

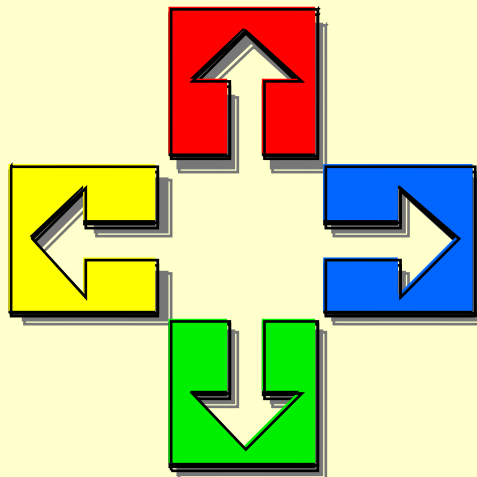


- Omvärldsanalys
- Scenarioplanering
- Visioner, strategiska och operationella mål

*Ett studie- och arbetsmaterial
för handikapporganisationer*

av

Lars Gustavsson och Stefan Leufstedt



© HSO Skåne

Omvärldsanalys

Lars Gustavsson



EN FÖRÄNDERLIG VÄRLD

Vår värld förändras allt snabbare.

”Inget är som förr”, är ett gammalt talesätt som blivit alltmer aktuellt för varje dag. Den snabba förändringstakten, som vårt samhälle utsätts för, ställer nya och annorlunda krav på både människor, företag och inte minst organisationer.

Kraven på flexibilitet och förändringsbenägenhet ökar för den enskilda människan. För företag och organisationer kommer kraven att bli ännu högre för överlevnad i denna föränderliga värld.

Detta arbetsmaterial vänder sig till organisationer och då främst handikapporganisationer, som arbetar intressepolitiskt i samhället. Exempel på andra organisationer som kan använda materialet kan var nykterhets- och miljöorganisationer, eller andra som vill påverka vårt samhälle i en speciell riktning, kring en idé eller kring en grupp människors speciella behov.

Många organisationer, inte minst inom handikapprörelsen, har under en lång rad av år levt i en ganska statisk tillvaro, där deras program och verksamhet varken ifrågasatts av medlemmar, bidragsgivare eller andra inom organisationens intressesfär. Med det föränderliga samhället förflyttas dessa organisationer och föreningar emellertid ut från det trygga hörn de rutat in och arbetat i under en rad av år. De kommer allt längre ut i en otrygg värld de inte känner igen, där de granskas och ifrågasätts, först långsamt och sedan allt snabbare.

Tecknen kan vara att medlemstillströmningen avtar när de gamla medlemmarna ”dör ut”, bidragen till organisationen ifrågasätts, medlemmar börjar bli ”bråkiga” och ifrågasätter verksamheten, samhällskontakter minskar, förtroendet för organisationen minskar både externt och internt o s v.

Fyra organisationstyper

Vissa organisationsteoretiker brukar ta fram fyra olika organisationstyper nämligen: *Interaktiva organisationer*, *proaktiva organisationer*, *reaktiva organisationer* och *inaktiva* eller *passiva organisationer*. Om man drar en enkel liknelse för att förklara dessa organisationstyper kan den se ut på följande sätt:

Den *interaktiva organisationen* kan liknas vid en skeppare som skall ut på sjön. Han vet vad hans färdmål är. Han studerar sjökortet, lyssnar på väderleksrapporterna och talar med andra som har kunskaper om de aktuella farvattnen. För säkerhets skull planerar han ett par olika alternativa rutter, så att han också kan segla inomskärs om det skulle bli dåligt väder. Skepparen har blicken lång framför sig, så att han i god tid kan ge order om att slå in på alternativa planerade rutter eller andra behövliga kurskorrigeringar. Alla i båten är med i bestyren.

I den *proaktiva organisationen* vet skepparen vad hans färdmål är. Han studerar sjökortet, lyssnar på väderleksrapporterna för de aktuella farvattnen innan han ger sig ut på sin resa. Han iakttar noga väder, vind och andra i farvattnen och försöker göra de kurskorrigeringar som behövs.

Några i båten är med i bestyren.

Den *reaktiva organisationen* ger sig ut på vattnet utan något egentligt mål och utan att egentligen veta varför. De seglar lite som vind och strömmar för dem. Det spelar inte så stor roll eftersom de inte satt upp något mål för sin färd. För det mesta kommer de tillbaka till startpunkten igen, efter en tur på sjön som mest glatt skeppare och styrman som fått manövrera lite.

Den *inaktiva* eller *passiva organisationen* har dragit upp båten på land och är bara nere och tittar till den någon gång emellanåt, medan man skakar på huvudet och nostalgiskt tänker på hur det var förr när sjön alltid var lugn och himlen ständigt blå.

Morgondagens organisation

De organisationer som vill hålla sig friska, sunda och välmående måste sträva efter att bli den interaktiva organisationen. Det kommer inte längre att hålla i framtiden att titta på vad man gjorde föregående år och i stort sett kopiera det med lite nya ord, när man gör program och verksamhetsplaner.

I den interaktiva organisationen studerar man nuet och försöker analysera vad som kan tänkas hända i framtiden. Utifrån detta sätter man upp mål, gör verksamhetsplaner och strategier. För den händelse att analyser av nuet och framtiden inte är korrekta, eller annat oförutsett inträffar, har man ett antal alternativa vägar att slå in på redan från början.

Man planerar från ett "huvudscenario", det man tror är mest troligt skall häna, för mål, strategier och verksamhet. Men man har redan från början med ett antal andra scenarios som även de är tänkbara, fast i lägre grad och utifrån det har man då naturligtvis även alternativa strategier och planer.

Den interaktiva organisationen har hela tiden en kommunikation med sin omvärld, där man känner av vad som händer, så att man har hög beredskap inför olika händelser, som påverkar ens verksamhet och intresseområde.

I arbetet för att bli en interaktiv organisation krävs bl a följande:

• Omvärldsanalys

Att man kontinuerligt avspannar sin omvärld på en mängd olika områden, som kan påverka verksamheten. Sådana områden kan t ex vara befolkningstillväxt, utveckling av nya behandlingsmetoder, politiskt majoritet, nya politiska idéer, EUs socialpolitik, samhällsekonomi etc.

• Scenarioplanering

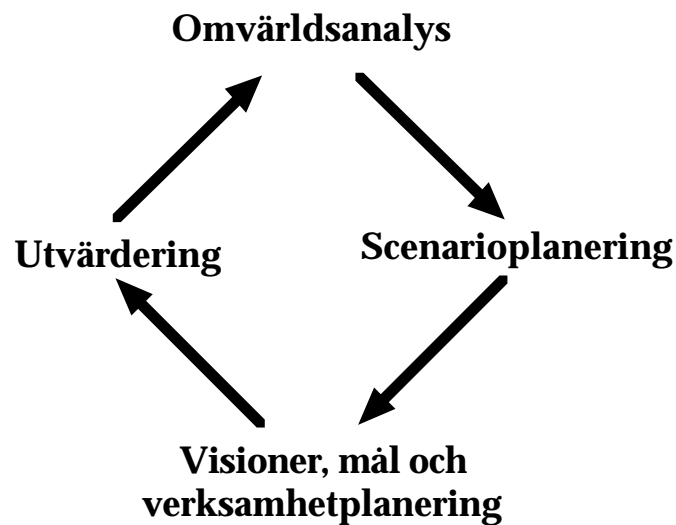
Att utifrån omvärldsanalysen planera för ett antal alternativa skeenden som påverkar organisationens strävan att uppnå sina mål.

Exempel: Vad händer om medlemsantalet plötsligt halveras, om organisationen inte får bidrag längre eller om det kommer en helt ny, avvisande politiker istället för den man tidigare alltid haft kontakt med?

• Strategier, målsättningar och verksamhetsplanering

Framtagande av mål, strategier för hur dessa kan uppnås och utifrån detta verksamhetsplanera. Organisationen har alternativa planer och

handlingsvägar om oväntade saker skulle dyka upp, som gör att de behöver korrigera kurs och slå in på nya spår.



Arbetet i organisationen följer en traditionell arbetscykel.

- **Utvärdering - kurskorrigering**

Utvärdering innebär att man hela tiden kontrollerar att den utstakade vägen leder mot målet. Likt en orienterare genomför man de nödvändiga korrigeringarna, på färden mot målet med de tre arbetsredskap som tidigare nämnts som bas; omvärldsanalys, scenarioplanering, strategi- och verksamhetsplanering.

Vad utmärker en aktiv och framgångsrik organisation?

En framgångsrik organisation brukar naturligtvis uppnå de mål den sätter upp, men detta kan inte vara det enda kriteriet. I så fall skulle en organisation med mycket lågt satta mål också anses som framgångsrikt, vilket den kan vara i sina egna ögon och efter sin egen måttstock.

En framgångsrik organisation kan identifieras bl a genom följande:

- Alla aktiviteter strävar mot föreningens mål
- Organisationen har en aktiv styrelse där alla har och fullgör en uppgift
- Aktiviteter som organisationen genomför är välbesökta av medlemmarna
- Organisationen har en välordnad ekonomi
- Organisationen arbetar långsiktigt utifrån mål och verksamhetsplaner
- Det är högt i tak. Alla synpunkter går att föras fram och diskuteras
- Medlemmarna har ett stort inflytande på organisationens verksamhet
- Organisationen tar ett stort ansvar

En ineffektiv och inaktiv organisation utmärks då naturligtvis av det omvända, att aktiviteter är dåligt besökta, att det i styrelsen bara är ett fåtal aktiva ledamöter, att det är svårt för medlemmar att påverka o s v.

OMVÄRLDSANALYS

Omvärldsanalys handlar om att genom olika källor samla in information, som är väsentligt för organisationens verksamhet och försöka analysera vad som kan tänkas hända på kort och lång sikt.

De flesta organisationer inom handikappörelsen har relativt få kontaktytor med samhället och har därför ofta råkat ut för obehagliga överraskningar av mindre eller större slag. Många organisationer har fått smärre chocker när deras hyror mångdubblats, när bidragssystemet för deras verksamhet förändras, när medlemsantalet plötsligen sviktar under flera år, när värden för deras medlemmar plötsligen förändras radikalt eller när deras samhällskontakter plötsligen upphör osv.

Många av dessa överraskningar kan förutses och planeras för, om man bara ägnar sig åt att till någon del försöka skåda in i "kristallkulan" och gissa vad morgondagen kan ha i beredskap

De kontakter majoriteten av organisationerna har idag är t ex följande:

- Vissa sporadiska kontakter med de läkare och politiker som ansvarar för den vård organisationens medlemmar är mottagare av
- Ej strukturerade medlemskontakter
- Nyheter genom dagstidningar och i bästa fall genom någon facktidsskrift.

Att man analyserar och diskuterar vad den information man får betyder för organisationen är ganska ovanlig.

En strukturerad omvärldsanalys kan bestå av följande steg:

- Kartläggande av intresseområden
- Strukturerad informationsinsamling
- Analys

Uppgift

1. Diskutera vilka informations- och beslutsunderlag ni använder idag, när ni tar fram mål och upprättar verksamhetsplaner för er organisation.

