att ändra det bestående. Att starta ett fontänhus i en landstingskommunal kontext kan ofta vara att utmana krafter med rötter i det bestående. Motstånd hänför sig ofta till oförmåga att se utanför de egna ramarna. Vi måste börja med att ta reda på vilka ramarna är. Utomstående har en annan bild av en verksamhet än de som utgör verksamheten. Det betingas redan av att man inom verksamheten ser sig själva kontinuerligt, medan omgivningen gör det då och då. I en professionell relationen kan man dessutom ofta jämföra sig med andra. Man måste dock sträva efter att minimera skillnaden mellan andras och den egna synen på sig själv. I annat fall misslyckas man med att nå sina syften.

*Identiteten* förväxlas ibland med *kultur*. Den senare står för samspelet och relationerna mellan människorna i organisationen. Den bygger på normer och värderingar och visar sig i ritualer, symboler o.s.v. Kulturen påverkas av syftet med verksamheten, men också av vilka människor som finns där. Organisationsforskare menar att tex en organisationskultur spelar en betydande roll för förmågan att förnya sig. De som lever i organisationen kan dock ha svårt att definiera kulturen. De är en del av den. Organisationskultur, eller verksamhetskulturen är en viktig komponent i identiteten. Denna omfattar emellertid även andra karakteristika.

### *Historik - Vad har vi gjort tidigare?*

Kunskap om vår identitet finner man i sin historia. Identiteten växer fram och omformas i en process, som pågår ständigt. Historien utgör en bank av information, som står till förfogande. Genom att beskriva och analysera det förflutna kan man etablera en gemensam uppfattning om var man står. Det gäller dock att hålla avsikten i minnet. Vi vill få fram en *referensram* och *karakteristiska drag*. Vi strävar inte efter en 100% fullständig beskrivning. Olyckligtvis finns det inga regler, som talar om hur mycket man måste fördjupa sig. Ibland räcker en bakgrund. Ibland behöver man dokumentera längre perioder. Hur upptäcker man till exempel grundläggande värderingar i stabila verksamheter? De växer in i medvetandet och blir så självklara att man inte upptäcker dem, utan att gå många år tillbaka. Varje gång man tillämpar denna modell och metod måste man avgöra bredden och djupet i beskrivningen av identiteten. Ur historien hämtar man fakta, händelser och situationer där man är överens om fakta och vad som skedde. Man skall utnyttja dem för att dra slutsatser om det faktiska nuläget och det samlade agerandet.

För att förenkla sökandet accepteras inställningen att människor i stort betar sig likvärdigt i stort och smått. Därigenom kan man begränsa sig till tydliga fakta och händelser. Man kompletterar hellre med ytterligare något, än att fastna i resonemang av alltför komplexa och svårtolkade sammanhang.

När vi skildrar fakta, händelser och skeenden bör vi så klart som möjligt ange

- tidpunkt
- vad som hände
- var någonstans
- hur det gick till
- vem som var ansvarig
- källa och referens avseende fakta och siffror

Man kommer att dra nytta av den specificeringen i nästa steg av analysen.

För att koncentrera sig på det väsentliga och undvika att sväva ut, formuleras frågor eller görs en lista över områden, som är viktiga för verksamheten. Här följer några exempel.

När vi skisserar verksamheten i allmänna termer, bör vi hålla oss till områden som säger något om helheten t.ex.

- Vilka utgör vår målgrupp, hur många är de och hur kan de kategoriseras. En kartläggning som ger svar utförs

- Vad erbjuds målgruppen idag
- Vilka effekter ger insatserna i nuläget
- Vilka resurser har man i nuläget
- Hur är verksamheten uppbyggd i nuläget.

*Karakteristika* De specifika dragen visar sig tydligast i konkreta situationer. Det är väsentligt att ta med både positiva och negativa händelser.

Exempel på frågor kring historien och nuläget för de med psykisk ohälsa i kommunen?

- Vilka satsningar har man gjort
- Vilka projekt har man drivit?
- Vilka investeringar har man gjort?
- Vilken personal har börjat eller slutat?
- Vilka möten med olika parter har man haft?

Redan i det här skedet, som följd av diskussion och reflektion, framträder konturerna av nuet

- kultur
- ledningsstil
- kompetens
- "personlighet"

*Värderingar* intar en särställning som element i kulturen. De finns hos varje individ, medvetna eller omedvetna. Det fordras en tillräcklig grad av värderingsgemenskap i en verksamhet, för att den skall fungera. Normer och regler kan betraktas som spärrar eller riktningsskyltar för olika beteenden. Här fokuserar vi enbart värderingarnas betydelse för agerandet.

*Egenskaper* - Vilka egenskaper har gjort att vi lyckats eller misslyckats?

När man enligt ovan identifierat och redovisat så mycket fakta och så många händelser, som vi anser sig ha bruk för, går man vidare. Man penetrerar konkreta situation och frågar "varför?"

Efterhand blottlägger man verksamheterna i nuets egenskaper. Man preciserar ytterligare genom att fråga:

- Vilka egenskaper har gjort att man lyckats hittills?
- Vilka egenskaper har gjort att man misslyckats hittills?

Genomgången enligt ovan pekar ut mönster och drag, som är typiska för verksamheten i nuläget. Som bieffekt får vi de starka och svaga sidorna kartlagda.

I denna del av processen är det absolut nödvändigt, att vara ärlig och uppriktig. Svårigheten består i att man beträder känsliga områden under dialogerna, eftersom egenskaperna ofta är av typen:

- förmåga att genomföra åtaganden
- kompetens inom vissa områden
- kraft att fatta beslut vid rätt tidpunkt
- personlighet som väcker förtroende
- men också egenskaper knutna till organisationerna idag såsom
- ledningsmönster, dvs
- maktorientering
- rollorientering
- uppgiftsorientering
- personorientering

Bild - Vilka anses man vara?

Omgivningen har en bild av verksamheten i nuet, som speglar det förflutna. Målgrupper, samverkanspartners och andra beslutspåverkare har sina egna referensramar, där de fogar in sin uppfattning om oss.

## Frågor som skall besvaras under dialogdag 1 NULÄGE

### Frågor

- Vad har man gjort tidigare?
- Vilka egenskaper har gjort att man lyckats eller misslyckats?
- Vilka anses man vara?

### Nyckelord

Historik

Egenskaper

Bild

## Sammanfattning dialogdag 1 NULÄGE

Man har främst betraktat identitet i ett större perspektiv för organisationer, men den är relevant även för små verksamheter. Man resonerar således också på motsvarande sätt i en enskild situation t ex före ett möte. Vi tänker igenom vad som hänt tidigare, om vi känner deltagarna, vad de tycker om oss osv. Frågorna blir självfallet enklare än ovan och i allmänhet har vi dessutom svaren i huvudet. Under rubriken IDENTITET har vi rätt ut innebörden i begreppet. Vidare har vi tagit upp metoder att analysera och beskriva karaktäristiska drag hos oss själva.

### **Kom ihåg!**

Man använder nyckelorden för att visa hur man går fram. Betoningen vilar på de särdrag som bestämmer utgångspunkter för den fortsatta verksamheten.

•**HISTORIK**

•**EGENSKAPER**

•**BILD**

## Dialogdag 2 – ÖNSKAT LÄGE – framtidsbild, ambition och vision

### Teori om vision

Flera olika begrepp brukar användas för att ange i vilken riktning en verksamhet syftar. På senare tid har *visioner* blivit alltmer uppmärksammade som ett styrmedel. I detta avsnitt förklaras i innebörden av begreppet och hur det kan utnyttjas.

*Definition.* Man definierar *vision* som, *en bild av en önskvärd framtid.*

Jämfört med ordboken begränsar vi begreppets utsträckning. I allmänt språkbruk betyder *vision* "drömsyn, uppenbarelse". Vision skall inte blandas ihop med scenario. Den termen betecknar en bild av ett möjligt framtida tillstånd. Scenarier utformas ofta enligt en lagbunden modell, där vissa förutsättningar är givna. Resultatet blir då förutsägbart, när utgångsvärdena har bestämts. Visionen däremot inbegriper egna aktiviteter, ambitioner och okända förlopp. Någon gång används termen "övergripande mål" synonymt med vision. Då förlorar man emellertid de karakteristiska skillnaderna och riskerar att skapa förvirring. "Övergripande mål" bör reserveras som namn på de högre målen i en målstruktur.

