

Inledning

Människor har i alla tider sökt sig samman, bildat föreningar, skapat organisationer, utvecklat nätverk, tillsatt arbetsgrupper, utsett kommittéer och formerat team.

Alla grupperingar har en sak gemensamt; för att bli livskraftiga eller bibehålla sin vitalitet måste man regelbundet fråga sig:

- *Varför och för vem finns vi till?*
- *Vart siktar vi och vad ska vi fokusera på?*
- *Vad ska vi uppnå och hur ska vi göra detta?*

I det första avsnittet beskrivs en modell där man steg för steg utvecklar och formar en verksamhetsinriktning.

Nästa kapitel ger exempel på hur olika organisationer, företag, förbund och arbetsgrupper har formulerat och uttryckt sina respektive uppdrag och förhållningssätt.

Avslutningsvis presenteras några verktyg och frågeställningar som kan underlätta arbetet med att tydliggöra vart man ska.

Innehållet kan fungera som inspirationskälla, som tankeväckare eller som en konkret metodhandbok. Modellen eller arbetssättet är i första hand avsett för organisationer eller team men kan också användas av en enskild medarbetare som vill bli klar över sitt uppdrag och sina arbetsuppgifter.

Det viktigaste med "Målstegen" är inte innehållet i sig utan de tankar, reflektioner och idéer som framkallas.

Lycka till med målarbetet!
Lars Hogedal

Det är lättare att komma fram om man vet vart man ska ...



"Om vi driver ut människor i svåröverskådlig terräng, utan att förse dem med karta och kompass, så är vi ohederliga om vi uttrycker häpnad över deras vilslenhet när de kommit på avvägar eller blir bestörta när saker inte blir utförda på det sätt som tänkts."

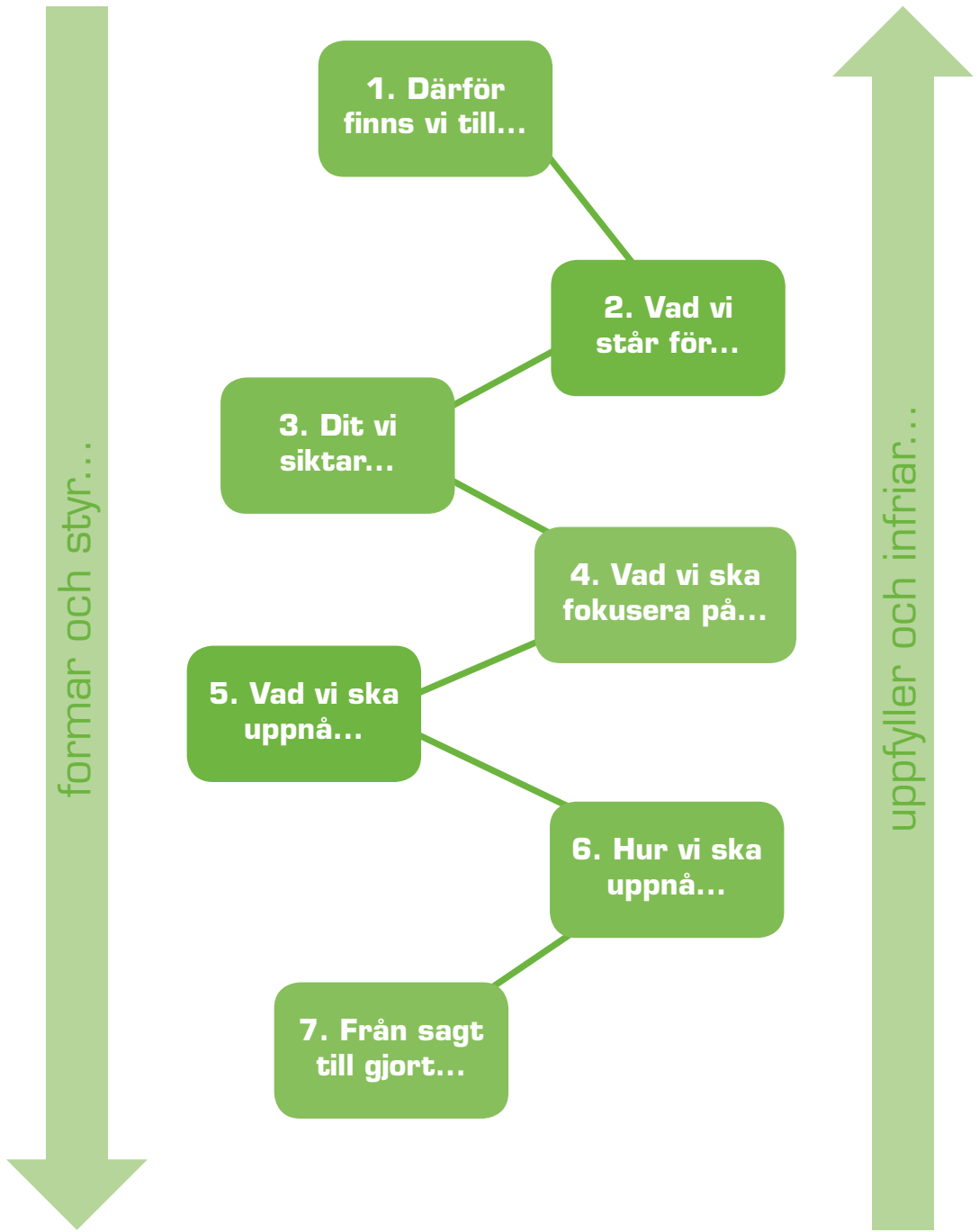
Repliken kan ses som en utmaning och uppmaning till alla arbetsgrupper, kommittéer och team. Förser man sig med "kartor" som tydliggör varför man finns till, vart man ska, vad man ska göra och vilka spelregler som