2. Diskutera och spalta ner vilka olika källor ni använder för att inhämta information om organisationens verksamhet.

Kartläggande av intresseområden

Vilka intresseområden en organisation har, hänger naturligtvis samman med dess organisationsidé och vilka mål organisationen har. För en handikapporganisation på lokal eller regional nivå brukar de primära intresseområdena vara sjukvård, rehabilitering och hjälpmedel samt de frågor som traditionellt har legat inom landstingens ansvarsområden, men även olika stöd- och serviceinsatser som kommunerna utför enligt Socialtjänstlagen, Sol och Lagen om Stöd och Service för vissa funktionshindrade (LSS). Till detta kan naturligtvis komma en mängd andra intresseområden som den fysiska miljön, allmänna kommunikationer, fritids- och kulturområden etc. Även om det är kommunen eller länet så skadar det inte för lokala och regionala organisationer att hålla ett spanande öga

på vad som händer i regering, departement och statliga verk. Många beslut som fattas där, påverkar i hög grad vad som händer på det lokala planet.

Som interna arbetsområden brukar ses medlemmar och deras familjer och annat som påverkar deras anslutning, engagemang och intresse för organisationsverksamhet. Hur ser andra organisationsområden på er? Är ni välsedda så att de rekommenderar patienter och brukare att söka medlemskap? Hur ser det ut i ert upptagningsområde? Är det många ensamboende eller är det mest familjer? Vilka andra intressen konkurrerar? Vilka trender påverkar intresset för er organisation och för att någon ska engagera sig i den?

Uppgift

1. Punkta ner de externa områden som ni anser är viktiga för er organisation, områden som ni vill påverka och som kan påverka Er organisation och Era medlemmars existens och livsförhållande. Gör en kort beskrivning för varje område, varför ni tycker de är viktiga och om möjligt vad som är viktigt.

2. Punkta ner interna områden som är intressanta för er att bevaka och diskutera.

3. Prioritera de områden som ni tycker är viktiga. Sätt upp dem som en rubrik.

Strukturerad informationsinsamling

Den strukturerade informationsinsamlingen har ett direkt förhållande till organisationens intresseområden. Det är information som står i direkt förhållande till dessa områden, som skall samlas in på ett strukturerat sätt och sedan analyseras. Ett första skede i informationsinsamlingen kan vara att försöka kartlägga, spalta upp och välja de källor man skall använda för informationsinsamlingen.

Sådana källor kan vara:

• Politiska program

De olika politiska partiernas program ger en bild av vad de olika partiernas visioner och mål är. Alla stora partier och även de flesta mindre har program för socialpolitik, sjukvård, skatter, omvårdnad, EU osv. Riksdagsprogrammen för de olika partierna ger en bra bild av de övergripande visionerna och målen. De kan oftast fås gratis eller för en ringa kostnad genom respektive partis rikskansli. Många partier har också egna landstingsprogram, som är lokalt knutna till ett landsting och ger partiet målsättningar i ett specifikt landsting. Även i större kommuner finns det partier som har lokala program.

Partiprogrammen är kanske den främsta källan att långsiktigt försöka analysera olika förändringar i samhället.

• Protokoll från kommuner/landsting och riksdag

Protokoll från kommuner, landsting eller riksdag är något som alla kan beställa och har rätt att ta del av. Det kan vara förenat med en viss

kostnad men är lika ofta gratis. Alla protokoll, utredningar osv från ovanstående är offentligt material, som alla har rätt att ta del av.

Här gäller det naturligtvis att sålla så att man inte tar på sig för mycket, utan ser till att få det som är intressant just för den egna organisationen. Är det i en kommun så kan man kanske be att få t ex socialnämndens protokoll och dagordning för kommunfullmäktige, om det är sociala frågor som är mest intressant. På samma sätt kan man välja om det är landstingsfullmäktiges protokoll eller en speciell nämnd/delegation eller ett sjukvårdsdistrikts protokoll som intresserar.

Från riksdagen kan man prenumerera på protokoll och propositioner inom vissa områden. Vill man ha det mer översiktligt finns en lång rad olika informationsområden att prenumerera på; Nordsteds offentliga publikationer och tidningen Riksdag & Departement ger en bra bild av vad som händer inom riksdagen.

- **Facktidsskrifter**

Bland facktidsskrifterna har vi redan nämnt två (Nordsteds info och Riksdag och Departement). Det finns en lång rad andra som Kommunaktuellt, Landstingsnytt, Vi inom hemtjänsten, Dagens medicin m fl, som kan ge både dagsaktuellt och en spegel av nya trender inom vård och omvårdnad. De politiska partiernas tidningar är annat som kan vara intressant, likväl som olika former av informationsblad från EU-kontoret, Näringslivets ekonomifakta, Fritzes olika infos osv. Boken Massmedia på Bonniers förlag ger en total översikt över såväl dags- som facktidsskrifter.

- **Facklitteratur**

Att följa facklitteratur inom de områden man är intresserad av, kan ge stor kunskap och information. Facklitteraturen kan ofta spegla kommande trender och ge kunskap om hur t ex vård, omsorg mm är organiserat i andra länder. Det finns ett antal förlag som specialiserat sig på den typ av böcker som är intressanta för t ex en handikapporganisation. Det är bra att göra en litteratursökning på biblioteket inom de områden man är intresserad av. Därefter kan man genom förlagen få listor över ny litteratur på de områden man intresserar sig för. Förlag som ger ut litteratur som bör vara intressant är t ex Kommentus och Lic förlag, dvs kommun- respektive landstingsförbundets förlag. SNS, Studieförbundet Näringsliv Samhälle, ger ofta ut debattböcker som är intressanta och långsiktigt även pekar på vad som påverkar socialpolitiken.

Att följa med i aktuell facklitteratur är ett måste för dem som vill arbeta med omvärldsanalys på ett konstruktivt sätt.

- **Massmedia**

Att följa de vanliga dagstidningarna ger ofta en bra bild av riksläget, speciellt om man väljer ett par tidningar med olika politisk inriktning, varav någon av rikskaraktär. Att följa ledare och insändarsidor, samt artiklar inom de områden man är intresserad av, kan ge mycket information om man läser ifrågasättande och analytiskt.

- **Kontakter med resurspersoner**

Att bygga upp ett nätverk med kontaktpersoner inom de områden

som man är intresserad av, kan vara en av de allra förnämligaste källorna för information. Man bör emellertid se till att kontakterna sprids så att man har kontakt med både politiker, administratörer och personal, som arbetar direkt med vård, omsorg eller det område det gäller. Det är också viktigt att se till att bygga upp kontakterna över en längre tidsperiod, låta möten och träffar bli små och informella, så att ett förtroende kan byggas upp på sikt. Det är viktigt att detta förtroende inte missbrukas utan att det används just för inhämtande av information och kunskap. Som alla förtroliga förhållanden måste det byggas på både givande och tagande, dvs att man även från er organisations sida har information, kunskap att ge som mottagaren känner att han/hon har behov av.

• **Kontakt med andra organisationer inom samma intresseområde**

Att hålla kontakt med och samarbete med andra organisationer, verksamheter inom samma områden, är en viktig del av informations- och kunskapsinhämtningen. Fackförbunden är organisationer med goda resurser och långa traditioner. På riksnivå finns det mycket material, utredningar, framtidsstudier osv, som kan vara till ovärderlig nytta för en handikappförening. Andra partners som kan dela intresse i vissa områden är t ex pensionärerna, andra handikappföreningar inom samma intresseområde m fl. Det är viktigt att se kontakten med andra organisationer som ett givande och tagande, men samtidigt att inte förväxla t ex personalens/fackförbundens intresse med den egna organisationens.

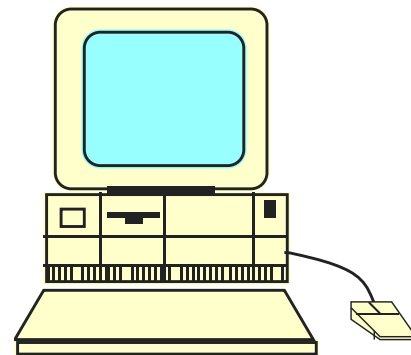
Se det som kontakter att ge och få information och kunskap. Naturligtvis skall man också samarbeta i de frågor som är gemensamma, men återigen; var noga med att skilja andras intressen från era egna.

• **Databaser, elektronisk information**

Inom en snar framtid kommer databaser typ Internet, de politiska partiernas hemsidor etc att bli källor till allt mer informationsinhämtande, Redan idag finns det elektroniska veckobrev och anslagstavlor som är öppna för alla, att hämta information från. Samma sak gäller information från riksdagen, många landsting och kommuner, samt kommun- och landstingsförbund och ett flertal stora organisationer inom många olika fackområden.

Fördelen med databaser är att man med några få sökord inom sina intresseområden, kan hämta in oerhört mycket information. Nackdelen ligger i att mängden information kan vara så stor att det kan vara svårt att hitta det som är väsentligt.

Alla måste räkna med att elektroniska informationskällor kommer att bli en av de stora kunskapskällorna i en framtid, som ligger mycket nära.



Alltmer information kommer i framtiden att sökas elektroniskt

- **Kontakt med medlemmar**

Att ha en bra kontakt och kommunikation med medlemmarna i organisationen är A och O för att vinna trovärdighet utåt. Det är också genom denna kontakt som grunden för kartläggning av organisationens intresseområden skapas. Det är medlemmarnas behov, upplevelser och önskemål, som skall ligga till grund för organisationens arbete och de mål den strävar efter att uppnå. Deras upplevelser av omvärlden är en viktig del av puzzlet.

En kontakt/kommunikation som är spontan och en som är mer strukturerad genom enkäter och intervjuer är önskvärd, för att få en bra bild av medlemmarnas önskemål. Vid en genomgång av organisationens medlemsregister kommer man med säkerhet att finna att det finns ett flertal personer med kompetenser som organisationen kan ha stort behov av, både i det vanliga organisationsarbetet och inom arbetet med omvärldsanalys och scenarioplanering.

Uppgift

1. Diskutera vilka av ovanstående "källor" ni använder er av idag för att inhämta information.
2. Gå tillbaka till föregående avsnitt med intresseområden. Se om det är några "källor, som ni klart kan se som bra att följa, för de områden ni prioriterat.
3. Tänk igenom och spalta upp vilka av källorna det är realistiskt att ni fortsätter att använda, för att inhämta den information som sedan skall ligga till grund för er kommande verksamhetsplanering.

Hur samlar vi systematisk information?

En fråga som genast inställer sig är naturligtvis hur man skall gå tillväga med informationsinsamlandet. Till att börja med är det bäst att välja ett par olika grundmaterial att hämta information från. Det kan vara ett par facktidskrifter, som man lägger ut på ett par olika personer och det kan vara kontakten med ett par resurspersoner, som man träffar regelbundet. Viktigt är sedan att man kontinuerligt i sin analysgrupp samlar på information och upplysning, som man tror kan vara av intresse för de områden som är intressanta, genom att man klipper ur eller kopierar artiklar och skriver ner små rapporter på det man tror är viktigt.