#### *Visionens egenskaper*

Visionen visar en bild som täcker områden av betydelse för *helheten*. Den behöver inte vara detaljerad på alla punkter, men ha den nödvändiga bredden. Visionen är också obunden av tiden. Den gäller tills dess den blir uppfylld eller förändrad. Ofta flyttar man den framåt och ändrar innehållet allteftersom delar av den förverkligas. Visioner siktar i allmänhet till resultat som ligger bortom vår planeringshorisont. Det är t.o.m. vanligt att de sträcker sig längre än de realiteter vi har att ta hänsyn till. Det medför att vi inte kan vara säkra på vilken väg som leder dit vi vill. Vi måste i stället fortlöpande anpassa oss efter de erfarenheter vi gör och de möjligheter som uppstår. Vi ställer kravet på visionen att den skall vara konkret, men ge utrymme för flera, alternativa vägar att gå fram.

#### *Varför behöver vi visioner?*

Visioner väddar mer till *känslan* än förnuftet. De ger den extra dragkraft och *motivation* som behövs för att enskilda eller grupper skall prestera utöver det genomsnittliga. De skapar ett starkare och djupare *engagemang*. Många människor behöver också känna att de har en mission, som går längre än att försörja sig eller tjäna pengar åt en verksamhet.

I verksamhet eller en organisation finns alltid en kultur som bygger på värderingar, relationer och gemenskap. Den kan vara medveten eller dold. Arbetet försöker man styra med hjälp av planering och kunskaper om den omvärld man lever i. Om inte kulturen och sättet att arbeta passar ihop, kommer organisationen att råka ut för störningar. Gemensamma visioner överbryggas tillfälliga svårigheter. Man vet att man strävar åt samma håll.

Verksamheten i en organisation är omfattande och utsatt för påverkan från omvärlden. Det är i allmänhet inte motiverat att försöka fånga allt i planer och mål. Visionerna fyller ut luckorna. Man kan handla konsekvent även i oförutsedda situationer.

Organisationer koncentrerar sig på att klara av dagliga uppgifter. Då och då behöver man emellertid gå längre och *bryta ny mar, eller starta något helt nytt*. Ingen verksamhet kan i evighet leva oförändrad. Visionerna ger möjlighet att passera gränser, som man tidigare hållit sig inom.

#### *Hur bygger man visioner?*

Visionerna uppstår oftast hos enskilda individer. De är resultat av en individuell, kreativ process. Att skapa och utveckla gemensamma visioner kräver förståelse och lyhördhet hos alla inblandade. Olika visioner kompletterar varann. I en stor

organisation måste man räkna med att människor har olika visioner. För att det inte skall leda till spänningar, måste de ventileras öppet. Då kan de fogas ihop till något, som alla kan samla sig omkring.

Visioner är svåra att påverka genom logisk argumentation, eftersom det för det mesta ligger personliga värderingar i botten. Slutsatsen innebär alltså att visionerna föds hos individer, men utvecklas av grupper.

En vision utgår från en *bild av framtiden*. Den kan vara mer eller mindre tydlig. Framtidsstudier är en väg att skapa bilden. Det finns många olika vägar, som alla bygger på kombinationer av statistik, logik och egna gissningar.

Några exempel är

- Extrapolering, som innebär att vi drar ut trender till prognoser
- Scenarioteknik, där man konstruerar möjliga framtida tillstånd
- Metoder som går ut på att analysera orsaker/ verkningar och dra slutsatser i flera led
- Sannolikhetsmodeller, där utvecklingen beskrivs med hjälp av indikatorer, sannolikheter och statistiska

metoder.

Det finns forskare som hävdar att 80 % av alla dåliga beslut beror på felaktiga uppfattningar om framtiden. Det finns således goda skäl att förbättra sin klarsyn, även om man aldrig når fullständig säkerhet.

Under arbetet med vår framtidsbild fyller vi i vår omvärldsbild. Vi dokumenterar relevanta fakta, förändringar och processer, som kommer att påverka oss. Här står vi inför svårigheten att ur en omätlig ström av information välja ut det som är väsentligt. Genom att strukturera på lämpligt sätt, får vi förutsättningar att fortlöpande komplettera uppgifterna och byta ut dem efterhand.

Utöver framtidsbilden har vi en *ambition* d.v.s. en önskan att åstadkomma någonting. Vi kan betrakta ambitionen som en kombination av värderingar och beslutsamhet. Annorlunda uttryckt frågar vi oss

- vad vi vill göra
- varför vi vill göra det vi tänkt oss
- hur mycket är vi beredda att lägga ner

När vi kopplar samman framtidsbild och ambition växer visionen fram



### *Krav på visionerna*

Visioner skall väcka *engagemang*. Det fordrar att de är tillräckligt tydliga. Ett sätt är att visualisera dem genom bilder, slagord, symboler eller andra uttryckssätt, som talar till känslan. Visionen blir *kommunicerbar*. En person eller grupp som har en vision men inte kan förmedla den, når inte de resultat han önskar. Kommunikerbarhet kan däremot skylta över brister i visionen. Många exempel i historien visar samtidigt risken med detta. En grumlig vision, effektivt framförd kan få förödande konsekvenser.

Visionerna måste upplevas som *möjliga* och *relevanta*. Verksamheter som innebär nyskapande eller nytänkande kommer därför att tilltala vissa människor, men inte andra. En möjlig vision betyder inte att den kan realiseras i ett kort perspektiv. Däremot känner människor att de med kunskaper, vilja och förutsättningar kan förverkliga den. Många visioner är dock nyskapande enbart för de inblandade. De kan då uppnås inom tidsramar som spänner över några år.

### *Vision som styrmedel*

I föregående stycke tryckte vi på vikten av att kommunicera visionerna. Avsikten är att de skall accepteras och mana fram entusiasm. Detta utgör emellertid bara första steget när visionerna skall göra tjänst som styrmedel. För att komma vidare måste man ha kraft att genomföra idéerna. Med visionerna som grund för målformulering etablerar vi en kedja där känsla och logik samverkar. Verksamhetens *syfte* är länken mellan *visioner* och *mål*.

### *Summering*

Visioner är en konkret helhetsbild av en framtid vi önskar och som väddar till både känsla och förnuft. Genom att gå längre än planer och mål driver de på den förändringsprocess som är nödvändig i varje verksamhet.

Visionen skall vara

- tillräckligt tydlig
- visualiserbar
- kommunicerbar
- möjlig
- relevant

### Nyckelbegrepp

När vi bygger upp visionerna använder vi några nyckelord kopplade till var sin fråga.

#### *Framtidsbild - Vilka scenarier eller framtidsbilder har vi?*

Framtidsbilden bör omfatta både vår omvärld och vår egen verksamhet. Den innehåller de förhållanden vi tror kommer att gälla. I allmänhet är perspektivet längre än vår vanliga tidshorisont.

#### *Ambition - Vilka ambitioner har vi i framtiden?*

Ambitionen anger vad vi vill åstadkomma med vårt arbete. Den kan vara nyttobetonad eller rymma svårfångade begrepp som lycka, välbefinnande eller upplevelse. Hos de flesta människor finns en skala av ambitioner från det jordnära, som gäller den närmaste tiden, till stora frågor, som vad man vill med sitt liv. Nivån i ett företag eller organisation väljer man genom att fråga efter visionens roll och nytta.

#### *Vision - Vilka visioner har vi?*

Vår bild av framtiden och ambitionen att göra något leder oss ofta till tanken att, "detta skulle jag vilja göra". Om vi dessutom föreställer oss resultatet, har vi en vision eller en del av den. Människor har olika fallenhet för att tänka bortom det vardagliga eller föreställa sig framtida situationer i bilder. Vi kan dock inspirera varandra och i en kreativ process måla upp skilda situationer.

## Frågor som skall besvaras under dialogdag 2 ÖNSKAT LÄGE

### Frågor

- Vilka scenarier/framtidsbilder har vi?
- Vilka ambitioner har vi i framtiden?
- Vilka visioner har vi för framtiden

### Nyckelord

Framtidsbild  
Ambition  
Vision

## Sammanfattning dialogdag 2 – ÖNSKAT LÄGE

Under begreppet vision har vi behandlat vårt behov av *framtidsbilder* och deras egenskaper.

Vi har också tagit upp betydelsen av att ha en *ambition* att åstadkomma något som är viktigt för andra.

Med de här byggstenarna har vi utformat den *vision* som skall vara ledstjärna för vår verksamhet och skapa det extra engagemang som fordras för att göra bra resultat.

### **Kom ihåg!**

Vi använder nyckelorden:

- **FRAMTIDSBILD**
- **AMBITION**

• **VISIO**

## Dialogdag 2 – SYFTE – intressenter, behov och lösning

Enligt ordböckerna betyder *syfte*, "avsikt", "mening". Vi avser här att klargöra syftet med vad vi gör, varför vi gör det och för vem. Genom att tänka igenom dessa saker innan vi börjar tänka på aktiviteter etc. säkerställer vi att *vi gör rätt saker*. Det är viktigt dagligen, när vi planerar, osv och i större sammanhang där vi skall fastställa nya eller förändrade verksamhetsidéer.

Syftet skall ange det vi uträttar för någon och vilken nytta det gör.

