



BORTOM LÖNSAMHET

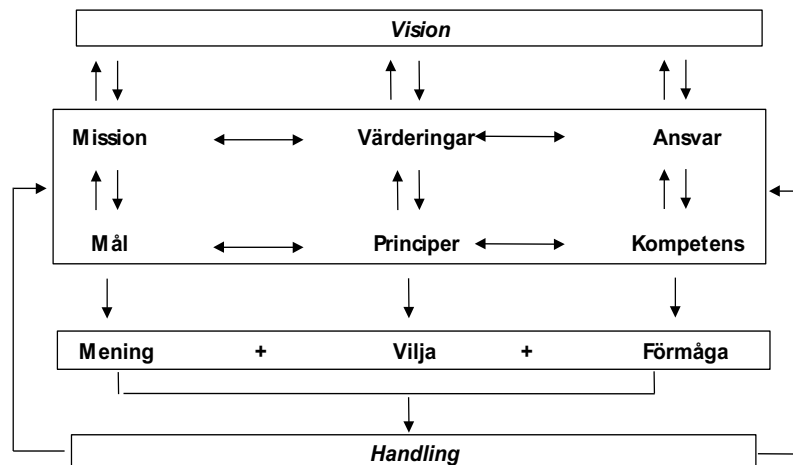
Behovet av super-professionella kameleonter!

Efterfrågan på högst kvalificerad arbetskraft växer kraftigt. Anställda måste vara både individualister och team-arbetare, lojala och kritiska, entreprenörer och disciplinerade, snabba och noggranna, kommunikativa och analytiska, kundorienterade och kostnadsmedvetna.....Alla förväntas vara villiga att förändras samtidigt som all grundtrygghet ifrågasätts. Det verkar som om endast de mest super-professionella kameleonterna har en framtid för sig.

De flesta företag hanterar denna utmaningen genom att rekrytera, träna och sätta sina medarbetare i arbete. Dessutom ska alla "gå i samma riktning"! Den övergripande frågan för alla ledare i samtliga organisationer och företag blir därför: Hur kan få alla att gå från "att veta" till "att göra", från vision till handling?

För att svara på frågan har Krauthammer International utvecklat en modell. Den är en medveten förenkling av verkligheten och det är just detta som är modellens styrka: Den kan hjälpa oss att finna ett sammanhang i en högst kaotisk verklighet. Modellen formar ett kretslopp som tillåter oss att analysera och snabbt besluta om vilka åtgärder som krävs, och var. Principen bakom modellen är att alla medarbetare (på alla nivåer) ställer sig tre frågor innan de agerar: Förstår jag varför? Är jag personligen beredd att genomföra detta? och slutligen Är jag kapabel att genomföra detta?

HCD modellen





Modellens sammanhang kan ses från olika utgångspunkter.

Från topp till bas svarar modellen på frågan: Vilka steg måste tas för att förverkliga en vision? Från bas till topp finns ett svar på varje möjlig form av varför?, t.ex. Varför ska just dessa medarbetare göra dessa uppgifter?

Den vertikala dimensionen motsvarar strategi, kultur och struktur.

Horisontell dimension motsvarar hierarkisk nivå:

- Vision, Mission, Värderingar, Ansvar: Ledarskapsnivå
- Mål, Principer, Kompetenser: Chefs/coachnivå
- Mening, Vilja, Förmåga och Handling: Individuell/professionell nivå

Den individuella/professionella nivån är speciellt viktig: i princip är det individen själv som bär ansvaret för sitt beteende och sina handlingar. "Man måste" faller därför utanför HCD-modellens omfattning.

Från höger och vänster (och vice versa) är horisontell koordinering nödvändig. Exempelvis, en princip kan antingen stödja eller hindra att man når sitt mål. Att ge någon ett uppdrag utan att ge dem det ansvar som hör till är meningslöst. Riktigt farligt kan det vara att ge ansvar till någon som har helt andra värderingar än organisationen i övrigt.

Den centrala delen av modellen ska vara väldefinierad och relativt fast. Mål och mission bör låsas på några års sikt, men likväl kommer dessa delar, liksom värderingar, principer, ansvar och kompetens, att omprövas genom erfarenheter och särskilt när radikala förändringar sker i företaget. Visionen däremot förändras inte genom direkt handling utan på ett mer indirekt sätt.



DEFINITION AV TERMER

VISION

VISION = en vägledande ide som svarar på frågan: Vad är organisationens bidrag till mänskligheten? Den ska tjänstgöra som en permanent riktlinje och ledstjärna för samtliga anställda.

Vision betyder föreställning eller något som finns i en persons tankevärld. Det kräver en förmåga att se framåt, att visualisera något som ännu inte finns. En visionär person har en förmåga att se framåt och att leva i framtiden.

En vision gör det möjligt för en organisation - och därmed också för dess individer - att svara på frågor som Vad är vårt bidrag till mänskligheten? Vad är vår sociala roll och vilka förhållanden (externa och interna) är av yttersta vikt för detta? Såväl företagets historia som dess framtida förväntningar måste noggrant definieras.