Därefter kan man efterhand utöka informationsbasen och kanske också antalet personer som man låter tillföra information till omvärldsanalysgruppens arbete.

Det viktiga i först skedet är att man börjar med att samla information och kunskap om vad man tror kommer att påverka organisationens verksamhet. I nästa skede gör man det systematiskt med ett par olika källor som bas och sparar kontinuerligt på den information om händelser, skeenden, planerade förändringar som man tror kommer att få betydelse.

Det är också viktigt att informationsinsamlandet sprids på flera olika händer, så att det i varje fall är tre till fem personer som sysslar med det.

Det är viktigt att gruppen hela tiden har i minnet att man företräder en organisation vars verksamhet är starkt knuten till vissa idéer och bärande principer. Det gäller att skaffa en beredskap för att på ett tidigt stadium upptäcka tecken på principskiften, nya trender och idéer som kan

förändra grunden för den egna verksamheten.

Uppgifterna för informationsinsamlingsgruppen är därför bl a:

- Att spåra förändringar som indikerar vart vi är på väg, vad som kan komma att inträffa
- Att analysera vad de uppfattar som den verklighet organisationen har att arbeta med, i nuet och i framtiden
- Att upptäcka och föreslå olika alternativ och påvisa olika strategiska vägval för verksamhetsgenomförandet
- Att sprida kunskap och information om dessa alternativ

Vad skall vi titta efter?

Liksom djur eller människor, som lever i osäker och kanske farlig miljö, gäller det för analysgruppen att lära sig leta efter rätt information eller rätt signaler, sådant som kan innebära fara på färde både kortsiktigt och långsiktigt, men också sådant som kan innebära möjligheter och chanser till utveckling och nya vägar. Likväl som att undvika fallgropar och andra faror är det viktigt att hitta var gräset är grönt och var det finns möjlighet för det att växa och frodas.

I spaningen efter förändringar finns det en omvärld och det finns en inre värld. Omvärlden är då naturligtvis politiker, administratörer, handläggare, sjukvården, socialtjänsten m fl; de yttre områden som våra medlemmar är beroende av för en fungerande existens. Lika viktigt är som vi tidigare sa, den inre världen, medlemmarna, deras anhöriga, kunder, finansiärer m fl.

För att veta vad man skall leta efter måste man ha en klar bild över syftet med informationsinsamlandet. Det är både för att ge en positionsbestämning om var vi är och befinner oss, hur läget ser ut i omvärlden och vad utomstående har för uppfattning om oss. Det gäller också att skaffa kunskap om nya politiska trender och idéer, nya värdfilosofier och framtidstankar, planerade lagändringar, organisatoriska förändringar, som kan ge oss svar på frågor om vart utvecklingen är på väg, vad som händer om vi inte gör något, vilka möjligheter morgondagen rymmer.

Detta innebär att:

- Man bör vara uppmärksam på förändringar i omvärlden
- Man bör vara uppmärksam på förändringar i den inre världen
- Det gäller att ha siktet ställt framåt, så att man inte bara ser det som påverkar på kort sikt, utan även det som har betydelse på lång sikt
- När man får "vittring" på något intressant gäller det att följa upp spåret
- De viktigaste faktorerna för att organisationen skall kunna nå sina långsiktiga och kortsiktiga mål bör kontinuerligt bevakas och avrapporteras

Analysinstrument

Det vanligaste sättet, att dra slutsatser av och analysera en text över ett skeende eller en händelse eller ett beslut, är att läsa den några gånger, eventuellt markera nyckelord och tänkvärda passager med en överstrykningspenna och sedan reflektera över det och dra slutsatser av det utifrån sina egna erfarenheter och de referensramar de ger. Eventuellt jämför man sina slutsatser med någon annan, som gått igenom samma material och jämför sina slutsatser.

Detta ger ofta en bra bild. Problemet kan vara att den ofta ger en känslomässig och ibland inte särskilt rationell eller strukturerad slutledning, av det material man vill analysera.

Professor Edvard de Bono, en maltesare med tidigare professur i tänkandets konst vid flera olika engelska universitet, har skapat vad han kallar *lateralt tänkande*. Lateralt tänkande innehåller en hel serie olika tankeinstrument och metoder för analys, kreativt tänkande, problemlösning mm. Lateralt tänkande enligt de Bonos metodik används idag vid en rad storföretag som Ericsson, Ciba-Geigy, IBM, du Pont, British Airways för att nämna några. Det används också i många länder inom skolor och högre undervisning.

Vi kommer här att beskriva några klassiska instrument inom lateralt tänkande.

PMI - Plus Minus Intressant

PMI står för Plus Minus och Intressant och är kanske den mest klassiska och mest spridda av de Bonos alla tanke- och analysinstrument. Det innebär att man först spaltar upp alla positiva argument för en speciell sak (Plus), sedan alla negativa (Minus). Under I sätter man det som är intressant och som man vill ha med i sitt resonemang, utan att det direkt går att klassa som positivt eller negativt.

Exempel

Organisationen funderar på att eventuellt köpa en färgkopiator, men är inte helt säkra och vet inte vilket märke.

Plus

Snygga kopior
20% vid kontantköp
1 års garanti
Introduktionskurs ingår

Minus

Dyrt inköpspris
Dyr toner
Dyr service
Relativt kort livslängd på kopian
Komplicerat att använda alla funktioner

Intressant:

Hiresavtal kan vara ett alternativ om man lägger in service i det.
Man kan få färgkopior gjorda på kopieringsbyrå till ett bra pris.

AP - Annat Perspektiv

Annat Perspektiv innebär att förflytta sig själv mentalt och försöka se en sak ur flera olika perspektiv. Sitter vi i en organisationsstyrelse innebär det till exempel att vi inför ett beslut, försöker se vad det innebär och hur det uppfattas av medlemmar, kommun, anhöriga till medlemmar eller andra som blir berörda.

När du skall använda Annat Perspektiv så försök först att tänk igenom ur vilka olika perspektiv du vill se på en fråga och försök att få fram minst tre, fyra olika perspektiv. Försök sedan att mentalt ställa in dig på att vara en person från det andra perspektivet

Exempel:

Kommunen har beslutat att höja taxorna för färdtjänstresor med taxi till 25% av taxameterbeloppet, från att de tidigare kostat samma som lokaltrafiken. Organisationen planerar en demonstration för att sätta allmänhetens ögon på denna orättvisa och sätta press på makthavarna.

Här finns en rad olika perspektiv från vilka vi kan betrakta denna fråga. Det naturliga för organisationen är att ha brukarnas glasögon på sig. Här ser man att det är orättvist att en människa tvingas att åka dyr färdtjänst, dels p g a funktionshindret men också p g a att kommunens kollektivtrafik inte är det minsta anpassad. Detta är brukarperspektivet.

Tar vi istället på beslutarnas glasögon, kan vi se brukarorganisationer som aldrig varit nöjda utan ständigt klagar, trots att kostnaderna hela tiden skjutit i höjden för färdtjänsten. De har motsatt sig alla försök att rationalisera färdtjänsten med samäkning, uppdelad färdtjänst för vissa åkare som klarar servicelinjer, tidsbunden färdtjänst mm. Detta är beslutarperspektivet.

Tar vi på oss allmänhetens glasögon ser vi människor, som vill åka taxi för femton kronor resan medan de själva måste betala sextio. Många ser också människor som de tycker lever på bidrag och bara kräver och kräver. Detta är allmänhetens perspektiv.

Efter denna analys är det inte säkert att man fortsätter att planera för den tilltänkta demonstrationen utan man tänker i stället på andra informationsåtgärder för att få beslutsfattarna att förstå konsekvenserna av sitt tilltänkta beslut. Kanske börjar man också skissa på mer långtgående informationsinsatser för att få ut en annan bild hos allmänheten.

FT - Förlängt Tidsperspektiv

Förlängt tidsperspektiv betyder att vi skall se vad beslut innebär i olika tidsperspektiv. På kort sikt, på mellanlång sikt och på lång sikt. Många gånger har vi en förmåga att bara se vad våra beslut innebär kortsiktigt och handlar och agerar utifrån det. Ibland är det nödvändigt att handla bra på kort sikt, fast man vet att det är långsiktigt dumt. Det viktiga är att man i detta fall har konsekvenserna klara för sig.

På kort sikt betyder i detta fall vad ett beslut innebär inom de närmaste veckorna, månaden; på mellanlång sikt inom något år och på lång sikt i ett perspektiv av fem till tio år.

Exempel

En handikapporganisation funderar på att bryta ut sin ungdomsavdelning och låta denna bilda en separat fristående ungdomsavdelning. Motiven för detta är flera, men huvudmotivet är att om det är en fristående ungdomsorganisation kan man få större bidrag än som en sektion i huvudorganisationen. Ett annat motiv är att man från många i styrelsen tycker att föräldrar och andra som är pådrivande och hjälper till i ungdomssektionen är jobbiga, med krav på uppvaktningar i skolfrågor, utbildningsfrågor och annat som inte intresserar de äldre medlemmarna så mycket.

På kort sikt innebär detta beslut kraftigt ökad ekonomi för organisationen, likväl som för den nybildade ungdomsorganisationen, plus att båda tycker att de får en verksamhet som passar deras medlemmar bättre.

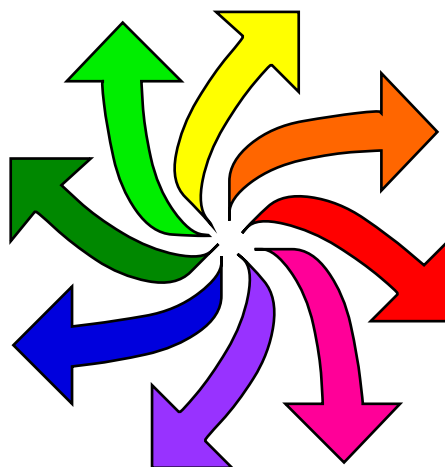
På medellång sikt har det inte betytt så mycket. Några av de medlemmar i ungdomsorganisationen som åldersmässigt låg mellan ungdom och vuxen känner sig vilsna och vet inte vart de skall ta vägen.

På lång sikt är båda organisationerna försvagade. Huvudorganisationen har inte fått någon påfyllning av medlemmar underifrån, så medelåldern är hög och siffrorna sviktar. För ungdomsorganisationen har det blivit nya svårigheter när de "ungdomar" som blivit gamla stannat kvar för att de inte vill söka sig över till pensionärerna i huvudorganisationen. Vissa vill ha bort dem då de stör ungdomsverksamheten, som man ursprungligen bröt sig ur.

Kommunen frågar sig varför de överhuvudtaget skall ge bidrag till dessa två ganska struliga organisationer, som dyker upp med motstridiga krav, fast de påstår sig företräda samma funktionsnedsättning.

RAF - Räkna med Alla Faktorer

Detta handlar helt enkelt om att skriva ner alla faktorer man kan komma på, som påverkar det man vill analysera. Ofta ser man bara det man vill se och tränger medvetet eller omedvetet bort andra faktorer. När man använder detta instrument, skriver man helt enkelt ner på en lista allt som kan komma att påverka eller beröra.