### *Kort återblick*

Länge kunde man tillhandahålla varor eller tjänster utan att fördjupa sig i mer specifika behov. Det kunde man tillåta sig tack vare att behoven och efterfrågan var stor och växande. Efterfrågan var större än tillgången. Behoven "slukade allt.

*Intressenterna - Vilka är intressenterna hur ser målgruppen ut?*

Genom frågan "Vilka är intressenterna?" tvingar vi oss att klargöra vem som föranleder att vi bedriver verksamhet. Det kan tyckas vara en överflödig fråga med ett naturligt svar. I organisationer som bedrivit verksamhet länge, har sannolikt målgrupper skiftat och/eller vidgats. Möjligen kan ibland floran i målgruppen blivit stor och alltför differentierad med alltför många behov att tillgodose. Då är det värdefullt och ibland nödvändigt att granska mer specifikt vilka som tillhör målgruppen och hur stor denna är och hur behoven ser ut? Även för nystartade fontänhusverksamheter är det naturligtvis av yttersta vikt att medvetet definiera målgrupp och behov. Målgrupp är i fallet fontänhus en fysisk eller juridisk person, dvs det finns intressenter och beslutspåverkare utanför den direkta målgruppen individer med psykisk ohälsa, som på olika sätt krävs för att verksamheten skall kunna finansieras och bedrivas. Betydelsen av begreppet brukare/medlem/målgrupp/intressent varierar med andra ord beroende av i vilken situation vi ställer oss frågan "för vem är vi till?"

I fortsättningen kallar vi dessa sammantaget för intressenter, det vill säga de kan utgöras av brukare om det är en medlem med psykisk ohälsa, eller beslutspåverkare om det är en extern part som bidrar på något sätt och påverkar beslut, eller medlem om det är en medlem som inte är brukare. Bakom ett formellt beslut ligger oftast en behovsanalys som den som de som vill starta och driva fontänhus vill påverka. I många sammanhang finns det personer som i mindre eller högre utsträckning påverkar besluten.

Låt oss alltså kalla dessa sistnämnda intressenter för beslutspåverkare. Även dessa är viktiga att kartlägga. För att i någon mån reda ut begreppen kan vi alltså ställa oss följande frågor i dialogen kring intressenterna.

- Vem är det som BESLUTAR?
- Vem är det som BRUKAR?
- Vem är det som BESTÄLLER?
- Vem är det som BETALAR?

Som komplement till ovanstående frågor ställer vi också frågorna

- Vem är BESLUTSPÅVERKARE?
- Vem är BUDBÄRARE, d.v.s. talar om våra fördelar för andra?
- Vem är BRUKARE
- Vem är MEDLEM utan att vara brukare?

## EXEMPEL

Som exempel på den komplexitet som kan förekomma, kan vi se på receptförskrivna läkemedel. Här har vi patienten/kunden i apoteket som brukare men bara betalare till en liten del av den faktiska kostnaden för läkemedlet. Beställaren är receptförskrivaren eller receptutskrivaren, dvs läkaren. Den stora betalaren är regionen. Vem skall apotekspersonalen se som sin avnämare? Ja, utan kund/patient kan ingen försäljning ske. Valet av läkemedel bestämmer receptförskrivaren, så den är också "oumbärlig" för försäljningen. Betalaren kan utgöras av patienten ensam, men det allmänna betalar en stor del i det flesta fall genom läkemedelssubventionen.

*Behov - Vad har brukaren/intressenterna/beslutspåverkarna för behov?*

När vi vill komma åt behoven kan det underlätta att först klarlägga *intressenternas/ beslutspåverkarnas* situation. Vad är det för situation som det finns behov av en lösning på? Genom att först fundera över de specifika situationerna är det sannolikt lättare att besvara vilka de egentliga behoven är. Vad vi vill uppnå, är ett nytt *tillstånd* eller situation genom att tillgodose behovet.

## EXEMPEL

Ta exemplet med fastighetsägaren som har långt gräs på gräsmattan. Vad är hans situation? Jo, han har en "långhårig" gräsmatta. Vad är behovet? Att få gräsmattan klippt? Att ha en välansad trädgård? Vilket är rätt? Ja, snarare det senare. Det beskriver ett tillstånd som är önskvärt att det uppnås, medan "att få gräsmattan klippt" beskriver en aktivitet. Ibland är det inte bara behoven vi behöver analysera. Det kan också vara *önskemål* eller *brist*.

Viktigt är också att undersöka om tex krav eller behov krav har förändrats vad gäller det som erbjuds målgruppen. Det är genom att möta behov som vi tillfredsställer brister och anspråk. Genom att tillgodose *önskemål*, tillfredsställer vi inte bara det akuta behovet. Det är uppenbarligen oerhört viktigt att fråga intressenter vad de önskar eller behöver.

### *Lösning - Vad gör vi för att tillgodose behoven*

Efter att ha bearbetat frågeställningarna i den ordning som vi nu gjort, har vi klarlagt vilka som är våra *brukare/intressenter/ beslutspåverkare* och vilka behov som föreligger. Först nu är det dags att fråga sig *hur* vi skall lösa behovet d.v.s. vilken kombination av lösningar vi skall leverera. Det *ger oss en möjlighet* att finna lösningar, som är svar på behov och inte till en existerande lösning. Det kan innebära att vi behöver diskutera det vi håller på med, att vi behöver modifiera, kombinera om eller rentav nyutveckla lösningar. Fontänhus som koncept är en etablerad verksamhet med 37 riktlinjer, ändå finns lokala specifika förutsättningar som gör att lösningar kan vara individuella för ett specifikt hus.

I svaret på frågan "Vad gör vi för att tillgodose brukare/intressenter/ *beslutspåverkare*s behov?" skall vi alltså vara så konkreta som möjligt. Konkreta blir vi genom att använda *beskrivande, detaljerade verb*.

### *Summering*

Genom att klart tänka igenom syftet, har vi för oss själva klarat ut vilket syftet är med verksamheten, och de behov som verkligen finns, och att vår lösning effektivt tillgodoser dessa. I syftet anger vi det vi utför, det som skapar värde för *brukare/intressenter/ beslutspåverkare*.

De frågor som vi besvarat under detta avsnitt summerar vi nedan:

## Frågor som skall besvaras Dialogdag 2 – SYFTE

### Frågor

- Vem är vi till för
- Vad har intressenterna för behov?

### Nyckelord

Intressenter  
Behov

- Vad gör vi för att tillgodose intressenternas behov?

Lösning

## Sammanfattning dialog 2 SYFTE

### Kom ihåg!

Viktigt under detta avsnitt är att strukturera upp syftet i de tre komponenterna som också blir våra nyckelord:

- **INTRESSENER**
- **BEHOV**
- **LÖSNING**

Kom också ihåg att inte "dyka ner" på aktiviteter utan att först göra klart för sig **vad** som skall göras för **vem** och **hur**.

I detta avsnitt har vi behandlat vad vi konkret erbjuder intressenterna. Vi har uttryckt det så tydligt vi kan. Det innebär att vi har beskrivit själva *substansen i vår verksamhet utifrån samtliga intressenters behov*



## Dialogdag 2 – PERSPEKTIV – delar, samband och perspektiv

I dagligt tal är perspektiv synonymt med ord som överblick, synvinkel eller aspekt. I fortsättningen använder vi begreppet som hjälp för att strukturera ett system för ledning, kommunikation, information och lärande. Perspektiven innebär att vi delar upp informationssystemet i syfte att effektivt kunna analysera, styra och följa upp en verksamhet. Vi kommer att välja perspektiv med utgångspunkt från kriterier som nytta, klarhet och enkelhet. Det sistnämnda betyder bl.a. att vi tar hänsyn till allmänt spridd kunskap och välkända områdesgrupperingar. En konsekvens blir att vi blandar betydelserna av perspektiv. Vi försöker kombinera överblick med djup och tar ibland sats från en viss utsiktspunkt. Strukturering av organisationer styrs av faktorer som storlek, verksamhet och inte minst rådande idéföreställningar. Den byråkratiska skolan skapade organisationsmönster med strikta ordervägar. Sedan dess har trenden gått mot uppdelning och decentralisering i enheter, som visar något slag av homogenitet. En tydlig tendens de senaste decennierna kan vi karakterisera som entreprenörskap och småföretagens renässans. Dessutom bryts stora och ibland offentliga verksamheter företag ner i mindre, självständiga enheter som ibland drivs privat. Trenden förstärks av idésystem som framhåller processflöden, korta beslutsvägar framför hierarkiska strukturer och individens betydelse för resultat. Dynamik, med ständig variation och förändring har blivit norm. Fortfarande behövs emellertid informationsstrukturer, som gör det möjligt att planera följa utveckling och bedöma prestationerna. Val av perspektiv är ett sätt att strukturera på en övergripande nivå.