gäller? Utrustar man sig med "kompasser" så att det blir lättare att följa riktningen och hålla stadig kurs? Kollar man regelbundet av var man befinner sig och stämmer av hur det går?

Det finns många olika begrepp och rubriker som används för att beskriva och tydliggöra vad en organisation ska göra eller vilken uppgift ett team har. Några exempel är mission, strategi, taktik, effektmål, vision, affärsidé, värdegrund och policy. Det är lätt att gå vilse bland alla uttryck och formuleringar.

Hur förhåller sig olika begrepp till varandra. Kommer exempelvis "vision" före "värdegrund" eller "verksamhetsidé" före "mål"? Måste en arbetsgrupp använda alla begrepp och skapa formuleringar under varje rubrik?

På nästa sida presenteras en modell eller struktur som består av sju steg. Varje steg beskrivs mera utförligt på nästa uppslag. Tanken är att man börjar med att tydliggöra det första steget, fortsätter med det andra och så vidare. De sju stegen i modellen hänger intimt samman. De första stegen formar och styr de som följer. De senare stegen ska uppfylla och infria det som anges i de första stegen. ►



1. Därför finns vi till ...

En beskrivning av vad man ska verka för, vad som ska uppnås eller vilket uppdrag man har.

Detta brukar kallas för en organisations verksamhetsidé eller ett företags affärsidé. Ibland kan man möta begreppet "mission" vilket betyder ungefär samma sak.

2. Vad vi står för ...

En beskrivning av grundläggande principer och beteenden som ledsagar organisationen, föreningen eller teamet i sitt agerande; ett tydliggörande av hur man förhåller sig till varandra samt hur man förhåller sig till uppdraget.

Detta brukar kallas för värdegrund eller värdebas.

3. Dit vi siktar ...

En beskrivning av ett framtida önskvärt tillstånd. En föreställning av vart man vill nå eller bli. En bild i medvetandet om en eftertraktad framtid som man starkt känner för och tror på.

Detta brukar kallas för vision.

4. Vad vi ska fokusera på ...

En beskrivning och sortering av olika områden, sektorer eller fält där insatser måste göras för att förverkliga verksamhetsidén.

Detta brukar kallas för verksamhetsområden.

5. Vad vi ska uppnå ...

En beskrivning av vad som ska åstadkommas inom respektive verksamhetsområde. Detta ska inte förväxlas med vad som ska göras.

Detta brukar kallas för mål.

