

Demo

Drag i verksamheten

Att frigöra kraften hos medarbetarna
med hjälp av balanserade styrkort

Detta är ett utdrag ur boken. Det som är markerat med blått i innehållsförteckningen går att välja.

I rutan Bokmärken till vänster finns följande val:

Innehåll för att få en översikt över bokens innehåll
samt kunna välja utdragen.

Tillbaka för att komma till föregående vy

av
Jan-Erik Lundström
Futureyes
2003

Detta verk är skyddat av upphovsrättslagen och får ej helt eller delvis mångfaldigas!

Förlag Consensus AB
Box 266, 731 26 Köping
www.consensus.se

© Författaren och Penny AB Futureyes, www.futureyes.net
2000, 2001, 2002, 2003

ISBN 91-85030-06-6
Reklamtryckeriet i Köping 2003

Innehåll

Förord	5
1 Inledning.....	6
1.1 Drag i stället för knuff.....	6
1.2 Arbetsgång, översikt.....	8
2 Scenario och Vision.....	11
2.1 Resan in i framtiden	11
2.2 Att formulera en vision.....	12
2.2.1 Gemensam värdegrund	13
2.3 Scenario - en bild av framtiden	15
2.4 Påbörja isbergsanalysen	18
3 Strategival	21
3.1 Inledning.....	21
3.2 Faktainsamling	22
3.3 Analys enligt Porter och Futureyes	23
3.4 Strategiska val	25
3.4.1 Val av marknadsstrategi	26
3.4.2 Val av produkt-/tjänstestrategi.....	31
3.4.3 Val av process-/produktionsstrategi	37
3.4.4 Val av medarbetarstrategi	41
3.4.5 Val av finansiell strategi	44
3.4 SWOT-analys	46
3.4.1 S som i Styrkor	46
3.4.2 ”W som i Svagheter”	46
3.4.3 ”O som i Möjligheter”	47
3.4.4 ”T som i Hot”	48
3.5 Isbergsanalysen, avslutning.....	50
4 Balanserade styrkort, strategisk plan och handlingsplan.....	51
4.1 Raketmodellen.....	51
4.1.1 Perspektiv	57

4.2 Strategiska mål och strategisk plan	59
4.3 Avgörande FramgångsFaktorer (AFF) och handlingsplan.....	61
4.4 Nyckeltal och mätetal	63
4.5 Aktivitets- och handlingsplaner	65
4.6 Kompetensinventering.....	67
4.7 Målsamtal/Utvecklingssamtal	69
5 Process- och organisationsutveckling.....	73
5.1 Om processorientering	73
5.2 Val av process	74
5.3 Faktainsamling	75
5.4 Processanalys.....	76
5.4.1 Processen idag	76
5.4.2 Ideal process	78
5.5 Implementering av ny process.....	79
5.5.1 Tidplan.....	79
5.5.2 Rutinbeskrivning.....	79
5.5.3 Utbildning.....	81
6 Litteraturförteckning.....	83
7 Sakregister	85

1 Inledning

1.1 Drag i stället för knuff

Titeln på denna bok, ”Drag i verksamheten”, syftar på den strävan som finns i alla verksamheter att alla ska hjälpa till att dra. En strävan att åstadkomma en ideal situation där alla medarbetare hjälper till att dra verksamheten framåt till gemensamma och kända mål.

Det finns en enorm outnyttjad potential i medarbetarnas förmåga och vilja att hjälpa till. Om vi till fullo skulle lyckas förlösa denna kraft, skulle verksamheterna bli extremt mycket effektivare, mer framgångsrika och trivsammare. Alla skulle vinna på detta. Inte minst samhället.

Det är min fasta övertygelse att alla människor i grunden vill göra ett bra jobb. Chefer och ledare vill också att alla, inklusive de själva, ska göra ett bra jobb. Det finns ingen skillnad i uppfattning mellan ledare och anställda. Ändå blir det inte riktigt så som vi tänkt oss. Vad är det egentligen som inte fungerar? Hur kommer det sig att det trots goda ambitioner från alla håll oftast går snett? Varför blir det mycket knuff och lite drag?

Svaret är enkelt. Förutsättningarna. Trots de bästa ambitioner från alla, brister det i förutsättningarna för arbetet.

Det blir allt svårare, både att vara chef och att vara anställd. Det beror på att företag och verksamheter i allt högre grad blir kunskapsorienterade. Kropparbete förskjuts till tankearbete. Arbete blir mer och mer osynligt.

Ungefär 80 % av all information, som vi hämtar till hjärnan kommer från synsinnet. Därför har vi extra svårt att hantera och förstå ”osynligt” arbete. Vi tenderar att korrigera det vi ser. Om medarbetarna sitter vid var sitt skrivbord eller framför var sin dator - vem gör då ett bra jobb, hur ser arbetsflödet ut, arbetar vi på likartat sätt, har alla uppfattat uppgiften på samma sätt, fungerar våra verktyg tillfredställande, vilken kvalitet blir det, hur nära leverans är vi? Det är bara några av de frågor som inte har uppenbara och enkla svar när det gäller osynligt arbete.