### *Samband mellan delar*

Vår modell prioriterar helhetssyn och därmed sambanden mellan delarna. I verklighetens organisationer finns mängder av osynliga samband som medför att åtgärder på ett ställe i organisationen får följder på andra håll. Perspektiven skall konstrueras så att det går att följa sambanden och förutse konsekvenser som går utanför t. ex en person eller ett team. Sambanden finns av flera slag t.ex. ekonomiska, kompetensmässiga, kapacitetsmässiga o.s.v.

### *Perspektiv i praktiskt bruk*

Att bestämma perspektiv innebär, att välja filter, genom vilka vi betraktar helheten "fontänhuset", utan att glömma bort andra aspekter. Vi kan likna det vid att innesluta verksamheten i en tredimensionell mångsidig och betrakta det genom en sida i taget. I verkligheten är sidorna olika stora och förändras över tiden. Det finns ingen vetenskaplig bas som stöd för att välja perspektiv. De kan väljas godtyckligt. Det enda kravet är att de fungerar som hjälp för att planera och styra verksamheten. Antalet perspektiv kan likaså väljas fritt.

Praktik och tradition har försett oss med några perspektiv, som visat sig fungera och stämma med allmän uppfattning.

Kring tre råder stor enighet nämligen

- De olika intressenternas perspektiv
- De finansiella perspektiven
- De internt processperspektiv, dvs hur vi genomför vår uppgift

De speglar ett beprövat synsätt, som etablerats under lång tid.

I intressentperspektivet ser vi verksamheten från intressenternas horisont och söker efter föreställningar, skeenden och tillstånd hos dessa. I det finansiella perspektivet lägger vi sådant som rör intäkter, utgifter, investeringar o. dyl. Interna processer omfattar aktiviteter vi utför inom fontänhusets organisation t.ex. utveckling, daglig verksamhet och lärande.

Gränserna mellan perspektiven är inte alltid kristallklara. Eftersom fontänhuset i sig utgör en helhet, där alla delar samverkar, kommer det alltid att finnas överlappningar.

Praktiska överväganden och enkelhet får fälla utslaget var olika faktorer skall sorteras in. Omställningsprocesser kan lyft fram förnyelseförmåga som ett krav på verksamheter från fonthusrörelsen internationellt och andra intressenter. Förnyelseförmågan tillmätts så stor vikt att den allt oftare fordrar ett eget perspektiv

- lärandeperspektiv

Där placeras framåtriktade aktiviteter som kompetensutveckling, systemutveckling, utveckling av organisationens kultur o. dyl. Man kan dela upp detta i två perspektiv

- medarbetarperspektiv
- utvecklingsperspektiv

De senare omfattar då organisationsutveckling, förnyelse av verksamhetens innehåll.

Mot detta kan vi resa invändningen, att utveckling skall ingå i fontänhusets alla delar. Ett eget perspektiv medför emellertid att utvecklingsfrågor lyfts fram. Dessutom minskar risken att de missgynnas av att vardagsprioriteringarna får styra. Det är två starka motiv för uppdelning.

Det finns också exempel på att organisationer lagt till

- leverantörsperspektiv
- miljöperspektiv /hållbarhet/klimat
- partnerperspektiv

### *Kriterier för val av perspektiv*

Slutsatsen av hela resonemanget är att den som skall tillämpa denna metod och modell måste tänka igenom vad som är *viktigt för fontänhuset* och välja perspektiv utifrån det. Av praktiska skäl bör de inte vara för många. Varje perspektiv genererar en mängd arbete, som återkommer i planerings och uppföljningsfasen.

## Dialogdag 2 – PERSPEKTIV

### Frågor

- Vilka delar ingår i vår verksamhet?
- Hur hänger delarna samman?
- Vilka perspektiv skall vi välja?

### Nyckelord

- Delar
- Samband
- Perspektiv

"Delar" står för den indelning av verksamheten i fontänhuset som är naturlig. Det kan ersättas av funktioner, flöden eller liknande. "Samband" innebär konkreta länkar mellan delarna. Avsikten med att lyfta fram dem vid perspektivbestämning är bl.a. att förebygga problem med gränsdragningar i kommande tillämpning. Helhetssynen innebär också att man ser både delarna och länkarna mellan dem

### Sammanfattning

Under begreppet perspektiv har vi diskuterat hur en grundläggande struktur skall konstrueras. Vi har redogjort för konsekvenserna av mångfalden verksamheter som ett fontänhus och dess betydelse för vårt val av perspektiv. Vi har också påpekat att val av perspektiv skall göras efter grundliga överväganden.

### **Kom ihåg!**

Vi använder nyckelorden

- DELAR**
- SAMBAND**
- PERSPEKTIV**

## Dialogdag 2 – STRATEGISKA MÅL – tillstånd, samspel och strategiska mål

Strategi är ett mångfacetterat begrepp. En vardaglig beskrivning säger att strategin anger vägen, som leder till det övergripande målet. Något mer instruktiv är definitionen: "Strategi är en mängd av antaganden om orsak/verkan." Verkan är i vårt fall visionen, syftet eller övergripande mål på den nivån. Vi gör antaganden om vad som leder dit. Att fastställa strategier innebär alltså att bestämma sig för vilken orsak som leder mot syfte/vision. Med strategiska mål avser vi tillstånd som vi skall uppnå på vägen mot visionen. Strategiska mål ställs upp för varje perspektiv. Med indelning enligt föregående avsnitt tvingas vi ställa upp strategiska mål för alla delar i fontänhusets verksamhet d.v.s. se helheten. Ett eller ett fåtal strategiska mål per perspektiv rekommenderas. Tidsfaktorn bör tolkas så att när inget annat anges kommer vi att ställa upp strategiska mål på något eller några års sikt. Mål används här som samlingsbegrepp och konkretisering av det innehåll vi diskuterat oss fram till under rubrikerna *VISION* och *SYFTE*. Målen skall ange vad vi vill uppnå d.v.s. beskriva en framtida situation eller läge. De är resultat eller tillstånd, som våra aktiviteter skall utvärderas mot. De bör i främsta rummet uttryckas i form av prestationsnivåer, som skall uppnås i varje perspektiv. Målen formuleras med en sådan konkretiseringsgrad att de går att förstå och kommunicera. Uttryckta på detta sätt förmår de att engagera människorna i organisationen. Vi bör eftersträva att formulera mål i termer som ledning och medarbetare förstår, känner engagemang för och som de kan medverka till att uppfylla. Den som förstår och formar sin roll har goda premisser att utveckla och förbättra verksamheten. Det förutsätter klart angivna mål att arbeta mot. Mål sätter vi som riktmärken. De fungerar som styrinstrument. Om alla känner till målen kan de också bidra till att uppfylla dem.

### *Krav på mål*

Om vi vill använda mål som styrinstrument i vårt arbete måste vi ställa vissa krav på deras formulering och innehåll. De skall uttryckas så enkelt som möjligt och kunna förstås om de skall kunna användas som gemensamt riktmärke. På den strategiska nivån kan det vara svårt att åstadkomma. Det viktigaste kravet på ett mål är att det beskriver ett tillstånd vid en viss tidpunkt. Det skall också gå att följa upp på något sätt, även om det inte alltid är direkt mätbart i kvantitativa termer. Vi återkommer under avsnittet "Mått och mål" till mål som ställs upp på kort sikt. På dem höjer vi kraven på mätbarhet, tydlighet o.s.v.

### *Härledning av mål*

De strategiska målen härleds ur visionen och syftet. Frågorna för att komma fram till de strategiska målen varierar beroende på perspektiven. Gemensamt för alla är emellertid de avslutande frågorna

- Vilket tillstånd skall vi (ur intressenternas perspektiv) uppnå?
- Hur samspekar tillstånden i våra perspektiv?
- Vilka är våra strategiska mål i detta perspektiv?

Vi kommer lättare fram via stödfrågor inom respektive perspektiv. Här följer exempel för de tre grundperspektiv, som nämndes i föregående avsnitt

**Intressentperspektiven**

Vilka effekter vill uppnå hos de olika intressenterna?

Vilka är deras beslutskriterier?

Vilka är våra profilerande egenskaper?

**Finansiella perspektiv**

Hur uppnår vi en ekonomi i balans?

Hur ser vår budget ut?

Hur finansierar vi verksamheten?

Hur planerar och följer vi upp ekonomin?

**Internt processperspektiv, dvs hur vi genomför vår uppgift**

Att formulera frågor för de perspektiv vi valt är en del av analysen. Ofta är det av större värde att formulera relevanta frågor än att snabbt ge svaren. Diskussion om vilka frågor som är viktiga ger också utrymme att klargöra värderingar och föreställningar.

Vi måste också erinra oss att våra perspektiv kan överlappa varandra. Förr eller senare kommer vi fram till frågor där vi måste fatta beslut om att placera dem i ett visst perspektiv.