6. Hur vi ska uppnå ...

En beskrivning av hur man ska uppnå respektive mål, alltså vilka åtgärder, handlingar eller aktiviteter man väljer.

Detta brukar kallas för strategi. Synonyma begrepp är "taktik" och "tillvägagångssätt".

7. Från sagt till gjort ...

En beskrivning av vem eller vilka som ska utföra åtgärder, handlingar och aktiviteter, när det ska göras samt var och kanske hur det ska göras.

Detta brukar kallas för handlingsplan.

Ska man gapa över allt?

En berättigad fråga är om man måste bearbeta alla sju stegen. Det är naturligtvis upp till varje gruppering att själv avgöra detta. Arbetet måste upplevas meningsfullt och givande.

Det ska resultera i kraftsamling, tydlighet, effektivitet, trygghet och lust. Att krysta fram formuleringar utan egentligt innehåll eller seriositet är bara slöseri med tid.

Det finns många exempel på grupper som är framgångsrika och har en sprudlande verksamhet utan att exempelvis ha fastslagit och dokumenterat värdegrund eller vision.

Dock finns det oftast någon eller några som inom sig har en tydlig inre bild eller vision av vart man vill nå.

Problem kan uppstå då dessa lämnar gruppen eller när nya medarbetare ansluter och har svårt att ta del av den inriktning och de förhållningssätt som gäller.

Från sju till tre steg

Upplever man att modellen med de sju stegen är tungrodd och för omfattande kan några moment utelämnas. Nedan ett förslag på en minivariant i tre steg:

1. Därför finns vi till ...

En beskrivning av vad man ska verka för, vad som ska uppnås eller vilket uppdrag man har.

6. Hur vi ska uppnå ...

En beskrivning av vilka åtgärder, handlingar eller aktiviteter som ska göras för att fullfölja uppdraget.

7. Från sagt till gjort ...

En beskrivning av vem eller vilka som ska utföra åtgärder, handlingar och aktiviteter, när det ska göras samt var och kanske hur det ska göras.

Nästa avsnitt

I nästa kapitel ges exempel på hur olika organisationer eller arbetsgrupper har valt att formulera sig under respektive rubrik för de sju stegen. ►

Tankar som tänkts, ord som formats, texter som skapats ...

EXEMPEL

1. Därför finns vi till ...

Ett försäkringsbolag: *Vi ska erbjuda försäkringsskydd och riskrelaterade tjänster till privatpersoner och företag på den nordiska marknaden avseende skador på egendom och person.*

Ett företag i livsmedelsbranschen: *Vi ska erbjuda ett brett sortiment av god mat, som underlättar och spar tid i våra kunders kök.*

En golfklubb: *Vi ska vara en klubb med familjekaraktär som erbjuder spel på en bra bana. Klubbens primära kunder är medlemmarna, men företag och enskilda grennfeegäster utgör en viktig målgrupp som bidrar ekonomiskt till verksamhetens drift och utveckling.*

En humanitär organisation: *Vi ska förhindra och lindra mänskligt lidande var det än finns, skydda liv och hälsa och skapa respekt för människovärdet, särskilt vid väpnade konflikter och andra krislägen, arbeta för att förhindra sjukdom, genom att verka för hälsa och social välfärd, uppmuntra frivilligt arbete och ständigt vara redo att hjälpa genom rörelsens medlemmar och visa en världsomfattande solidaritet gentemot alla dem som är i störst behov av skydd och hjälp.*

Svenska Basketbollförbundet: *Vi ska främja och utveckla basketbollidrotten och göra den tillgänglig för alla i Sverige. Förbundet skall stimulera elitverksamheten likväl som breddskols- och ungdomsverksamhet samt verka för utbredningen av spontanbasket. Förbundet skall företräda svensk basket i utlandet och på ett aktivt sätt verka för ökad internationalisering. Förbundets verksamhet skall stå i överensstämmelse med idrottsrörelsens verksamhetsidé.*

Svenska Ungdomsringen för Bygdekultur: *Vi är en riksorganisation verksam främst bland ungdom, vars ändamål är att studera, sprida kännedom om, levandegöra samt föra vidare svensk folklig kultur. Verksamheten omfattar huvudsakligen områdena dans, lek, musik, sång, klädskick, hantverk, matkultur, folktro samt seder och bruk. Verksamheten skall bedrivas under kamratliga och sunda former så att kontakterna mellan lika åldrar främjas och förståelse skapas för olika folk och deras kultur både nationellt och internationellt.*