Exempel:

Organisationen diskuterar att flytta till en ny större lokal. De faktorer de då bör tänka igenom och diskutera är bl a följande:

- ✓ Hyra
- ✓ Flyttkostnad
- ✓ Inredning
- ✓ Anpassning

- ✓ Parkering
- ✓ Tillgänglighet
- ✓ Allmänna ^kommunikationer
- ✓ Övriga hyresgäster
- ✓ Framtida utveckling och behov
- ✓ Verkliga behov (kan vi förändra där vi är nu istället)
- ✓ Personalens önskemål

När använder vi vilket instrument?

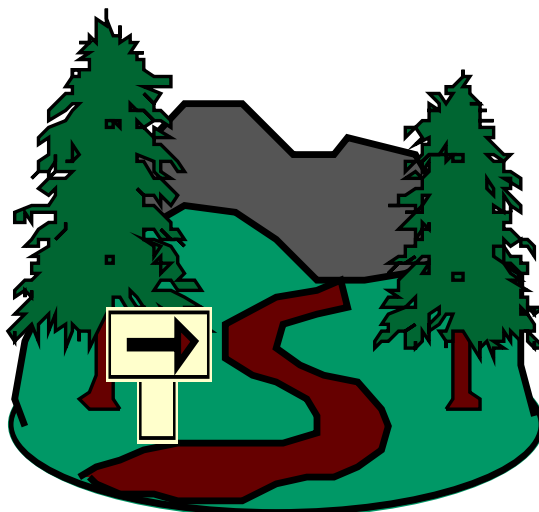
När, och vilket instrument vi skall använda kan inte sägas rent allmänt, utan det är något man får fundera över själv när man tycker något eller några av analysinstrumenten passar in.

I arbetet med att analysera olika skeenden för att sedan lägga ett tidsperspektiv kan det vara mycket välbehövligt och intressant att använda olika analysinstrument. Att logiskt gå igenom ett beslut om högkostnadsskydd, avgifter eller förändringar inom en vårdorganisation kan ge en mycket annorlunda bild än den oftast känslomässiga reaktion som vi vanligen hänger oss åt.

Arbetsuppgift

1. Ta några beslut ni nyligen fattat i organisationen och gå igenom dem med några av analysinstrumenten. Se om ni kommer fram till samma beslut eller om ni skulle handlat annorlunda med mer strukturell tänkande före.

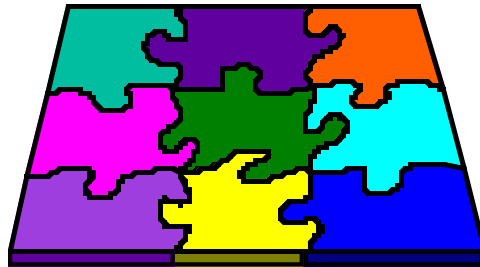
2. Ta något beslut som nyligen fattats av en myndighet, kommun, landsting eller liknande och använd några analysinstrument för att gå igenom det och se vad det betyder för er.



Omvärldsanalys handlar om att välja rätt väg in i framtiden!

Scenarioplanering

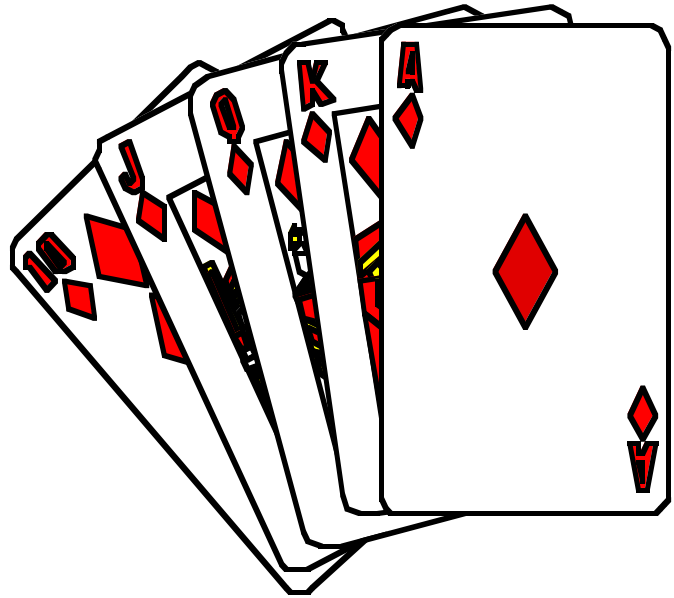
Lars Gustavsson



Scenarioplanering

Vår bevakning av omvärlden genom olika medier och kontakter är grunden för vår omvärldsanalys. Utifrån analysen av olika meddelande som når oss via artiklar, muntliga meddelanden, egna observationer, politiska signaler, forskningsrön o s v skall vi försöka lägga en eller ett par troliga utvecklingar som kan inträffa. Vi skall försöka beskriva några olika scenarier utifrån vilken organisationen sedan skall planera sin verksamhet och sina alternativa planer, ifall den verklighet de väntar sig inte skulle inträffa.

Det finns med scenarioplanering som med allt annat, personer som har stor fallenhet och känsla för att intuitivt avläsa skeenden runt omkring sig och analysera dem omedvetet. I många fall tror sig folk ha denna förmåga, men ofta rör det sig mest om gissningar. Det vanligaste är att folk både i sin privata och i sin organisations planering förutsätter att framtiden skall bli som gårdagen.



Ju längre in i framtiden vi försöker skåda, desto mer blir det som att spå i kort!

Kortsiktigt är det naturligtvis på det viset, att vi med stor träffsäkerhet kan gissa att det inte blir så stora svängningar i morgon, mot idag. Sannolikheten att få rätt är mycket hög. Ju kortare tidsperspektiv desto större är sannolikheten att få rätt och ju längre, desto mer ökar osäkerheten och tenderar att bli mer gissning än prognos.

Tidsperspektivet

Vilket tidsperspektiv man har i sin scenarioplanering beror helt på vilka planeringsrutiner organisationen har. För ett företag där omställning av produktion och personalbemanning, nya innovationer, marknadens efterfrågan och annat är av avgörande betydelse, är det tidsperioden för detta som avgör planeringsperiodens längd.

En normalt tid för idéburna organisationer kan vara tre till fyra år, tiden för en politisk mandatperiod i allmänna val. Det är viktigt med kontinuerliga utvärderingar och uppvärderingar. Hur gick det och hur tror vi att det kommer att gå framöver.

De flesta organisationer, de som planerar sin verksamhet överhuvudtaget, har årsvisa verksamhetsplaner och längre översiktsplaner på två till fem år.

Hur organiserar vi det i organisationen?

Hur man organiserar verksamheten är en viktig utgångspunkt. Det kan vara hela styrelsens uppgift att tänka på framtidsplanering och organisationen kan tillsätta en speciell grupp, som har detta som sitt ansvar. Väljer man att ha en speciell omvärldsanalysgrupp fräntar det naturligtvis inte, att varken styrelsen eller andra i organisationen både kan och skall lägga synpunkter och tyckande på analysen. I detta fall gäller ofta, ju fler kockar desto bättre soppa.

Vad man kan säga om omvärldsanalys och scenarioplanering är, att det skall inskrivas som ett distinkt ansvar för dem som har det. Det skall var en ständigt pågående process, där vissa personer har till uppgift att bevaka vissa media eller informationskällor. Därefter analyserar man tillsammans dessa och lägger upp troliga scenarion.

En sådan grupp bör inte vara mindre än tre personer och inte större än sju personer. Den bör träffas regelbundet t e x kvartalsvis eller varannan månad. Deltagarna i gruppen bör ha definierade uppgifter om källor från vilka de hämtar in information och förmedlar, med egna synpunkter till andra deltagare i gruppen. Vid möten analyserar man gemensamt vad informationen kan betyda. Någon gång om året planerar man vilka scenarion man tror är mest tänkbara.

Arbetsuppgift

1. Diskutera hur ni i er organisation skall planera och lägga upp omvärldsanalysen och hur ni skall arbeta med den i er verksamhetsplanering.

VAD SKALL VI GÅ EFTER

Att spå om framtiden är ingen lätt uppgift och den som har den rätta kristallkula skulle på många sätt kunna se sin lycka gjord. Kanske också olycka då många trevliga överraskningar skulle försvinna.

Som i allt annat arbete gäller det att titta efter vissa spår eller signaler, som säger att en förändrad utvecklingslinje är på gång. Vad vi bland annat bör iakttaga är:

Tendenser och trender

En tendens är ett utvecklingsspår i en viss riktning. När flera enstaka händelser pekar åt samma håll. När dessa enstaka händelser utvecklar sig till ett mode eller en inriktning talar vi om en trend. Skillnaden mellan en tendens och en trend kan ibland synas vara ganska fin men den finns där.

Skall man ta ett allmänt exempel kan det vara när man ser enstaka personer med en viss frisyr, då är det en tendens. När den blir mer allmän och man ser den på många, då är det en trend.

Ett annat mer närliggande exempel är att enstaka politiker börjar diskutera att det kanske inte är det allmännas uppgift att ge bidrag till idéella organisationer, utan att dessa bör leva på medlemsavgifter. Detta kan sägas vara en tendens, illavarsnande för många organisationer.

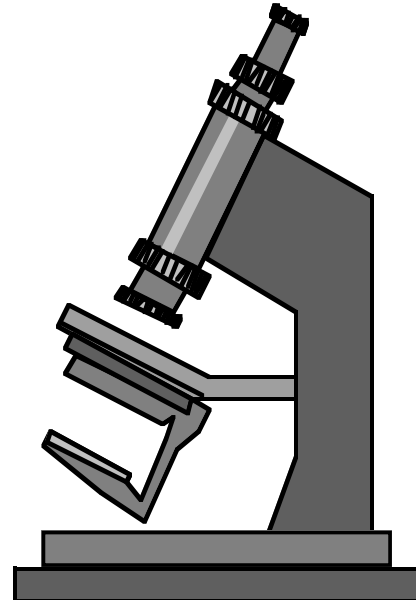
Skulle det bli så att man börjar dra in på bidragen från flera kommuner eller myndigheter, kan man börja tala om en trend.

Aktörerna

Identifiera vilka som är de viktigast aktörerna och vilka som påverkar de områden det är frågan om. På vissa områden är det forskningen och innovatörerna som styr, på andra områden är det vissa ledande personer, *trendsättare* eller *gurus*.

Lista vilka dessa aktörer är, på de områden som är aktuella för era scenarion. Om vi som ett enkelt exempel tar det sociala området i en kommun, så är aktörerna bland andra följande:

- Politiker
 - riks- och kommunal
- Tjänstemän
 - profession och administration
- Facket
- Sociala forskare
- Brukarorganisationer
- m fl



Att följa forskning och utveckling blir allt viktigare för dem som vill vara "a jour" med framtiden!

Områden

Vilka områden är intressanta för organisationen att "bygga scenarion" för? Vilka områden är det som påverkar organisationens liv och framgång, dess intresseområden, marknader etc?