**Frågor som skall besvaras dialogdag 2 STRATEGISKA MÅL****Frågor**

- Vilket tillstånd skall vi (eller de olika intressenterna uppnå?
- Hur samspelar tillstånden i våra perspektiv?
- Vilka är våra strategiska mål i detta

**Nyckelord**

- Tillstånd
- Samspel
- Strategiska mål

## Sammanfattning dialogdag 2 STRATEGISKA MÅL

I detta avsnitt har vi diskuterat strategiska mål och dess roll. Målen skapar engagemang. Genom att länka dem till vision och syfte koncentrerar vi oss på att arbeta med relevanta uppgifter.

### **Kom ihåg!**

Vi använder nyckelorden:

- TILLSTÅND
- SAMPEL
- STRATEGISKA MÅL

## Dialogdag 2 FRAMGÅNGSFAKTORER – framgångsfaktorer och kritiska framgångsfaktorer

Kritiska framgångsfaktorer är en direktöversättning från engelskans "Critical success factors". Ord som nyckelfaktor, särdrag, unika egenskaper eller specifika kännetecken används ibland synonymt med framgångsfaktor. De 37 riktlinjerna för fontänhus kan sägas vara framgångsfaktorer även om alla inte är kritiska? Framgångsfaktorer har varit föremål för många studier de senaste tjugo åren, för att klarlägga hur verksamheter utvecklas och varför vissa organisationer lyckas bättre än andra. I verkligheten existerar naturligtvis en oöverskådlig mängd faktorer, som påverkar möjligheterna att nå framgång. Att identifiera kritiska framgångsfaktorer är ett sätt att rationalisera, eftersom vi inte har möjlighet att hantera alla faktorer med sin varierande betydelse. Vi skall alltså vara medvetna om att vi tar en risk när vi beslutar oss för en uppsättning kritiska framgångsfaktorer.

### *Definitioner*

Vi ändvänder begreppet framgångsfaktor i en något mer begränsad betydelse än det rent allmänna, genom att koppla dem till våra strategiska mål. Det innebär också att vi utför analysen stegvis för varje perspektiv. Framgångsfaktor = omständighet, beståndsdel eller element som bidrar till att vi uppnår våra strategiska mål.

Kritisk framgångsfaktor = framgångsfaktor som har avgörande betydelse för att vi skall uppnå våra strategiska mål. Det förmodligen vanligaste misstaget när man analyserar framgångsfaktorer är att övervärdera vissa faktorer, som i och för sig är viktiga, men inte avgörande.

### *Samband*

Det karakteristiska för den process vi använder oss av här, att analysen hänger ihop, gäller givetvis också framgångsfaktorena. Det finns alltid ett samspel även om det ibland kan vara svårt att genomskåda. Det är speciellt svårt att upptäcka vilka faktorer som förstärker eller går emot inslag i organisationskulturen.

## Frågor som skall besvaras dialogdag 2 FRAMGÅNGSFAKTORER

### Frågor

- Vilka är våra framgångsfaktorer
- Vilka är våra kritiska framgångsfaktorer

### Nyckelord

- Framgångsfaktor
- Kritisk framgångsfaktor

## Sammanfattning FRAMGÅNGSFAKTORER

I detta avsnitt har vi redogjort för framgångsfaktorer och hur vi identifierar de som är kritiska.

### **Kom ihåg!**

Vi använder nyckelorden:

- FRAMGÅNGSFAKTORER**
- KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER**

## Dialogdag 2 MÅTT OCH MÅL – Kortsiktiga mål

Mått och mätning utgör hörnstenar. När teorierna ursprungligen utvecklades i den akademiska miljön var det med utgångspunkt från mätning av skilda förhållanden i organisationer. Att mäta är ingen nyhet. Det har man gjort så länge det funnits verksamheter. En väsentlig brist har varit att man mätt olika delar var för sig. Ekonomerna har mätt ekonomiska utfall, som haft litet att göra med mätning av det som är relevant inom tex undervisning, vård, eller omsorg.

### *Mått - ett svårtytt begrepp*

Innebörden av begreppet mått är långt ifrån glasklar. Att det kan betyda både mätenhet och mätresultat medför väl inga större svårigheter. Värre är att klara ut vad man egentligen mäter. Vi kommer i det följande att redogöra för några aspekter på detta.

Mätning förutsätter någon form av mätskala t. ex att mäta längd i meter och vikt i kilogram. Något mer komplicerat är det att mäta kvalitet, effekter, intressenters krav och behov och liknande som saknar givna skalor. Ibland kan vi finna jämförelsetal för sådana begrepp. Vi avläser resultat, genom att studera förändringar i förhållande till det talet. Än vanligare är att vi ställer upp mål som jämförelsetal. När vi tillämpar målstyrning bör valet av mått ingå som en del i målformuleringen. Möjligheten att mäta är nära relaterad till målets precision.

För att få en tydligare uppfattning om vad mätning innebär skall vi dela upp begreppet i mått, som betyder att vi direkt kan mäta den faktor vi är ute efter, och indikatorer enligt följande.

### Indikator

Att indikera innebär att "påvisa förekomst av" eller, "utgöra tecken på" något. En indikator är en omständighet, som indirekt påvisar förekomst eller tillstånd. Vi använder indikatorer, när vi inte kan hitta direkta mått. Indikatorer är ofta enklare att avläsa än direkta mått, som förutsätter väldefinierade skalor och mätmetoder. Säkerheten i mätningen minskar vanligen, när man använder indikatorer. Förhållandet mellan orsak och verkan framgår inte för den faktor vi mäter.

### Att mäta rätt saker - Validitet

Med validitet menas förmågan hos test, att mäta vad det är avsett att mäta, d.v.s att mäta rätt saker. En kroppstemperatur på 40° betyder sjukdom. Sambandet är väl belagt. I en attitydundersökning bland intressenter kan det däremot vara svårt att avgöra validiteten. Ger de svar på eller speglar människors välvillighet till verksamheten?

### Att mäta saker rätt - Reliabilitet

Reliabilitet betyder pålitlighet eller tillförlitlighet hos uppmätta värden. Annorlunda uttryckt, att mäta saker rätt. Hög reliabilitet innebär, att slumpmässiga variabler inte spelar in. Två mätningar av samma sak, utan ändringar, ger samma resultat. Reliabiliteten kan provas genom upprepade mätningar eller försök. Ett vardagligt exempel har vi, när vi "tar tempen". Tar vi temperaturen flera gånger efter varann och ingenting har ändrats, är vi lika sjuka eller friska som förut. Vi anser att temperaturmätning med termometer är ett pålitligt sätt att fastställa hälsotillståndet. Skulle vi i stället använda ansiktsfärg som mätare har vi ett exempel på låg reliabilitet. Vi kan bli röda i ansiktet, av andra orsaker än sjukdom.



Nyckeltal är tal som lättöverskådligt, i komprimerad form beskriver tillstånd eller utveckling. Nyckeltal uttrycker i de allra flesta fall relationer mellan två värden t.ex. "kronor/anställd" och "timmar/enhet". Likviditet, soliditet och produktivitetstal är andra exempel. Nyckeltal har en utpräglad signalfunktion. De sammanfattar många aktiviteter i organisationen vilket medför att nyanser går förlorade. Vinsten består i att den statistiska säkerheten ökar med underlagets storlek.

Informationsvärdet hos nyckeltal styrs av deras

- Definition (vad det betyder)
- Konstruktion (hur det byggs upp)
- Tolkning (vad mottagaren tror att de mäter)

Brister hos nyckeltal kan vara t.ex.:

- Bristfälligt underlag
- Låg validitet
- Felaktig bearbetning
- Felaktig användning

Speciellt den sista punkten rymmer fallgropar. Vad säger t.ex. nyckeltalet "omsättning/anställd."? Ett högt värde kan bero på verksamhetens karaktär, höga marginaler, minimal bemanning, ingen satsning på utveckling o.s.v. Ett lågt värde meddelar endast, att verksamheten förmodligen behöver studeras, men ingenting om vilka åtgärder som behöver vidtas. Exemplet visar den innebörd vi lägger i ordet "signal". Den skall väcka uppmärksamhet och leda till djupare analyser. Använda med eftertanke ger nyckeltal snabba och nyttiga översikter. Exempelen vill belysa fördelar och begränsningar. Informationen förbättras, om man använder flera nyckeltal tillsammans.