Om vi gräver dike med spadar, bygger hus eller lagar till hamburgare är det mycket lättare att se vem som gör ett bra jobb. Då kan vi dessutom bättre komplettera det vi ser, med intryck från känsel, lukt, smak och hörsel för att få en ännu klarare uppfattning.

Det finns ett mycket stort behov av att synliggöra osynligt arbete. Ginge det att göra, skulle samverkan, förståelse och effektivitet kunna förändras dramatiskt. Vi kan inte läsa varandras tankar eller automatiskt tanka över kompetensen mellan två arbetskamrater. Vi har svårt att förstå vad någon annan inte förstår. Vi kan inte se hur andras tankeprocesser ser ut. Jag kan inte ens vara säker på att någon annan tolkar det jag säger på det sätt jag avser. Ta vilket substantiv som helst och tänk efter. Hus, hund, frukost, kvinna, jobb, kvalitet, kund, handlingsplan. Vi tolkar ord utifrån våra egna värderingar, erfarenheter, kunskaper och smak. ”Du såg väl den snygga bilen på parkeringen?” Är du säker på att mottagarnas tankebubblor är samma som din, när du kommer med en sådan fråga. Vi har en tendens att tro att alla andra tänker som jag, och har samma värderingar som jag.

Trots att jag som ledare tycker att jag informerar och informerar verkar inte medarbetarna ha förstått vad jag sagt. Om de inte förstår, hur ska jag då kunna delegera arbetsuppgifter? Det blir risk för styrning i stället för fördelning av ansvar och befogenheter. Det blir mycket knuff i stället för drag.

Vi måste på alla sätt förbättra förutsättningarna för ett bra arbete. Vi måste kommunicera i stället för att informera. Vi måste vara säkra på att vi har samma mål och samma värderingar. Vi måste vara säkra på att vi uppfattar ord och handling på samma sätt.

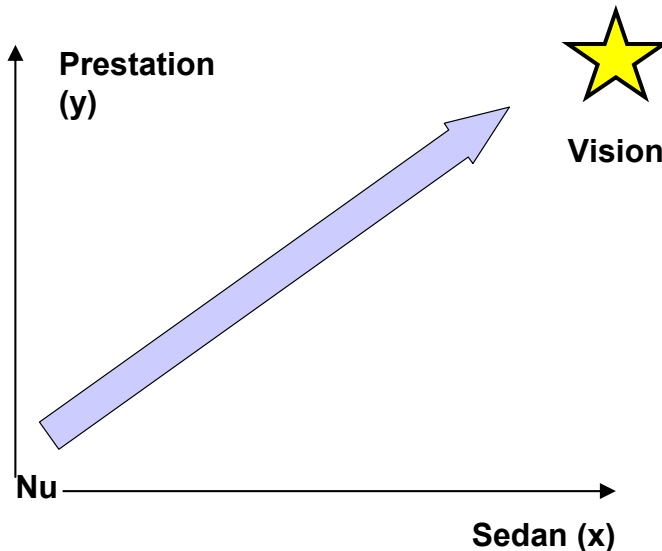
Ett utmärkt hjälpmedel att synliggöra det osynliga arbetet och att säkerställa att alla har samma mål och värderingar är det balanserade styrkortet, BSC. I sin till det yttre enkla form, är det ett utmärkt koncentrat av verksamhetens förändringsarbete - vision, mål, handlingsplaner och resultat. Rätt använt är det ett fantastiskt verktyg att kommunicera utifrån. Det är utomordentligt för att säkerställa mål och att visa framsteg i handlingsplaner och resultat. Det går bra att använda styrkortet som dagordning för informations- och styrelsemöten, som bas för utvecklingssamtalen och för ”rättvisa” belöningsystem. Ju mer styrkortet används, desto fler användningsområden kommer vi att upptäcka.

BSC är inte någon ny managementhype eller -fluga. Skälet till dess framgång och överlevnad är, att det på ett enkelt sätt beskriver hur verksamheter faktiskt i grunden fungerar.

2 Scenario och Vision

2.1 Resan in i framtiden

Arbetet med Scenario och Vision syftar till att ge en bild av framtiden och ge verksamheten möjlighet att möta de nya kraven och utmaningarna i denna framtid.



Visionen bestämmer riktningen, och scenariot beskriver omvärlden och hur resan ditåt bör utformas.

Det enda som är riktigt säkert är att vi kommer att utsättas för förändringar. Pilen i figuren ovan beskriver vår förändringsresa in i framtiden och det prestationsgap vi måste överbrygga. Tiden representeras av x-axeln, och y-axeln av den kompetenshöjning vi måste åstadkomma på den tiden.