För ett affärsdrivande företag är det som vi tidigare sagt områden som t ex:

- Forskning och utveckling
- Lagstiftning (handelshinder, tullar osv)
- Marknadsutveckling
- Samhällsekonomin mm

För en handikapporganisation som inriktat sig på en speciell kronisk sjukdom kan det vara bl a:

- Diagnostisk utveckling
- Forskning
- Sjukvården inriktning och prioriteringar

Arbetsuppgift

1. Diskuter vilka områden ni bör göra scenarier för i er organisation och gå noga igenom varför ni väljer dem.
2. Lista vilka områden som är viktiga och lägg underrubriker på de variabler som påverkar varje område.

ETT FALLEXEMPEL

Som ett slutled i en analys av omvärlden skall vi lägga upp några troliga scenarier för utvecklingen på de områden som är viktigast för oss. Detta kan, som allt, göras på en mängd olika sätt. Vi kommer här att beskriva *en* modell för scenarioplanering.

Utgångspunkten för den modell vi beskriver är att organisationen har en grupp på tre till sju personer, som arbetat med omvärldsanalysen och kontinuerligt följer omvärlden på en rad områden som är viktiga för dem.

Sälunda har de en bevakning av utredningar på riksplan som är intressanta för dem. De följer landstingets och kommunernas verksamhet i sitt intresseområde. De tar del av lämpliga facktidskrifter och viktiga utvecklingstendenser och trender inom vård och omsorg. De har byggt upp goda och kontinuerliga kontakter på de politiska planet.

De områden som organisationen sagt sig vara intresserade av att bevaka är följande:

- Organisationens egen *interna utveckling*.
- Den allmänna politiska situationen i riksdag, landsting och kommuner med avseende på utredningar och förändringar främst på det *socialpolitiska området*.
- Utvecklingen av *specialistvård, rehabilitering* och *hjälpmedelsverksamhet*.
- Utvecklingen av den kommunala *omvårdnaden* och *servicen*.

Inom dessa fyra områden skall organisationen planera för ett antal olika scenarion som de skall ha med sig i bagaget när de planerar sina verksamhetsmål och tar fram strategier för uppnåenden utav dessa.

Organisationens interna utveckling.

Vilka områden är intressanta, för att kunna försöka förutsäga framtiden inom organisationens interna verksamhet? Ja det är naturligtvis en mängd faktorer som påverkar denna. Några kan t ex vara:

• Medlemsutvecklingen

Hur kommer medlemsutvecklingen att se ut framöver? Har den hitintills varit positiv, stagnerande eller nedåtgående.

Hur har organisationen värvat sina medlemmar?

Kommer de läkare som rekommenderat patienter att söka kontakt med förening att finnas kvar framöver, så att dessa fortsatt utgör en positiv faktor för medlemstillströmningen? På vilka andra vägar har information om organisationen spridits? Kommer dessa att fortsätta fungera? Kan värden eller behandlingsmetoder förändras så att det därigenom blir mindre intressant att gå med i organisationen?

Hur kommer åldersfördelningen att se ut på organisationens medlemmar i framtiden?

Ja, säkerligen kan en mängd frågor ligga till grund för en diskussion om medlemsutvecklingen.

Utifrån svaren på dessa frågor lägger man det mest troliga scenariot.

Medlemsantalet kommer att öka med x % vilket innebär att föreningen ökar med ca xxx medlemmar under det kommande året.

Utifrån detta scenario planerar man sedan sin verksamhet om hur man skall kunna ha kontakt med, introducera medlemmarna, få med och få plats till dem i aktiviteter o s v.

Men det finns ytterligare scenarion man bör planera för nämligen; att medlemsantalet blir större eller mindre än man räknat med. Detta påverkar ju i båda fallen både ekonomin och den interna verksamheten, behov av lokaler, insatser från funktionärer osv.

Om scenariot är det motsatta, medlemsantalet skall minska, så bör naturligtvis planläggningen baseras på detta och beredskap bör finnas för om den minskar mer eller mindre än beräknat.



Videomöten och annan ny teknik kommer allt snabbare att bli en del av vår vardag. Är vi medvetna om detta i vår verksamhetsplanering?

• Ekonomi

Hur kommer organisationens ekonomi att utvecklas? Den baseras idag på bidrag från landsting, medlemsavgifter, vissa fondbidrag och gåvor.

Finns det något som tyder på ändrad policy från landstingen i bidragsgivning? Medlemsutvecklingen som vi diskuterat tidigare, inverkar den positivt eller negativt? Vad tror vi om fortsatt stöd från sponsorer?

Hur kommer utgiftsidan att se ut? Vad är utvecklingen för löner, lönebidrag, hyror och andra stora fasta kostnader.

Återigen bör det läggas fast ett troligt och ett par alternativa scenarion.

Många organisationer har råkat illa ut i lönebidragsförändringen, något som de inte behövde gjort om de följt och planerat ett antal troliga utvecklingsförlopp - scenarion.

Personalens ålder och hälsa, går de att ersätta när de pensioneras eller behöver det nyanställas?

• Engagemang

Hur är engagemanget i organisationen från medlemmar och fröroendevalda? Kommer medlemmar på möten, hjälper de till med större aktiviteter o s v eller är de bara passiva inbetalare av medlemsavgifter?

Hur ser det ut med förtroendevalda? Hur aktiva är de? Vad har de för kunskaper? Hur är deras ålder och hälsa? Behövs/ kommer ett generationskifte?

Återigen ett område att planera för, som har stor betydelse för organisationens utveckling.

- Den politiska situationen

Vad organisationen bör se som intressant här är kontakter, de olika partiernas inställning och utredningar, förändringar som berör deras arbetsområden.

- Kontakter och de olika partiernas inställning

Vad kan en förändrad majoritet i kommun- eller landstingsfullmäktige betyda? Vad säger de eventuella nya partierna att de skall ändra på och vad vill de "regerande" ändra på, om de får fortsätta.

Vilka politiker försvinner och vilka blir nya i de olika alternativen? Vilka ommöbleringar på tjänstemannaplanen innebär en ny majoritet.

Scenarioplaneringen här innebär att lägga upp olika scenarion för vad som kan hända med inarbetade kontakter, om gammal kunskap försvinner och nya personer kommer in. Hur kan det påverka? Vad är positivt respektive negativt med ett skifte.

- Utredningar, rapporter och förändringsplaner.

Här gäller det att titta på utredningar om ersättningar, lagar e t c. Förändringar i vård eller huvudmannaskap, hur det kommer att påverka för våra medlemmar.

Hur agerar organisationen i ett scenario som innebär en mer privatiserad vård? Vad innebär eventuella förändringar i samhällsekonomi och ersättningssystemen.

Återigen gäller det att utifrån omvärldsanalysen lägga fast det mest troliga och något eller några alternativa scenarion att ha som utgångspunkt för verksamhets- och strategiplanering.

Utvecklingen av vård och omvårdnad

På samma sätt som tidigare söker man vidare och planerar ett par olika scenarion utifrån hur man tror utvecklingen kommer se ut inom vården?

Vad pekar offentliga statliga utredningar på för utveckling? Kommer sjukvårds-, social- eller andra viktiga lagar och förordningar att förändras och hur påverkar det oss i så fall? Hur ser den vetenskapliga utvecklingen ut? Kommer behandlingsmetoder eller läkemedel att förändra "våra" intressegrupper vårdssituation? Kommer de att förändras genom befolkningsutvecklingen, fler som behöver vård och omsorg? Vad sägs i den offentliga sjukvårdsdebatten, från sjukvårdspersonal, fackorganisationer och politiker? Hur ser landstingets, kommunernas och statens ekonomi ut i den tidsperiod vi diskuterar.

Utifrån följande diskussion kommer vårt mest troliga scenario för våra intressegrupper vård och omvårdnad av landstinget och kommunerna att formuleras. Vi gör ett huvudscenario för sjukvårdens utveckling för vår intressegrupp, hur vi tror att kommunens service och omvårdnad skall utvecklas för våra behövande medlemmar.

Vi gör också ett eller ett par alternativa scenarion.

Tidsperspektiv och utvärdering

Än en gång! Vårt samhälle förändras allt snabbare och detta är som tidigare nämnts en av orsakerna till omvärldsanalysarbetet. I ett föränder-

ligt samhälle är det viktigt att så tidigt som möjligt ana sig till eller få vetskap om kommande förändringar. I en fungerande omvärldsbevakningen kommer det alltid vara så, att vissa förändringar vet vi med säkerhet att de skall komma och andra kan vi i högre eller mindre grad av sannolikhet ana oss till.

I en omvärldsanalys med scenarioplanering är det alltid så att ju längre tidsperspektiv, desto större är osäkerheten för de analyser och prognoser som scenario- och sedan verksamhetsplanering baseras på.

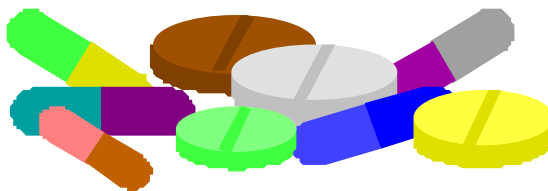
Tidsperspektivet för scenarioplaneringen hänger naturligtvis intimt samman med vilken planeringscykel organisationen har. För en normal medelstor organisation gäller väl oftast att den mer detaljerade verksamhetsplaneringen är för ett år i taget, medan grövre inriktningsplanering är längre, kanske upp till fyra år.

Detta är då även ett lämpligt tidsperspektiv för scenarioplaneringen, att man försöker göra en mer detaljerad för ett år i taget och en lite översiktligare för tre till fyra år.

Det är viktigt att man hela tiden går tillbaka och följer upp och utvärderar sin omvärldsanalys och scenarioplanering. Vilka av omvärldsanalyserna och de planerade scenariona stämde bäst? Det i våra scenarion och analyser som stämde mindre bra, vad baserade vi det på? Vilka felaktiga i vårt resonemang berodde slutsatserna på?

Utvärderingen av omvärldsanalysen och scenarioplaneringen är ett viktigt instrument för att utveckla kunskap och skicklighet i ämnet. Det är genom att titta på sina fel och misstag, som man på ett bra sätt kan undvika att gå i samma fälla och göra om dem igen.

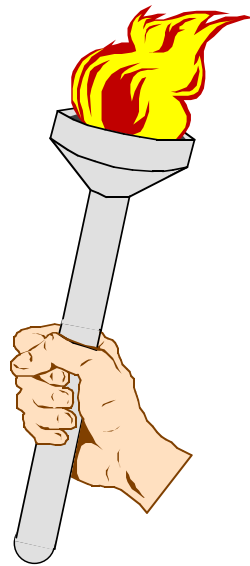
I samband med genomgång och utvärdering av scenarioplaneringen korrigerar man naturligtvis sina scenarion såväl kortsiktigt som långsiktigt.



Hur mycket kommer utvecklingen av nya läkemedel att betyda för handikapporganisationernas medlemmar?

Visioner, strategiska och operationella mål!

Stefan Leufstedt



KORT OM VISION

VISION

=

FRAMTIDSBILD / DRÖMBILD

!

En användbar vision talar till hjärtat!

!