## EXEMPEL

En faktor av stort intresse generellt är att mäta är effektivitet. Den hör till de vanligaste för att karakterisera en verksamhet eller organisation. Trots detta råder ingen enighet om hur begreppet skall definieras eller beskrivas. De flesta menar, att effektivitet omfattar prestationens effekter och inte begränsar sig till prestationen (som mäts i termer av produktivitet). Effektivitet kan vara absolut i meningen att resultatet inte kan förbättras vid en given resursinsats. Den senare kan inte heller minskas, utan att resultatet försämras. Om det går att förändra dessa faktorer är verksamheten ineffektiv i absolut mening eller mindre effektiv i relativ mening. En definition på

effektivitet uttrycks som "effekter av presentationen/insats av resurser". I den utsträckning effekterna går att kvantifiera, ger detta ett mått på effektiviteten. Ett mål skulle t ex kunna vara att 98 % av brukarna skall känna tillfredsställelse med verksamheten på fontänhuset.". Det går enkelt att mäta, genom att fråga.

Genomgången här syftar till att visa att mätning innehåller många möjligheter till felsteg. Människor som är föremål för mätning tenderar att prioritera sådant som ger positiva mätutslag. Det är således en grannlaga uppgift att utveckla mått för verksamheten. Diskussionen ovan leder fram till några krav som skall ställas på mått/indikatorer:

- De skall mäta det som avses (validitet)
- De skall mäta rätt (reliabilitet)
- Det skall vara begripligt och tolkas lika av alla

Att utveckla mått utan att ägna mätningens arbetet en tanke är förenat med risker. Mätning kostar pengar och tar tid. Behöver vi nya system/rutiner för att mäta, måste vi vara säkra på att det verkligen rör väsentlig information. Dessutom måste vi försäkra oss om att måtten kommer fram i tid så att vi hinner agera innan det är för sent.

### *Samband*

Vore vi säkra på att vår nedbrytning från vision till kritisk framgångsfaktor gav en heltäckande och logiskt konsistent bild av verksamheten, skulle vi kunna nöja oss med mått på utvalda framgångsfaktorer. Redovisade osäkerhetsfaktorer och förenklingar visar dock att vi bör ha en bredare syn på måttutveckling. En fullständig uppsättning omfattar:

- Mått som visar om vi närmar oss visionen
- Mått som visar om vi närmar oss strategiska mål
- Mått som visar om vi uppfyller kritiska framgångsfaktorer
- Mått som visar om vi uppfyller kortsiktiga mål (se nedan)

Störst uppmärksamhet ägnar vi åt de två sista. De övriga ger dels en uppfattning om vår analys varit korrekt, dels hur snabbt vi närmar oss de långsiktiga målen.

En ytterst central uppgift är att hitta en balans mellan olika mått i de skilda perspektiven. Långsiktiga och kortsiktiga mål och mått skall sikta åt samma håll. Sambanden mellan t.ex. mått i brukarperspektiv och finansiellt perspektiv skall vara skönjbara helst tydliga.

När vi konstruerar mått bör vi kontrollera deras samband med hjälp av stödfrågorna

Hur hänger måtten samman med varandra?

Vilka mått är rimligt att följa i relation till resursåtgång?

## KORTSIKTIGA MÅL

I den löpande verksamheten har man nytta av kortsiktiga mål. Kort sikt kan här betyda 0 - 1 år. När vi har beslutat vilka mått som skall användas är det naturligt att ställa upp mål som korresponderar mot dem. Ett kortsiktigt mål blir då ett värde som uttrycker det tillstånd vi skall befinna oss i vid en viss tidpunkt. Då skärper vi också kraven enligt följande.

Ett kortsiktigt mål skall vara exakt formulerat och kunna mätas genom mått, samt vara reglerat i tid och upplevas som:

ENTYDIGT

MÄTBART

TIDSBESTÄMT

REALISTISKT

UTVECKLANDE

Dessa specificerande egenskaper är ledstjärnor, som inte alltid kan uppnås. Paret mått/mål får dock ett begränsat värde om man i efterhand inte kan avgöra om man nått målet eller ej. Att formulera mål är en viljeyttring och ingen vetenskaplig procedur. Mål kan ändras eller revideras, om de inte står i samklang med andra mål eller är ouppnåeliga..

Vår grundregel är att hellre sätta konkreta mål än luddiga och hellre luddiga mål än inga alls samt hellre detaljerade mål än grova överslagsmål och hellre grova mål än inga alls. Under förutsättning att vår härledning av kritiska framgångsfaktorer och mått gett ett fungerande resultat behöver vi inte ägna oss åt identifieringsfrågor, utan gå direkt på värdena. De kortsiktiga målen utgör också underlaget när vi skall utforma handlingsplanen.

Mål har skiftande karaktär. I en ambitiös organisation kan de dessutom bli ganska många. Vi blir betjänta av en klassificering som underlättar uppföljning och dialog.

En elementär uppdelning grupperar målen i

- Verksamhetsmål
- Upplevelsemål

Verksamhetsmålen skall direkt spegla våra aktiviteter. Upplevelsemålen visar olika grupper uppfattningar om oss. För att kvantifiera dessa använder vi ofta %-tal eller olika index. Ibland är det tillräckligt med kvalitativa svar som relaterar oss till konkurrenterna eller oss själva, när vi genomför utvecklingsprogram.

Här skall vi lägga till att det inte är nödvändigt att formulera mål för alla mått vi valt. Det kan vara väl så nyttigt att via måtten avläsa förändringar och få impulser till utveckling. Organisationer som bekänner sig till ständigt lärande har behov av att se vilka effekter som uppstår även i de fall man inte ställt upp kortsiktiga mål.

## Frågor som skall besvaras dialog dag 2 MÅTT och MÅL

### Frågor

- Vilka mått svarar mot vision, strategiska
- Vilka kortsiktiga mål skall vi ställa upp?

### Nyckelord

- Mått och mål
- Kortsiktiga mål

## Sammanfattning dialog dag 2 MÅTT och MÅL

I avsnittet mått har vi diskuterat skilda aspekter på mått och kopplingen till kortsiktiga mål. Vi har också tryckt på vikten av att måtten betraktas i helhetsperspektiv för att inte motverka varandra.

### **Kom ihåg!**

Vi använder nyckelorden:

- **MÅTT**
- **KORTSIKTIGA MÅL**

## Dialogdag 3 HANDLINGSPLAN - lista, värdera, systematisera, personella resurser, materiella resurser, finansiella resurser, organisation, nyckelresurser, hot, åtgärder, uppföljning

### *Vad är en aktivitet?*

En aktivitet är en avsiktlig åtgärd eller serie av åtgärder som i första hand härleds ur ett kortsiktigt mål. Dock förekommer aktiviteter, som genomförs över en längre tidshorisont, än vad de kortsiktiga målen beskriver. Dessa aktiviteter härleds då ur strategiska mål och kritiska framgångsfaktorer. Det är aktiviteter som har en direkt anknytning till kärnan i verksamheten. Ofta har de en mer långsiktig karaktär och beskriver ett varaktigt beteende eller handlingsmönster, d.v.s. ligger nära vad vi menar med strategier. Vi väljer fortsättningsvis att enbart tala om aktiviteter, oavsett om tidsperspektivet är kort eller långt.

### *Resultatorientering eller målmedvetenhet*

Det avsedda resultatet är grunden för att starta en aktivitet. För att kunna bedöma om en aktivitet har varit framgångsrik, jämför vi uppnått resultat med avsett resultat. Detta kallar vi resultatorientering. Aktivitetsplaneringen startar vanligtvis från de uppsatta kortsiktiga målen, och de resultatkriterier som dessa uttrycker. Det uppsatta målet inom ett visst område blir ett direkt instrument för styrningen.

Ur varje kortsiktigt mål skall vi kunna härleda aktiviteterna som måste utföras för att vi skall nå våra mål. Dessa aktiviteter och den kortsiktiga måluppfyllelsen blir ju i sin tur även avgörande för att våra långsiktiga mål skall nås. För att nå våra kortsiktiga mål finns som regel flera alternativa vägar. Det innebär, att vi bör vara kreativa, när vi initialt tittar på aktiviteter och först i ett senare skede värdera. Det är lätt att utesluta möjliga lösningar genom att tänka i invanda banor.

### *Lista - Vilka aktiviteter är möjliga för att nå målen?*

För att besvara frågan i rubriken kan det vara lämpligt att ta hjälp av kreativitetsteknik t ex *brainstorming* och/eller *provokationer*.

Brainstorming är en metod att få fram många idéer. Idéer behövs för att passera hinder som står i vägen, när vi vill göra något. En bra brainstorming är en väsentlig del i problemlösning.

Grundidén i brainstorming är att idéer ska kastas fram utan värdering så länge en grupp kan hålla på och hitta nya. Brainstorming är ett steg i en process, som leder till lösning av ett problem.

För tidig kritik och värdering bromsar idéproduktion och nytänkande.

### **Exempel**

Låt oss säga att jag ber Dig finna några BRA idéer till hur Du kan bli glad.