En nyckelfaktor för att visionen ska vara livskraftig är att den är lätt att förstå och beskriver företagets adderade värde.

Exempel:

- "Förlänger människor" (Altrex, leverantör av stegar!)
- "Göra människor glada" (Walt Disney)
- "Protects what's good" (TetraPak)

En vision kan inte byggas kring vad en organisation gör vid en särskild tidpunkt: "Vi finns till för att producera energi till lägsta möjliga kostnad" eller "Vi fungerar som juridiska rådgivare till 100 ledande företag. Om en vision verkligen ska inspirera måste dess kärna vara permanent och kombinera åtminstone följande fyra aspekter:

Mening: allt som människor i en organisation gör (måste göra) styrs av visionen och ska bidra till dess förverkligande

Distinktion: en vision förklarar varför organisationen behövs, och vad som gör den så speciell

Slagkraftig: formuleras på ett sätt som genererar entusiasm och är lätt att komma ihåg och förstå

Känslomässig: visionen måste tilltala organisationens medlemmar även känslomässigt för att vara motiverande



MISSION

MISSION = organisationens långsiktiga mål (5-10 års sikt)

En mission betyder för en armé ett särskilt uppdrag, och för en individ ursprungligen en livsmission. Även för en organisation är en mission en speciell uppgift, ett viktigt och riskfyllt mål. Detta mål **måste** uppfyllas för att förverkliga visionen och på så sätt säkra organisationens framtid.

I vår definition skiljer vi mission från vision genom dess temporära natur. Svaret på frågan "Hur vet vi om vi uppnått vår mission" måste kunna besvaras med ett konkret scenario.

I princip kan vi urskilja fyra typer av missioner:

Målmission:

Försäljningsvolym på en miljard inom fyra år, att skapa en folkbil, att bli först med en man på månen.....

Fientlig mission:

att slå Coca Cola, att konkurrera ut Unilever, att bli nummer 1 genom att gå förbi IBM....

Förebildsmission: att bli försäkringsbranschens Shell, att för cykelindustrin representera det som Nike är för sportkor och Häagen-Dazs är för glass.....

Förändringsmission (vanligtvis med fokus på organisationen):

starkare kommersiell inriktning som förberedelse inför konkurrensen (t.ex. den mer konkurrensutsatta offentliga sektorn) att förstärka de anställdas identifiering med de övergripande målsättningarna för att stärka åtagandet.

Karaktäristiskt för en mission är att den är:

Utmanande: Vi måste "stå på tå" för att nå den, och när vi gör det kan vi vara stolta över vår insats

Uppnåbar: Alla måste vara övertygade om att vi klarar av att nå den. Vi måste ha känslan av (oavsett om den rent objektivt är sann) att vi har rätt kompetens i företaget

Föreställbar: Vi måste ha en tydlig bild av "målgången" och kunna se oss själva i den önskade situationen.



MÅL

MÅL = konkreta steg för att definiera resultat på kort och medellång sikt

Ett mål är ett konkret steg, ett viktigt eftersträvat resultat inom något område. Ett mål är ett viktigt operationellt (management) verktyg för att styra de mänskliga resurserna och energin och för att mäta personlig effektivitet. Konkret målformulering ger medarbetaren säkerhet både på kort och längre sikt.

Eftersom ett mål är så specifikt förtydligar det vilka steg som behövs för att förverkliga missionen och visionen. Det är därefter möjligt att avgöra om individens mål överensstämmer med organisationens mål.

Strategi är en serie planerade och sammanlänkade mål och principer. Termen "nyckelstrategier" gör det möjligt att prioritera mellan kortsiktiga och mindre kortsiktiga mål. Eftersom en strategi är en blandning av många mål, principer och kompetenser är termen användbar särskilt för att indikera ett förhållningssätt som definierar relaterade delar av modellen.

Det finns olika typer av mål för olika sektorer:

- Marknadsföring: positioneringsmål
- Finans: förtjänst och resultatmål
- Produktion: säkerhet- och produktivitetmål
- HRM: medarbetartrivsel, professionalism

Karaktäristiskt för ett mål är att det är:

Mätbart: skillnaden mellan nuvarande situation och önskad situation kan tydligt utläsas

Kontrollerbart: framgång på väg mot målet kan mätas med hjälp av delmål

Win-win: både den enskilde individen och organisationen har intresse av att nå resultatet

VÄRDERINGAR

VÄRDERING = det etiska sammanhang inom vilket företaget vill förverkliga sin vision.

En värdering uttrycker ett sätt att tänka inom organisationen: vad anses vara viktigt? En värdering förklarar de bakomliggande orsakerna till en målformulering. En värdering är ett mått på hur en organisation vill nå sitt mål, eller med andra ord, inom vilka etiska ramar organisationen vill nå sina mål.



Värderingar kan relatera till människor (t.ex. respekt för individen), samhällsansvar (sysselsättning), kunder (kunden har alltid rätt), kapital (att gå med vinst), produkter (top kvalitet) och material (återvinning).