I en organisation som använder visionärt ledarskap "tvingas" inte människor att lyda order, eller följa mål som man upplever som abstrakta och utan mening!

!

En användbar vision ger målen mening och betydelse!

!

**En användbar vision svarar på frågorna:
- Vad skall våra ansträngningar tjäna till?
- Vart är vi på väg och varför?**

!

Visionen är ett ledningsverktyg!

!

Visionen är ett mål!

KORT OM OLIKA TYPER AV MÅL

I detta studie- och arbetsmaterial arbetar vi med följande typer av mål:

VISION

Visionen har som huvuduppgift att rikta och fokusera många människors energi och arbetskraft åt ett och samma håll. Visionen beskriver därför hur den önskvärda framtiden för organisationen ser ut.

STRATEGISKA MÅL

De strategiska målen har som huvuduppgift att tala om i vilken riktning olika delar av organisationen och dess verksamhet skall utvecklas, t ex när det gäller ekonomi eller medlemsantalet. Som utgångspunkt för de strategiska målen, den valda inriktningen, används visionen.

OPERATIONELLA MÅL

De operationella målen har som huvuduppgift att beskriva vilka resultat som måste uppnås och när, för att organisationen och dess verksamhet skall kunna utvecklas i den riktning som är fastställd i de strategiska målen. **Operationella mål beskriver alltså vad som måste klaras av, för att de strategiska målen skall uppnås.**

VAD ÄR EN VISION?

En vision är ett övergripande mål, som är formulerat så att det lockar och inspirerar människor till engagemang.

En vision beskriver ett tillstånd som inte finns och som aldrig har funnits, men som man uppfattar som mer eller mindre det ideala tillståndet för organisationen. En användbar vision skall åtminstone beskriva ett tillstånd, som av de som berörs av den uppfattas som mycket eftersträvanvärt. För att göra det, måste den beskriva en framtid som åtminstone i några viktiga avseenden uppfattas som bättre, än den situation som organisationen befinner sig i idag.

För att en vision skall locka och inspirera räcker det dock inte med att den beskriver en attraktiv och önskvärd framtid. Den måste dessutom uppfattas som både realistisk och trovärdig, av de som berörs av den. Visionen måste alltså uppfattas som uppnåelig av de som förväntas förverkliga den.

VARFÖR ÄR EN VISION SÅ BETYDELSEFULL?

En organisation består av en grupp människor, individer, som har dels olika bakgrund och livserfarenheter, dels sina egna högst personliga motiv för att vara en del av organisationen. Man kan alltså på goda grunder anta att dessa människor också har olika förväntningar och förhopp-

ningar, på vad deras engagemang kan betyda för dem själva. Många, kanske de flesta, har inte ens tänkt på vad dom själva och deras organisation skulle kunna betyda för andra människor och samhället i stort. Dessa individer utgör tillsammans, organisationens mänskliga resurs.

För att organisationen skall nå framgång, uppnå syfte och mål med verksamheten, måste ledaren/ ledningen lyckas med att fokusera organisationens mänskliga resurs, d v s få individerna att "dra åt samma håll".

En vision som stöds av människorna ute i organisationen gör detta möjligt. **Visionen gör att människornas arbetskraft, energi och kreativitet riktas åt ett och samma håll. En vision är alltså betydelsefull för framgångsrikt ledarskap.**

HUR?

I en organisation som har ett syfte, en riktning och en uppfattning om ett framtida önskvärt tillstånd, kan varje människa själv finna sin roll. Människorna "tvingas" inte lyda order, inte heller "tvingas" de att arbeta för att organisationen skall uppnå mål, som för den enskilda människan kan framstå som abstrakta, "uppifrån kommande" och t o m som meningslösa.

Idag upplever man, alltför ofta, att samtidigt som ledaren/ledningen är engagerade i diskussioner om varför inte medlemmarna vill "ställa upp", så är det många medlemmar som klart och tydligt visar att de upplever målen, som de förväntas arbeta för att uppnå, som ointressanta och abstrakta. Om det i dessa organisationer fanns en gemensam vision, en framtidsbild, skulle varje individ kunna identifiera sig med denna framtidsbild och engagera sig i arbetet med att uppnå denna önskvärda och möjliga framtid. De mål som tidigare framstod som abstrakta och betydelselösa blir då en helt naturlig del av vägen fram. De har fått en mening.

Om man kan skapa denna inställning, är det mycket troligt att människorna kommer att vilja engagera sig, anstränga sig och verkligen prioritera de uppgifter, som kan leda /bidraga till att organisationen uppnår visionen.



Hur många som följer ledaren beror på hur han kan fömedla visioner och mål!

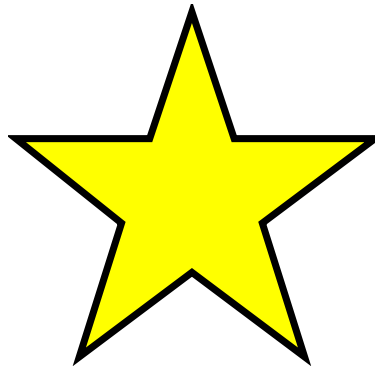
**VISIONEN HAR DÅ BLIVIT EN LEDSTJÄRNA
- ETT LJUS I TUNNELN!**

VISIONENS UPPGIFT?

I en organisation måste man enas om i vilken riktning man skall gå. Att välja riktning och sätta upp mål för verksamheten är ledarens/ledningens uppgift.

För att kunna välja riktning måste ledaren/ledningen först skaffa sig en klar uppfattning om vad man vill att organisationen skall utvecklas till. En sådan uppfattning skaffar man sig när man svarar på frågan: Hur ser ett framtida och önskvärt tillstånd för organisationen ut? Man måste alltså formulera en framtidsbild - en vision - för att kunna välja riktning för organisationen.

Visionen är alltså ledarens/ledningens möjlighet att kommunicera ut till organisationen vart man är på väg. Det gör man genom att svara på frågan: Vad är det som de gemensamma ansträngningarna skall leda fram till? **Genom visionen kan ledaren/ledningen fokusera människors uppmärksamhet i en vald och önskvärd riktning.**



Visionen är ledstjärnan!

VAD KRÄVER VISIONÄRT LEDARSKAP?

Att leda och vidareutveckla med hjälp av en vision är krävande. Det är inte den enklaste och bekvämaste vägen.

Visionen kräver många saker av ledaren/ledningen. Några exempel är:

- **Engagemang**

Den eller de som skall skapa och formulera en vision, måste känna ett starkt engagemang för organisationen och dess framtid.

En vision kan inte formuleras i siffror eller procentsatser. Den ska vara levande och uppmana till engagemang. För att kunna formulera en sådan vision krävs en känsla, en sorts intuition, för vart organisationen bör gå för att nå framgång. **Man kan alltså inte gå till ett möte, sätta sig ner och formulera en vision, bara för att det råkar stå på dagordningen.**

- **Ansvar**

Att välja en riktning är ledarens/ledningens uppgift och ansvar. Det ansvaret kan inte delegeras. För att kunna ta ansvar för det vägval man gör måste man ta reda på vart vägen leder. En användbar vision talar om vart vägen leder!

- **Övertygelse**

För att kunna ta ansvar för en vision och en riktning krävs att man är övertygad om dels att visionen går att uppnå, dels att riktningen är den rätta. **Ledaren/ledningen måste ta ställning.**

- **Uthållighet**

När ledaren/ledningen har tagit ställning krävs uthållighet och enty-

dighet. Om människor upplever att ledaren/ledningen tvivlar det allra minsta på visionen/riktningen, kommer dom att tappa tilltron till så väl visionen som riktningen och förmodligen också till ledaren/ledningen. **Visionens "magi" släpper.**

- **Kommunikation**

Om visionen skall bli något mer än några betydelselösa ord på ett papper, avgörs helt och hållet av om den delas av de människor som skall beröras och motiveras av den. **Att lyckas kommunicera ut visionen till människorna, att få deras stöd och engagemang för den, är kanske det allra svåraste i konsten att leda med hjälp av visioner och mål. Inte desto mindre är det helt avgörande för framgång.**

EN ANVÄNDBAR VISION BYGGER PÅ/ÄR:

- **Eget val**

Om en vision skall vara till någon nytta måste den bygga på eget val från alla berörda. Med detta menas att ledningen har valt att arbeta med visionen som ett ledningsinstrument och att de människor som berörs av den har tagit den till sig som sin vision. Visionärt ledarskap förutsätter egna och frivilliga val.

- **Egen kontroll**

Visionen måste vara utformad och formulerad så att den kan uppnås med egen kraft och med hjälp av resurser som organisationen själv kontrollerar. Är det inte så, är risken stor att människor fokuserar sitt intresse på den/det som finns utanför organisationen, istället för att koncentrera sig på sina egna resultat.

- **Konkret och specifik**

Visionen måste formuleras konkret och specifikt om den skall fungera som "startmotor" för människors personliga engagemang. Utifrån visionen skall man både kunna förstå och känna, på vilket sätt man själv kan bidra till dess förverkligande.

- **Positiv**

En vision skall vara positivt formulerad, annars fungerar den inte. En negativt laddad formulering har inte förmågan att stimulera människor till personligt engagemang.

- **Trovärdig**

En vision måste både uppfattas som trovärdig och vara trovärdig, om människor skall bry sig om den överhuvudtaget.

- **Utvecklande**

Visionen måste vara formulerad så att den känns som om den framtid

den beskriver är ett steg framåt, gärna flera steg framåt. Om visionen bara uppfattas som en mindre justering av dagens situation är det inte troligt att den kommer att engagera och intressera särskilt många människor.

- **Tidsbestämd**

Visionen skall vara tidsbestämd. Om den inte är tidsbestämd finns ingen press att sätta igång med arbetet att uppnå den. Det hinner vi säkert med när den tiden kommer, kan bli den rådande attityden.

Visuell, klart synlig och förstaelig för alla

Om man vill att visionen skall fungera, som den positiva kraftkälla som den kan vara, måste den formuleras så att den kan förstås av alla som man vill skall beröras av den. Ju lättare det är för den enskilde att sluta ögonen och se visionen framför sig, desto kraftfullare blir den.

VAD ÄR ETT MÅL?

Ett mål är ett resultat man vill uppnå.

Det finns alltså en klar och avgörande skillnad mellan ett mål och en aktivitet. En aktivitet är något man gör för att uppnå ett eller flera mål.

Många som pratar om mål gör det som om det bara fanns en typ av mål. Det är inte sant. Det finns flera olika typer av mål. De olika typerna skiljer sig bl a genom att de har olika huvuduppgifter. I stort sett skall man dock ställa samma grundkrav på de olika typerna av mål.

Man hör ofta att människor använder olika namn för samma typ av mål. Långsiktiga mål och strategiska mål är två namn, som ofta används för samma typ av mål. En förklaring till detta är att strategiska mål, som regel, kännetecknas av att de är långsiktiga.

Framgångsrik målstyrning förutsätter att ledaren/ledningen lyckas kommunicera målen och dess innebörd till de människor som berörs av dem. Det är alltså mycket viktigt att man inom organisationen dels kommer överens om sin definition på de olika typerna av mål, dels att man enas om vad man skall kalla de olika typerna för

VARFÖR ÄR MÅL SÅ BETYDELSEFULLA?