Hm, bra, tänker Du, men inte värt att man säger något utan att ha tänkt till. Just det - där har Du det: "inte har jag så många idéer om det". Du värderar fort och begränsar Dina möjligheter (och även andras) att bli gladare.

Strunta i vad som är bra eller dåligt! Det visar sig senare. Spåna på Du, bara fram med alla galna idéer till hur Du blir gladare. 15, 20, 511 idéer, vi längtar efter dem!!!

Fyra regler för brainstorming

- Negativ kritik är tabu
- Visa gärna brist på hämningar, det ger bättre förslag. Du hör på visslingar eller skratt, överhuvudtaget

ENERGIN i gruppen när någon bryter konventionella gränser.

- Kvantitet är önskvärt
- Kvalitet eftersträvas, och det blir det, om du och ni spånar på.

Provokationer (att tänka tvärtom)

Provokationer är en annan metod för problemlösning. Här skall man lista särdrag för ett föremål, en företeelse eller situation. När man gjort det sätter man *inte* framför varje särdrag, för att se om man kan lösa problemet på annat sätt. Edward de Bono (1933-2021) läkare och psykolog var en känd talesman för dessa metoder och har konstruerat en rad liknande.

### *Värdera - Värdera aktiviteter*

När vi fått fram en bruttolista över aktiviteter, värderar vi dem med hänsyn till tidsåtgång, kostnader m.m. Slutligen väljer vi aktiviteter genom att värdera de olika alternativen i förhållande till *bedömd måluppfyllelse*.

### *Systematisera - Systematisera aktiviteter*

Vi systematiserar aktiviteter, när vi lägger in dem i en handlingsplan. Den skall visa turordning, resursåtgång, planerad färdigtidpunkt, ansvarig. Givetvis skall den ha ett namn som visar vad den handlar om och var man kan finna kompletterande information. Systematisering av aktiviteter ger också underlag för organisering. Att strukturera en organisation är en aktivitetstyp

som behandlas särskilt under ORGANISATION. Utgångspunkten för vår systematisering är de valda perspektiven. Eftersom aktiviteter ibland kommer att beröra fler perspektiv är det viktigt att bestämma var huvudansvaret skall placeras.

Varje aktivitet kräver resurser. Vi delar in dem i personal, material och finansiella medel. Vi får heller inte glömma bort att de skall hänga samman på ett sådant sätt att vi genomför aktiviteterna på effektivast möjliga sätt.

*Personella resurser - Vilka personella resurser åtgår för att fullgöra (utföra) aktiviteterna?*

Det ligger i varje chefs intresse att tillvarata och vidareutveckla sina medarbetare och sin organisation. Genom att använda tidigare utförd analys som underlag för planerings- och utvecklingssamtal får vi ett utmärkt underlag för att kartlägga respektive medarbetares önskemål "matchat" mot organisationens behov och målsättningar. Chefen får också en god möjlighet att göra en bedömning av respektive medarbetares utvecklingspotential. Att använda analysen som grund i ett planerings- och utvecklingssamtal med medarbetarna ger förutsättningar att:

- förankra handlingsplanens innehåll hos medarbetaren
- jämföra organisationens kvalifikationskrav och medarbetarens kvalifikationer

Detta leder till att vi bör översätta organisationens behov i kompetenstermer. *Definition av kompetens?*

Med kompetens avser vi en persons förmåga att klara av en situation. Denna förmåga beror på ett antal faktorer; Kunskap handlar om att veta fakta och förstå innebörd samt behärska metoder, samt organisationens behov i kompetenstermer.

*Erfarenhet* får man genom att delta i processer, utföra verksamhet, och genom att reflektera över de egna framgångarna och misslyckandena. *Kontakt nätet*, som är unikt för varje person, kan t ex användas för att skaffa nya kunskaper, utbyta erfarenheter eller nå inflytande genom påverkan.

*Färdighet* handlar om att kunna göra, att tillämpa sina kunskaper genom att t ex hantera verktyg och metoder. "Övning ger färdighet" är något som vi lär oss redan som barn. En färdighet är något som finns inom oss, och som vi utför utan någon medveten viljehandling. *Värderingar*. Att dela de grundläggande värderingarna i en organisation, viljan att handla och ta ansvar för det man gjort, är en viktig del av kompetensen. Om man inte tror på det man gör, inte har en vilja att genomföra sin uppgift, inverkar det negativt på förmågan att klara av en situation, dvs kompetensen. För att kompetens skall kunna skaffas, behållas, spridas och utvecklas, måste individen få tillfälle att handla. Organisationen måste skapa tillfällena, där individen får möjlighet att använda sin kompetens. Individen har också ansvar för att ta vara på de tillfällena och de möjligheter som ges.

*Kompetensplanering*. När organisationen fastställt sina kompetensbehov, finns en reell möjlighet att jämföra det med vad som finns i organisationen.

Många försök till personalanalyser har startat med (och stupat på) att kartlägga den kompetens som finns. Det är svårt - om inte omöjligt - att göra en rättvisande beskrivning av personalens kompetens. Att beskriva vad som saknas, kopplat till planerad verksamhet, är mycket enklare. De flesta chefer har en god uppfattning om vilken kompetens deras medarbetare har, och de kan troligen ganska enkelt, med utgångspunkt från kompetensbehoven, uttrycka vilken kompetens, som inte finns tillgänglig inom den egna organisationen. Resultatet bör givetvis kommuniceras med den berörda gruppen. Kanske finns det kompetens i gruppen, som chefen inte känner till! Sammanställningen över kompetensbrister, som finns eller beräknas uppstå inom några år, blir sedan underlag för planerings- och utvecklingssamtal. Utvecklingsönskemål hos personalen kan jämföras med konkreta utvecklingsbehov hos organisationen.

I en upprepad process, med återkommande planerings- och utvecklingssamtal, utgör de goda tillfällena för avstämning av måluppfyllelse. Vid dessa jämförelser är det viktigt att analysera avvikelser, såväl positiva som negativa, och dess orsaker. Samtalen

ger också tillfälle att förankra handlingsplanens innehåll hos medarbetaren, samtidigt som man jämför organisationens och medarbetarens ansvar och inställning.

Kompetensanalys och planerings- och utvecklingssamtal bör utmynna i en åtgärdsplan, som innehåller individuella utvecklingsinsatser, ev. gruppaktiviteter och rekryteringar under de närmaste 2–3 åren. Ibland kan åtgärder direkt knytas till person, i andra fall uttryckas generellt för senare personval.

Om alltför stor del av medarbetarens ambitioner måste förverkligas utanför organisationen, är risken stor att motivationen sjunker. Därigenom får organisationen sannolikt mindre glädje av medarbetaren. Arbetet blir en finansieringskälla för medarbetaren att kunna förverkliga sina ambitioner på annat håll. Riktigt låg motivation resulterar inte sällan i missnöje, som medarbetaren sprider omkring sig. Om däremot organisationen och medarbetaren har sammanfallande intressen och medarbetaren får utnyttja sin potential blir förhållandet det omvända. Motivationen stiger och därmed ambitionsnivån.

#### *Materiella resurser - Vilka materiella resurser åtgår för att bedriva vår verksamhet i ett fontänhus.*

Med materiella resurser avser vi det vi fysiskt behöver bedriva verksamheten till exempel tillgångar som, lokaler, maskiner, fordon, inventarier, verktyg o.s.v. Vi kan dela upp dem i anläggningar med långa och inventarier med korta avskrivningstider. En särskild grupp utgörs av utrustning, som är integrerad med

och beroende av mjukvara. I detta sammanhang räknar vi mjukvaran till de materiella resurserna. Datorer och datorprogram utgör naturligtvis det främsta exemplet. Det blir emellertid allt vanligare, att annan utrustning har försetts med mjukvara av någon form.

#### *Finansiella resurser - Vilka finansiella resurser åtgår för att bedriva vår verksamhet i ett fontänhus.*

För att få en uppfattning om hur mycket vår verksamhet inbringar i intäkter och/eller slukar i kostnader, är det viktigt att försöka göra en uppskattning av dessa i anslutning till de övriga processstegen. Det är bra att vara kreativ i idéfasen av HANDLINGSPANEN, när vi inte behöver värdera kostnaderna. Vi gör visserligen en bedömning av kostnaderna för aktiviteten, när vi bestämmer oss för att genomföra den, men det är också av vikt, att se en totalbild av de finansiella resurser vår verksamhet kräver. Det är inte bara av ekonomiska skäl utan även för att vi skall kunna föra en diskussion om hur vi skall finansiera vår verksamhet. Det vi efterfrågar här, är inte detaljkalkyler, utan överslagsberäkningar för att få ett begrepp om hur stora resurser som krävs. De blir ofta i senare skeden underlag för styrelsens budgetarbete.