2. Vad vi står för ...

Exempel på hur man ska förhålla sig i relation till ändamålet:

- *En politisk ungdomsorganisation har som utgångspunkt att alltid ha mer gemensamt med unga människor än med etablerade politiker.*
- *En bollklubb har som utgångspunkt att alla barn får lika mycket speltid.*
- *En förening styrs utifrån ställningstagandet att all verksamhet och alla arbetsuppgifter ska ske på ideell grund.*
- *Idrotten säger att den ska vara drog- och dopingfri.*

Exempel på hur man ska förhålla sig till varandra:

- *Vi ska respektera varandra och visa hänsyn. Alla ska ha möjlighet till personlig utveckling. Vi ska leverera excellent service. Vi ska vara ett tillväxtföretag.*
- *Vi utgår från att alla människor är lika mycket värda ... är unika, tänkande och reflekterande ... är resurser med vilja att lära, växa och utvecklas ... har förmåga och vilja att påverka och ta ansvar ... vill utvecklas i och genom relationen till andra människor.*
- *Människor är olika och vi ska uppmärksamma och ta tillvara allas olika förmågor. Kreativitet uppstår när människor med skilda kunskaper, erfarenheter och önskemål möts.*
- *Nyckelord för vår kultur och värdegrund är professionalism, öppenhet, lojalitet och integritet samt arbetsglädje.*

EXEMPEL

EXEMPEL

3. Dit vi siktar ...

Ett försäkringsbolag: *Vi ska attrahera och behålla de mest kunniga och krävande kunderna på den nordiska skadeförsäkringsmarknaden.*

Ett fastighetsbolag: *Vi skall vara det ledande och lönsammaste hotellfastighetsbolaget samt att vår aktie skall vara ett konkurrenskraftigt placeringsalternativ på kapitalmarknaden.*

Ett studieförbund: *Vi erbjuder den nyskapande mötesplatsen, där människor stärker sin kompetens, vågar överskrida sina gränser och flyttar perspektiven in i framtiden.*

En skridskoklubb: *25 under minuten på 500 meter år 2009!*

Korpen: *Vi ska vara en ledande och landsomfattande folkrörelse med motion, rekreation och friskvård i gemenskap.*

Luleå hockey - Vision 2010:

- 100 %-igt engagemang från norrbottningarna
- 100 %-ig ökning av medlemsantalet
- 100 mkr i omsättning
- 100 nya sponsorer
- 100 %-ig beläggning i arenan

En biståndsorganisation: *Vi ska vara där!*

Ett politiskt parti: *Ett land där makten har flyttats från stat och institutioner till individer och familjer.*

4. Vad vi ska fokusera på ...

Den svenska idrottsrörelsen anger följande verksamhetsindelning i riktlinjedokumentet "Idrotten vill":

- Barnidrott (upp till och med 12 års ålder)
- Ungdomsidrott (13-20 års ålder), elitinriktad
- Ungdomsidrott (13-20 års ålder), breddinriktad
- Vuxenidrott (över 20 år), elitinriktad
- Vuxenidrott (över 20 år), breddinriktad



Idrottens utbildningsorganisation, SISU Idrottsutbildarna, sorterar sin verksamhet i sju områden:

- Studie, bildning och utbildning
- Processledning
- Förlag
- Kursverksamhet
- Konferensverksamhet
- Idrottsfolkhögskola (Bosön)
- Projekthotell



En idrottsförening anger följande områden i sin presentationsbroschyr:

- Barnverksamhet
- Ungdomsverksamhet
- Seniorverksamhet
- Elitverksamhet
- Tävlingsarrangemang
- Träningsanläggning / Klubbgård

EXEMPEL

5. Vad vi ska uppnå ...

Några exempel från en utbildningsorganisation och dess kursverksamhet:

- *Vi ska utveckla ett utbud för kompetensutveckling av förtroendevalda och anställda.*
- *Vi ska utveckla ett pedagogiskt arbetssätt/modell med ITstöd.*
- *Huvuddelen av deltagarna i våra kurser, utbildningar, konferenser och utvecklingsprogram ska anse att aktiviteten karaktäriseras av hög kvalitet både till form som innehåll.*
- *Vi ska aktivt och regelbundet bedriva "spaningsarbete" för att fånga upp nya pedagogiska metoder och arbetssätt. Insikterna ska bedömas och värderas för att därefter implementeras i verksamheten.*

Andra exempel på målformuleringar:

- *Vi ska etablera 75 nya församlingar i Sverige fram till år 2010.*
- *Vi ska senast under år 2009 omsätta mer än två miljarder SEK.*
- *Vi ska behålla vår position som landets främsta företagsekonomiska skola.*
- *Minst 80% av medlemmarna ska aktivt delta i en hemgrupp under året.*
- *Vi ska vid nästa års VM vara bästa nation.*



EXEMPEL

6. Hur vi ska uppnå ...

Exempel från föregående sida på hur målet "Huvuddelen av deltagarna i våra kurser, utbildningar, konferenser och utvecklingsprogram ska anse att aktiviteten karaktäriserades av hög kvalitet både till form som innehåll." ska uppnås:

Inför varje aktivitet eller uppdrag ska "Checklistan" fungera som en utgångspunkt och ledstång i planeringsarbetet. Varje utbildnings- och utvecklingsaktivitet eller uppdrag ska utvärderas av ansvarig(a) kursledare och handläggare. Slutsatser och konklusioner ska dokumenteras i en "loggbok". Efter ett utbildnings- och utvecklingsuppdrag ska ett uppföljningssamtal genomföras med uppdragsgivaren. Vid två tillfällen under året ska ett "utvärderings- och utvecklingsdygn" genomföras med alla kursledare och handläggare.

7. Från sagt till gjort ...

Som en hjälp för att forma en handlingsplan finns många olika underlag i planeringskalendrar och liknande. Allt från enkla checklistor till så kallade gantt-scheman och nätplaner.

Den enklaste handlingsplanen svarar på frågeställningarna:

- **Vad ska göras?**
- **Vem ska göra?**
- **När ska det göras?**



Nästa avsnitt

I nästa kapitel presenteras idéer och uppslag kring hur man kan arbeta med var och en av de sju stegen. ►

Hjälpredor för att komma fram till vart man ska...

1. Därför finns vi till ...

Besvara frågorna:

1. **Vem riktar sig verksamheten till?**
2. **Vad erbjuds och/eller vad ska uppnås?**
3. **Varför görs detta?**

Svaren som framkommer är en utgångspunkt för att komplettera nedanstående meningar som då tydliggör uppgiften eller uppdraget.

- **Vi ska ...**
(se svaren på punkt 2 ovan)
- **för / åt / till ...**
(se svaren på punkt 1 ovan)
- **så att ...**
(se svaren på punkt 3 ovan)

2. Vad vi står för ...

Gör en lista med ledstjärnor som är viktiga, dels vad gäller hur man ska förhålla sig till varandra, dels hur man ska förhålla sig till uppdraget. Bearbeta och tydliggör varje ledstjärna med hjälp av nedanstående frågeställningar:

- **Vad innebär den?**
- **Varför ska vi ha den?**
- **Hur ska vi hålla den aktiv och levande?**

Ledstjärnor är laddade och uppmanande. Det är medvetna val man gör utifrån att det finns andra alternativ och förhållningssätt. Valet av värdegrund måste märkas genom agerande, handlingar och åtgärder. En relevant fråga är:

- **Hur ska vi agera om någon eller några inte följer det vi sagt att vi står för?**

3. Dit vi siktar ...

- *Hur ser det framtida önskvärda tillståndet ut?*
- *Vilka är drömmarna?*
- *Hur kan visionen beskrivas?*

Testa visionen med hjälp av nedanstående frågor:

- *Är den begriplig?*
- *Är den önskvärd?*
- *Är den möjlig att nå?*
- *Är den tydlig?*
- *Är den lätt att förmedla?*



4. Vad vi ska fokusera på ...

Beskriv inom vilka områden, sektorer eller fält insatser måste göras för att förverkliga uppgiften eller uppdraget.