En värdering är en fundamental övertygelse som fungerar som bas för motivation och engagemang i organisationen. Gemensamma värderingar stärker känslan av samhörighet.

Karaktäristiskt för en värdering är att den är:

Autentisk: uttrycker en tro eller en inre övertygelse

Tydlig: definitiv, utan reservationer

Nulägesbeskrivande: det handlar inte om vilka värderingar vi borde ha, utan om vad vi tycker här och nu.



PRINCIPER

PRINCIPER = riktlinjer för önskat beteende

En princip är en beteenderegel som visar hur vi vill uttrycka vår övertygelse i handling. Principer är en organisations värderingar översatt i beteenden.

Att identifiera ett företags viktigaste principer och leva efter dem är det bästa sättet att sätta ett företags kultur: föredömligt beteende. Det är viktigt att principerna gäller för samtliga medarbetare och att man gör varandra uppmärksamma på att om de efterlevs eller inte.

När principer sätts på prov, t.ex. när vi agerar under press eller när efterlevnaden av en viss princip "svider" och "kostar", vet vi att vi har att göra med en genuint efterlevd princip.

Karaktäristiskt för en princip är att den är:

Överförbar på alla oavsett rang, status, ansvarsområde

Observerbar: en princip uttrycker något som du kan se människor göra. Överträdelser kan identifieras och mätas.

Tydligt formulerad och lämnar ingen tvekan om betydelse, eller möjlighet till olika tolkningar



ANSVAR

ANSVAR = resultat som någon kan hållas ansvarig för

Att ha ansvar betyder att stå till svars för såväl framgång som motgång.

Ansvar kan gälla människor eller resurser (inklusive kapital) men också abstrakta områden som image eller kvalitet. Ansvar kan vara moraliskt, rättsligt eller professionellt, den senare synonymt med resultatområde.

Ansvar kan inte upprätthållas utan lämplig befogenhet: det är fruktansvärt demotiverande att försöka påverka slutresultatet om man inte har befogenhet att driva processen.

Ansvar förväxlas ofta med uppgifter, särskilt i arbetsbeskrivningar. Skillnaden är att en arbetsuppgift är något som måste göras, och inte resultatet av denna handling. T.ex. är det receptionistens uppgift att svara i telefon, men det är hennes ansvar att ge god service till varje person som ringer in. Ansvar ligger ofta till grund för personliga mål - så länge en person uppfyller sina ansvarsområden kommer ingen att ifrågasätta hur han eller hon sköter sina arbetsuppgifter.

Karaktäristiskt för ansvar är att det är:

Resultatorienterat: det handlar om vilket adderat värde en medarbetare eller ett team måste bidra med

Mått på prestation: hur mäter man om ansvaret har skötts bättre än förväntat, lika bra eller sämre än förväntat?

Befogenhet: vilka beslut har en medarbetare rätt att fatta på egen hand? Vilka resurser har han eller hon till sitt förfogande?



KOMPETENS

KOMPETENS = en kombination av alla kvaliteter

Vilka är mina styrkor? Vad är jag bra på? Vad adderar jag för värde?

Till kompetens räknas patentlösningar efter år av erfarenhet och projektledning, likväl som rationell och emotionell intelligens, stabilitet och öppenhet för nya erfarenheter.

En styrka blir inte en styrka förrän den uppmärksammas som sådan av individen och av andra. En organisations kompetens bedöms t.ex. av kunder, konkurrenter och experter. En individs kompetens bedöms av ledningen, coacher, kollegor, och externa kontakter.

Genom tydligt formulerade ansvarsområden, konkreta mål och klara arbetsbeskrivningar i kombination med "on-the-job-coaching" lyfter fram en individs kompetens samt indikerar hur den bäst kommer till nytta.

Karaktäristiskt för kompetens är:

Professionell nivå: framgångens lönsamhet är hög

Tydlighet: konkreta resultat eller kvalitativ forskning är bevis på kompetens

State of the art: uppdaterad, och under ständig utveckling och kontroll



En summering av modellen

Operativt: För att "någon" ska göra "något" krävs att personen förstår varför det ska göras, vill göra det och kan göra det.

Strategiskt: En medarbetare som uppskattar ett företags strategi (vad ska vi prioritera?), dess kultur (hur ska vi agera?) och har rätt kompetens (kan göra) bidrar till framgång.

Som företagsledare är det vår skyldighet att säkerställa att så många medarbetare som möjligt Förstår, Vill och Kan.

MENING

= syfte.

Svarar på frågorna: Vad detta leder till? och Vad är nyttan med att göra det?

VILJA

= att känna motivation att göra något

En första testfråga är om individen är villig att delta. Nästa testfråga är om individen anser det tillräckligt viktigt att prioritera aktiviteten.

FÖRMÅGA

= förmågan att göra något professionellt och bra.

En person har den rätta förmågan om han eller hon kan svara "ja" på frågan "Kan du genomföra detta på ett tillfredsställande sätt?"