All mänsklig aktivitet motiveras i grunden av ett mål, omedvetet eller medvetet formulerat!

Är detta påstående sant?

Om vi utgår från de tre olika typerna av mål, som beskrevs på sidan 30 och deras respektive huvuduppgift, framstår det ganska tydligt att påståendet är sant. *Så fort en människa gör något, så är aktiviteten i grunden motiverad av att han/hon vill uppnå ett resultat av något slag.* Med andra ord

är det ett mål som motiverar till aktivitet av något slag. *Detta mål kan sedan vara i form av en vision, ett strategiskt mål eller ett operationellt mål.*

Kan du komma på någon mänsklig aktivitet som inte i grunden är motiverad av någon eller några av de tre typerna av mål? Uppriktigt sagt blir jag förvånad om du kan det.

Två exempel:

1. att diska och städa

Det som motiverar/driver dig till aktivitet kan vara:

- att smutsig disk och dammrättor i hörnorna inte stämmer med den framtidsbild du har av dig själv och din situation. Din bild förutsätter att du har det rent och snyggt. *Du har därför ett strategiskt mål, en inriktning, att ha det rent och snyggt.*

- att någon skall komma på besök. För dig är det viktigt att han/hon trivs och vill komma tillbaka. Tror du att en ren lägenhet, utan disk och dammrättor, är viktigt för att han/hon skall vilja komma tillbaka? Då kan man säga att ditt strategiska mål är att ha rent och snyggt i lägenheten. *Ditt operationella mål kan då vara att diska och ta bort dammrättorna före kl 19.00.*

- Du skall äta och vill ha en ren sked. *Ditt operationella mål kan då vara att omedelbart diska skeden.*

2. att betala mycket pengar för en kort utlandssemester med familjen

Det som motiverar/driver dig till aktivitet kan vara:

- att du ser en bild framför dig. En bild där du lever ett avkopplande strandliv. Du kan t o m se stranden framför dig. Du kan nästan känna hur skönt du har det. *Du har alltså en vision, en framtidsbild, om att du under semestern skall ligga på en strand och ha det skönt.*

- att du arbetar och är borta väldigt mycket från familjen. Det känns därför viktigt att göra något speciellt på semestern. För att kompensera familjen bestämmer du dig för att köpa en utlandssemester, till hela familjen. *Ditt operationella mål kan då vara att beställa en resa till Grekland före helgen.*

Jag skulle kunna hålla på så här hur länge som helst, men jag är säker på att du förstår vad jag är ute efter att "bevisa".

Frågan är alltså inte om det är mål som i grunden motiverar människors aktiviteter/ verksamheter, utan om målen är medvetet eller omedvetet formulerade. Naturligtvis är det så att de flesta av vardagens aktiviteter sker utifrån omedvetet formulerade mål. Jag är dock övertygad om, att människor, som lär sig att använda medveten målstyrning, är bättre rustade mot stress och har en bättre förmåga till förändring och vidareutveckling.

MÅLENS UPPGIFT I EN ORGANISATION?

MÅL ÄR LEDNINGSVERKTYG!

Mål är en förutsättning för delegering

En förutsättning för att ledningen skall kunna delegera ansvar och befogenheter till andra är att man är överens om vilket resultat som skall uppnås, d v s vad målet är för den uppgift som delegeras. Delegering förutsätter alltså genomtänkta och väl formulerade mål. Alternativet till delegering och målstyrning är s k direktstyrning (ordergivning).

Exempel:

Du har bestämt dig för att åka till Malmö och ber någon att köra dig dit. Om du vill sova måste du delegera, d v s överlåta körningen till föraren. För att kunna göra det måste ni vara överens om att det är till Malmö ni skall. Är ni inte överens om det kan det ju hända att den som kör, av någon för dig okänd anledning, väljer att köra till Kristianstad istället.

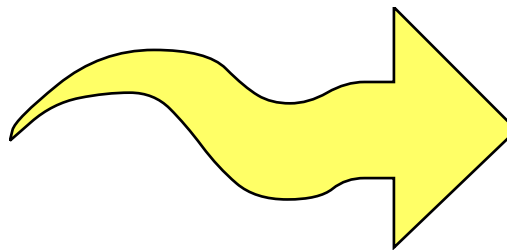
Mål är ett effektivt medel mot negativ stress och interna konflikter

Medveten målstyrning är ett effektivt "vapen" mot negativ stress och interna konflikter. Väl genomtänkta målformuleringar gör att man klart och tydligt kan värdera målen utifrån deras betydelse, därmed kan man också känna sig trygg om man tvingas prioritera bort sådana uppgifter (mål), som trots allt är av mindre betydelse. Den process som krävs, för att en organisation skall ha en väl förankrad vision tillsammans med väl förankrade strategiska och operationella mål, motverkar effektivt många konflikter och stridigheter. *Människor kan tryggt koncentrera sig på att arbeta för att uppnå den gemensamma visionen och de gemensamma målen.*

Mål driver på och motiverar till personligt engagemang och ansvar

En genomtänkt och väl genomförd process, som leder fram till en väl förankrad vision och väl förankrade mål, gör att de människor som är berörda av visionen och målen känner ett personligt ansvar för dem. De har ju varit med och aktivt bidragit till arbetet.

Om visionen verkligen bygger på vad människor vill att organisationen skall åstadkomma, vad man tycker är viktigt, kommer de också att vilja engagera sig och ta ansvar för den. Förutsatt att målen tydligt leder fram till visionen, kommer människor att bry sig och engagera sig för att uppnå dessa.



Målen skall peka ut riktningen

KRAV PÅ ANVÄNDBARA MÅL?

Framgångsrikt samarbete mellan människor förutsätter gemensamma och användbara mål!

Hur ser ett bra och användbart mål ut?

Ett bra och användbart mål, oavsett vilken av de tre typerna vi tänker på, är ALLTID påverkat av den verklighet som man befinner sig i när man formulerar målet - nuläget för organisationen. *Det handlar om att känna sin organisation, människorna i den och de tillgängliga resurserna. Samtidigt MÅSTE man ha kunskap om hur världen utanför organisationen ser ut - omvärlden.*

Varför är det så?

Det finns många orsaker till det. De viktigaste orsakerna är;

- att ett användbart mål både måste uppfattas och vara realistiskt och möjligt att uppnå. Utan kunskap om nuläget, såväl internt som externt, är det mycket svårt att vara säker på att målen man formulerar uppfyller dessa två kriterier.
- att ett användbart mål skall vara utmanande och inspirerande, och därför måste innebära att "man spänner bågen lite". Det är mycket svårt att vara säker på att man gör det, om man inte har kunskap om nuläget, såväl internt som externt.

Är det samma krav på alla tre typerna av mål?

Ja och nej, d v s i stort sett skall man ställa samma krav på alla mål, MEN det finns vissa skillnader. Dessa skillnader har sin grund i att målen har olika huvuduppgifter. Ett strategiskt mål, vars huvuduppgift är att beskriva inriktningen för ett visst verksamhetsområde, behöver t ex inte svara på frågan: Vem är ansvarig? Det måste däremot ett operationellt mål göra.

Vilka krav skall man då ställa på användbara mål?

• Trovärdiga

Ett trovärdigt mål måste vara realistiskt, d v s förankrat i den rådande verkligheten.

• Tydliga

Ett tydligt mål är lätt att förstå och svårt att missförstå.

- **Utmanande**

Ett utmanande mål är formulerat så att de som får i uppgift att uppnå målet känner det som en utmaning, d v s att deras förmåga sätts på prov. Ett sådant mål är därför utvecklande även för den enskilde, som därmed inspireras till att lägga ner den nödvändiga energin på att uppnå målet.

- **Konkreta**

Ett konkret mål är formulerat så att det klart framgår vilket resultat som skall uppnås.

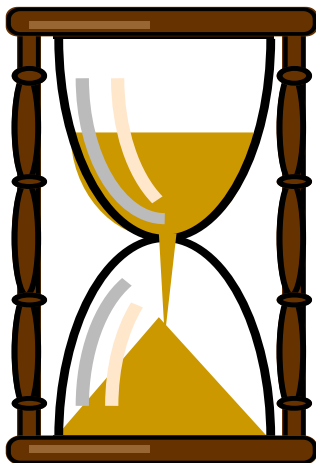
- **Positiva**

Ett positivt formulerat mål *talkar om vad man vill uppnå*. Det ger människor inspiration till engagemang. Om målet istället är negativt formulerat, kommer många människor att se problemet och fatta att det är allvarligt. MEN vad innebär det för det personliga engagemanget? *Sannolikt är det mycket få som inspireras till engagemang, medan många helt enkelt ser till att hålla sig borta*. De flesta människor är instinktivt rädda för att vara en del av något som håller på/riskerar att "gå åt skogen". Då är det tryggare att stå vid sidan om och ha åsikter om hur saker borde fungera/göras. Ett negativt mål berättar inte något som vi vill uppnå utan vad vi vill undvika, fly ifrån.

- **Förankrade**

Ett mål måste vara förankrat hos dem det berör. Om man inte känner delaktighet i målet, fungerar inte målet som källa till personligt engagemang och ansvarstagande.

- **Tidsbestämda**



Att målen är tidsbestämda är viktigt.

Ett mål skall tala om när det förväntas vara uppnått (gäller inte för strategiska mål). Om målet inte talar om när det skall vara uppnått, kommer det inte att fungera som startmotor för det engagemang och det arbete som behövs. "Varför göra idag det som kan göras lika bra i morgon".

- **Mätbara**

Ett mål skall vara mätbart. Att ett mål är mätbart innebär att målet kan följas upp, d v s att man i efterhand kan konstatera om resultatet blev som det var tänkt. Om den som är ansvarig för målet vet och känner att någon bryr sig om hur det går, är sannolikheten för att han/hon verkligen anstränger sig för att lyckas mycket stor. Dessutom är det mycket

troligt att den ansvarige, för sin egen skull, så fort som möjligt informerar ledningen om det ser ut som om målet inte går att uppnå. Det gör att ledningen, i tid, får möjlighet att bedöma konsekvenserna av att det förväntade resultatet uteblir och kan agera därefter. *Hur måluppfyllelsen skall mätas, d v s med vilken metod och vilka kriterier, skall bestämmas i samband med*

att målet fastställs.

- **Ansvarig**

Ett operationellt mål skall tala om vem som är ansvarig för att målet uppnås. Gör det inte det är risken stor att arbetet aldrig kommer igång. Ansvaret skall naturligtvis bygga på att han/hon har valt att ta på sig ansvaret, d v s ansvaret skall bygga på eget val.

FRÅGOR ATT BESVARA

Vem är ansvarig för arbetsprocessen och för resultatet?

Eftersom vi behandlar organisationens viktigaste ledningsverktyg, skall styrelsens ordförande vara ansvarig för såväl arbetsprocessen som resultatet av den.

Vad för kunskap behöver vi?