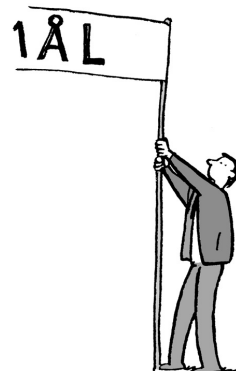
5. Vad vi ska uppnå ...

Sätt upp och formulera mål inom respektive verksamhetsområde. Testa varje mål med hjälp av nedanstående frågor:

- *Är målet tydligt och entydigt?*
- *Kan man avgöra om målet blir förverkligat?*
- *Innebär beskrivningen någon form av aktiv handling?*
- *Är det möjligt att nå målet?*
- *Framgår det när målet ska vara uppnått?*

Kolla framtagna mål med hjälp av tre frågor:

- *Leder målen dit vi siktar?*
- *Harmonierar målen med det vi står för?*
- *Överensstämmer målen med vårt uppdrag?*



6. Hur vi ska uppnå ...

Klargör olika vägval för att nå respektive mål genom en bearbetning i två steg:

- *Lista olika tillvägagångssätt eller aktiviteter som leder till att målet förverkligas ... alltså tydliggör handlingar och åtgärder.*
- *Värdera olika alternativ, dels utifrån hur realistiska de är med tanke på exempelvis kostnader och tidsåtgång, dels hur "bra" de kan tänkas vara.*

7. Från sagt till gjort ...

Tydliggör för varje handling eller aktivitet som valts:

- *Vad ska göras?*
- *Vem eller vilka ska göra?*
- *När ska det göras?*

Fundera också över:

- *Hur man ska följa upp och hålla handlingsplanen levande?*
- *Hur regelbundet detta ska göras?*

EXEMPEL

En motionsidrottsförening:

1. Därför finns vi till ...

- *Vi ska erbjuda bygdens invånare friskvård och motionsaktiviteter för att på så sätt främja gemenskapen och öka det personliga välbefinnandet.*

2. Vad vi står för ...

- *Vi ska erbjuda aktiviteter så att alla oavsett kön, ålder eller ambitionsnivå kan hitta en attraktiv aktivitet.*
- *Alla ledare ska ha genomgått förbundets instruktörsutbildning.*
- *Vi ser det som självklart att instruktörer får ekonomisk ersättning för sina uppdrag.*
- *Det glada leendet är vårt signum.*

3. Dit vi siktar ...

- *"Mer än hälften" (i slutet av år 2009 ska minst hälften av alla bygdens invånare regelbundet delta i våra aktiviteter)*

4. Vad vi ska fokusera på ...

- *Jogging/löpning*
- *Workout/gympa*
- *Spinning*

5. Vad vi ska uppnå ...

(exempel från området "Spinning" ovan)

- *Vi ska under året erbjuda fem spinningpass varje vecka.*

6. Hur vi ska uppnå ... och ... 7. Från sagt till gjort ...

- *Vi ska hyra 10 cyklar av X-företaget ... kassören ansvarar för avtal, beställning etc.*
- *Fem instruktörer ska genomföra baskursen för instruktörer ... utbildningsledaren anmäler deltagare.*



Lästips och www-länkar

FÖRENINGSGUIDEN – Peter Olsen – SISU Idrottsböcker

FRÅN IDÉ TILL RESULTAT – Sven Nygren – Ledarinstitutet

FÖRENING I RÖRELSE – Lars Hogedal – SISU Idrottsböcker

IDÉN I CENTRUM – Sven Nygren – Ledarinstitutet

JAGET, LAGET, TEAMET – Lars Hogedal, Margareta Lycken – SISU Idrottsböcker

RÖRELSE I RÖRELSE – Lars Hogedal m fl – SISU Idrottsböcker

STRATEGI FÖR FRAMTID – Greger Hjelm – R & U förlag



- www.framsikt.se
- www.framtidsstudier.se
- www.idrottsbokhandeln.se
- www.kairosfuture.com
- www.ledarinstitutet.se
- www.sisuidrottsutbildarna.se
- www.google.com och sök vidare ...