#### *Speciella tillgångar*

Vissa verksamheter har speciella tillgångar, som påverkar val av aktiviteter t.ex. immateriella tillgångar:

- Rättigheter som skapar en särställning, exempelvis patent, koncession, monopol eller generalagentur.
- Information som kan utnyttjas externt.
- Monopolliknande position inom ett geografiskt område.

I aktivitetsanalysen skall vi ta vara på de speciella tillgångarna och behandla dem som en parallell till resursslagen ovan.



## Organisation - hur skall aktiviteterna struktureras?

När vi analyserat aktiviteter och resursbehov har vi fått tillräckligt med information för att bestämma oss för en struktur på aktiviteterna. Den noggranna genomgången har lagt grunden till en naturlig organisationsstruktur. Ofta efterfrågas en "optimal" organisation. Tyvärr finns inga generella regler för vilken organisation, som lämpar sig bäst i alla situationer. Det gäller att välja en struktur som "känns" riktig, en organisation som de flesta "tror" på. I det läget har vi uppnått ett engagemang, som många gånger överträffar den strikta logiken. Som en översiktsbild över förekommande organisationsformer, ger vi nedan en kort resumé över de vanligaste organisationsformerna.

### *Organisationsmodeller*

I organisationslitteraturen kan vi återfinna bl a nedanstående organisationsmodeller.

- linjeorganisation
- funktionsorganisation
- linje-/ stabsorganisation
- projektorganisation
- matrisorganisation

### *Nya organisationsmodeller*

Hittills har vi uppehållit oss vid organisationsformer som etablerats under lång tid. Under senare år har utvecklingen gått mot ökad flexibilitet och lyhördhet mot omvärlden. Nya organisationsformer har presenterats, ofta med fantasieggande namn. Gemensamt för de flesta är nedbrytning i mindre enheter, snabba kommunikationer mellan enheterna och betoning av den enskilda individens betydelse. Vid närmare granskning visar det sig, att projektorganisation fått en omfattande spridning. Vi har fått blandade organisationsformer, där olika strukturer samsas sida vid sida. Decentralisering och arbete i team hänger samman och har blivit vanliga företeelser. *Nätverk* är ett tema i modern organisationsteori. Nätverken kan vara fast organiserade nätverk som konsortier eller avtalsbundna partnerrelationer. I moderna branscher som media, IT och FoU-företag förekommer löst fogade nätverk, där handslag och ömsesidigt förtroende är tillräcklig grund för samarbete. "Virtuella företag" betecknar en extremform av nätverkssamarbete. I framtiden blir det sannolikt ännu svårare än tidigare, att hitta en bästa möjliga organisation. Mycket talar för att vi inom en och samma verksamhet kommer att finna flera former, som skall samverka till ett gemensamt resultat.

### *Risker*

Med risksituationer avser vi hot som ligger latent eller kan uppstå genom oväntade händelser. Riskerna har olika stor betydelse för oss. Om en händelse allvarligt kan skada vår verksamhet kallar vi den för kritisk.

Vi delar in riskerna i tre grupper:

- finansiella
- personella
- materiella

Finansiella risker syftar på situationer som slår direkt mot vår ekonomi. Det kan röra t ex uteblivet stöd från finansörer, eller kraftigt ökade kostnader för tex lokal.

Personella risker är knutna till den skada som utomstående eller egen personal kan åsamka oss. Den vanligaste företeelsen är att människor agerar felaktigt eller fattar felaktiga beslut. Eftersom vi måste utgå ifrån att människor då och då handlar fel, bestämmer kontrollsystemet vilken risknivå vi har. Personberoende kan också skapa risksituationer. I små eller utvecklingsintensiva organisationer står och faller ibland hela verksamheter med en person.

Materiella risker avser hot mot maskiner, anläggningar, system och dylikt. Riskanalyser begränsas ofta till detta särskilt vid försäkringsbeslut.

Vi kan angripa risksituationer på olika sätt. Det viktiga är att vi tänker igenom dem i förväg, förutser vad som kan hända och försöker förebygga en negativ utveckling. Vi gör det genom att:

- eliminera eller reducera risker
- reglera oönskade händelser
- begränsa konsekvenserna.

Eliminera innebär att vi ser till att händelsen inte inträffar. Går det inte att helt ta bort risken finns i allmänhet möjligheter att reducera den.

Reglera betyder att vi fångar upp händelsen medan den pågår och avbryter förloppet. Vi bygger m a o in säkerhetsmarginaler så att händelsen inte blir kritisk dvs leder till en olycka.

Begränsa konsekvenserna innebär att vi vidtar åtgärder, så att följderna av en inträffad olycka kan begränsas eller att verksamheten efter en inträffad händelse skall kunna fortsätta.

Att identifiera risker innebär att man bryter ned sin verksamhet i mindre delar och analyserar dem, först var för sig sedan tillsammans. Det gäller då att inse att alla medaljer har en baksida.

När vi skall hantera risker i en organisation bör man ta hänsyn till ytterligare några förhållanden som ibland kan vara avgörande

### *Nyckelbegrepp*

När vi analyserar risksituationer använder vi några nyckelord kopplade till var sin fråga.

Nyckelresurser - Vilka nyckelresurser är nödvändiga för våra aktiviteter?

Med nyckelresurser avses finansiella, personella och materiella resurser som fordras för att vi skall kunna genomföra våra aktiviteter. Vi koncentrerar oss på dem som är centrala och svåra att ersätta.

Hot - Vilka är hoten mot våra nyckelresurser?

Hoten innebär att det kan uppstå situationer där verksamheten löper risk att skadas. Att upptäcka hot ger en varning för detta.

Åtgärder - Vilka åtgärder skall vidtas?

Vi förebygger oönskade händelser eller begränsar deras skadeverkningar när vi vidtar åtgärder. Att tänka igenom olika hotbilder är i sig förebyggande, eftersom medvetenheten ökar. Det går nästan aldrig att helt eliminera risker, varför båda slagen av åtgärder är nödvändiga.

Uppföljning och utvärdering – vem rapporterar vad, till vem, när och hur ?

Konstruktion och införande av mått och mål leder fram till frågan om uppföljning. Organisationen är ett system, där feedback är en central funktion för att hålla systemet i balans. Det räcker inte att följa upp vad som händer och vidta åtgärder vid behov. Vi använder uppföljning för kontinuerligt lärande. Det förutsätter fortlöpande utvärdering av aktiviteter och resultat. Uppföljningstillfällen utgör också kontrollstationer på vägen mot målen. Avrapportering bör omfatta såväl inträffade som kommande händelser. När det gäller de inträffade händelser är avsikten att ta tillvara erfarenheter eller korrigera färdriktningen. Framåtriktad rapportering syftar bl.a. till att ge kontroll över risker, som kan äventyra resultaten.

Verksamheten genererar data som skall bearbetas. Vi behöver stödsystem för rapportering relativt de mått som fastställs. En plan för uppföljning och utvärdering skall ge utrymme för att stimulera det nödvändiga lärandet.

Utbildningsmaterial för dialog i tre steg inför och vid start av nya fontänhus augusti 2021

Vid konstruktion av har man hjälp av följande frågor.

- Vem är mottagare av feedback?
- Vem rapporterar resultat?
- Hur skall uppgifter sammanställas och kommenteras?
- När skall rapportering ske?
- I vilken form skall feedback bearbetas?
- Hur skall åtgärdsförslag och beslut föras vidare?

## Frågor

• Vilka aktiviteter är möjliga för nå målen

• Värdera aktiviteter

• Systematisera aktiviteter

• Vilka personella resurser åtgår för

att fullfölja (utföra) aktiviteterna?

• Vilka finansiella resurser åtgår för att bedriva verksamheten

• Hur skall aktiviteterna struktureras?

• Vilka nyckelresurser är nödvändiga?

för vår aktivitet?

• Vilka är hoten mot våra nyckel

resurser?

• Vilka åtgärder skall vidtas?

• Vem rapporterar Vad till Vem, När

och Hur?

## Nyckelord

Lista

Värdera

Systematisera

Personella resurser

Finansiella resurser

Organisation

Nyckelresurser

Hot

Åtgärder

Uppföljning

## Sammanfattning dialogdag 3 HANDLINGSPLAN

Under rubriken HANDLINGSPLAN har vi listat, värderat och systematiserat aktiviteter som är nödvändiga att utföra för att nå målen. Dessutom har vi gått igenom resursbehov för personal, material och finans.

Som konsekvens av detta kan verksamheten struktureras i en organisation. För att allt skall fungera som vi vill, har vi också tillfört en konsekvent uppföljning och utvärdering.

### **Kom ihåg!**

Vi använder nyckelorden:

- LISTA
- VÄRDERA
- SYSTEMATISERA
- PERSONELLA RESURSER
- MATERIELLA RESURSER
- FINANSIELLA RESURSER
- ORGANISATION
- NYCKELRESURSER
- HOT
- ÅTGÄRDER
- UPPFÖLJNING