Har vi tillgång till den kunskap vi behöver? En avgörande faktor för att lyckas är om man har tillgång till den kunskap som behövs. Man bör alltså försöka bedöma tillgången på kunskap innan man sätter igång arbetet.

När kan arbetet börja?

Arbetet kan börja när ledningen har enats och fattat beslut om, att införa ledningsverktygen vision och mål i organisationen.

Vilka bör vara med i processen?

Organisationens ledning, *hela ledningen*, skall vara involverade och på olika sätt bidra till processen. Det bästa är att också *samtliga medlemmar känner att de har fått möjlighet att bidra* med sina drömmar, synpunkter och kunskaper.

Vad bör visionen omfatta?

Visionen bör omfatta de områden som ledningen och medlemmarna upplever som viktigast, när det handlar om hur framtiden för organisationen skall se ut.

Hur ser situationen ut i dag?

En sann och riktig bild av verkligheten, både internt och externt, är oerhört viktig för att man skall kunna utarbeta en användbar vision och användbara mål. En aktuell bild av nuläget får man genom att undersöka och kartlägga såväl organisationen som omvärlden. Därefter sammanställer man en så sann och riktig bild av verkligheten som möjligt.

ETT FÖRSLAG TILL HUR MAN KAN BÖRJA ARBETA MED VISION OCH MÅL

UTGÅNGSLÄGE

Av någon orsak och på någons initiativ har ledningen börjat diskutera om organisationen skall börja arbeta med visioner och mål som ledningsverktyg. *I detta läge föreslår jag att styrelsen agerar enligt följande grundprincip:*

*

Diskussionen pågår, såväl inom ledningen som mellan ledningen och medlemmarna, tills dess att samtliga styrelseledamöter är beredda att ställa sig bakom ett beslut.

FÖRSLAG TILL ARBETSPLAN

Steg 1. STYRELSENS BESLUT 1

Steg 2. KARTLÄGGNING AV BEHOV OCH TILLGÅNG PÅ KUNSKAP

Steg 3. MEDLEMSFÖRANKRING 1

Steg 4. FRAMTIDSGRUPP

Steg 5. VISIONSGRUPP OCH OMVÄRLDSANALYSGRUPP

Steg 6. NULÄGESBESKRIVNING OCH OMVÄRLDSANALYS

Steg 7. MEDLEMSFÖRANKRING 2 - DRÖMMÖTE

Steg 8. FÖRSLAG TILL VISION

Steg 9. MÅLGRUPPER OCH FÖRANKRINGSGRUPPEN

Steg 10. STYRELSENS BESLUT 2

Steg 11. FÖRANKRING OCH UPPFÖLJNING

BESKRIVNING AV DELARNA I FÖRSLAG TILL ARBETSPLAN

Steg 1 • STYRELSENS BESLUT 1

Beslutet bör formuleras som ett operationellt mål, d v s beslutet skall omfatta vad som skall göras, när det skall göras och vem som är ansvarig.

Förslag till styrelsebeslut:

Föreningen Exempel skall senast 2000-03- 31 ha infört ledningsverktygen vision och mål. Styrelsens ordförande är ansvarig. Vid nästa styrelsemöte skall ordförande presentera ett förslag till arbets- och tidsplan. Arbets- och tidsplanen skall omfatta hela arbetsprocessen, fram till det att föreningen har en väl förankrad och användbar vision tillsammans med väl förankrade och användbara mål.

Steg 2 • KARTLÄGGNING AV BEHOV OCH TILLGÅNG KUNSKAP

Vilken kunskap behövs och vilken kunskap finns tillgänglig, inom ledningen och bland medlemmarna? Ett sätt att få svar på frågan är att fråga medlemmarna och styrelseledamöterna. Man kan t ex skicka ut ett brev till medlemmarna, undertecknat av hela styrelsen, där man berättar om beslutet

(se steg 1) och att man söker den som har kunskaper och erfarenheter inom området.

Vad gör man då om man tvingas konstatera att det inom föreningen inte finns tillgång till den kunskap, som man tror kommer att behövas? Två tänkbara åtgärder är:

- att man utbildar *intresserade och lämpliga* medlemmar.
- att man undersöker om kunskapen på något sätt finns att finna utanför föreningen, t ex hos någon av de målgrupper som man har relationer med. Kanske kan man genom sina goda relationer få tillfällig tillgång till kunskapen.

Steg 3 • MEDLEMSFÖRANKRING 1

Medlemmarna bjuds in, av hela styrelsen, till en informations- och diskussionsträff. För att klart och tydligt visa att hela ledningen står bakom det beslut som fattats (se steg 1) skall samtliga styrelseledamöter närvara vid träffen. Syftet med mötet är att involvera medlemmarna i processen.

Målet för mötet är att:

- informera medlemmarna om det fattade beslutet.
- informera medlemmarna om den tänkta arbets- och tidsplanen.
- få medlemmarna att börja fundera på hur de vill att framtiden för föreningen skall se ut.

Steg 4 • FRAMTIDSGRUPP

Styrelsen utser en arbetsgrupp, i fortsättningen kallad Framtidsgrupp. Styrelsens ordförande skall vara ordförande i gruppen. Gruppen bör bestå av ca 5 personer. Förutom ordförande är det lämpligt att ytterligare en styrelseledamot ingår i gruppen.

Steg 5 • VISIONSGRUPP OCH OMVÄRLDSANALYSGRUPP

- Framtidsgruppen utser, inom gruppen, 3 personer som skall ha till uppgift att utarbeta och formulera visionen. Denna grupp kallas i fortsättningen Visionsgrupp.
- Framtidsgruppen utser, om det inte redan finns i föreningen, en Omvärldsanalysgrupp. Den skall bestå av ca 3 personer och skall ha till uppgift att kartlägga omvärlden och utarbeta en omvärldsanalys.

Steg 6 • NULÄGESBESKRIVNING OCH OMVÄRLDSANALYS

Framtidsgruppen utarbetar en nulägesbeskrivning och omvärldsanalysgruppen utarbetar en omvärldsanalys.

Nulägesbeskrivningen bör besvara följande frågor:

- Hur ser föreningens formella organisation ut idag?
- Vilka målgrupper har föreningen relationer med i dag, såväl internt som externt?
- Varför är respektive relation viktig för föreningen?
- Vad bygger respektive relation på?
- I vilken omfattning har föreningen relationer med målgruppen?
- Vilka resurser finns tillgängliga för föreningens arbete?
- Vilka styrkor respektive svagheter finns idag?
- Vilka hot respektive möjligheter tycker man sig se idag?

Steg 7 • MEDLEMSFÖRANKRING 2 - DRÖMMÖTE

1.

Visionsgruppen arrangerar ett drömmöte med styrelsen. Syftet med drömmötet är att samla in styrelseledamöternas drömmar om framtiden för föreningen. På så sätt är det möjligt för visionsgruppen att utgå från vad ledamöterna drömmer om, när de skall formulera sitt förslag till vision. Det gör det möjligt att redan från början förankra visionen, eftersom den kommer att bygga på styrelseledamöternas drömmar.

Målet med mötet är att:

- samla in styrelseledamöternas framtidsdrömmar.
- göra samtliga styrelseledamöter delaktiga i arbetet.
- ge samtliga styrelseledamöter en känsla av vad det kan innebära att arbeta med/utifrån visioner.
- inge samtliga styrelseledamöter en chans att delge övriga ledamöter sina drömmar och lyssna till kamraternas drömmar = att öka förståelsen för varandras åsikter och inställningar i olika frågor.

Förslag till genomförande:

1. Ordförande i visionsgruppen informerar om syfte och mål med drömmötet.
2. Enskilt skapande och drömmande.
- ledamöterna drömmer, formulerar och skriver ner det så bra de kan.
3. Var och en berättar, **utan avbrott av frågor eller kommentarer från de andra**, för resten av styrelsen om sina drömmar. Ordförande i visionsgruppen, eller någon annan, dokumenterar drömmarna. Det är oväsentligt vem som har sagt vad, det behöver alltså inte antecknas.

2.

Framtidsgruppen bjuder in medlemmarna till 2 st drömmöten. Anledningen till att bjuda in till två drömmöten är att öka möjligheterna för att de som vill komma också kan komma. Syftet med dessa möten är det samma som för drömmötet med styrelseledamöterna (se ovan). Här är det dock inte de förtroendevaldas drömmar utan övriga medlemmars drömmar som är intressanta.

Målet med mötet är att:

- Samla in medlemmarnas framtidsdrömmar.
- Ge medlemmarna möjlighet att påverka visionen, att bli delaktiga i visionen.
- Ge medlemmarna en viss förståelse för vad det kan innebära att arbeta med/utifrån visioner.

Förslag till genomförande:

- Hela styrelsen bör närvara.
- Styrelsens ordförande börjar med att redogöra för läget i arbetsprocessen.
- Efter informationen ges möjlighet till frågor, om det som kvällen handlar om.

- Därefter startar en öppen diskussion, av typen brainstorming. Det är inte tillåtet att kritisera och/eller värdera varandras drömmar, idéer och förslag. Det är ordförandens uppgift att hålla hårt på detta. Minst två personer från visionsgruppen dokumenterar drömmarna, idéerna och förslagen.

*

Det finns alldeles säkert medlemmar, som inte vill framföra sina drömmar på ett drömmöte. Det är viktigt att man ger också dessa medlemmar chansen att bidra. Det kan ordnas genom att man t ex ser till så att de får möjlighet att lämna in sina drömmar per brev. Medlemmen kan naturligtvis skicka in sina drömmar med posten. *Ett annat sätt, som kan komplettera den vanliga posten, är att man sätter upp en "drömlåda" på föreningslokalen.* Medlemmarna kan sedan skriva ner sina drömmar och lägga dem i "drömlådan".

Steg 8 • FÖRSLAG TILL VISION

1. Visionsgruppen sammanställer drömmar, idéer och förslag från de olika drömmötena.
2. Utifrån detta material arbetar man fram ett förslag till vision.
3. Visionsgruppen presenterar sitt förslag för styrelsen. Styrelsen diskuterar och bearbetar förslaget tills dess att man har hittat fram till en preliminär vision, som man anser bra nog för att ligga som underlag för det fortsatta arbetet.

Steg 9 MÅLGRUPPER OCH FÖRANKRINGSGRUPPEN

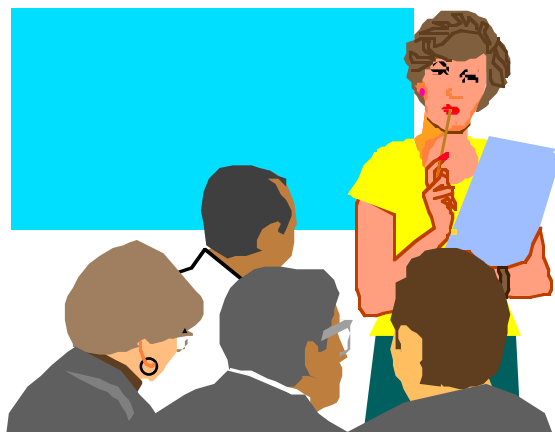
Framtidsgruppen tillsätter olika målgrupper. Uppgiften för de olika målgrupperna är att utarbeta förslag till strategiska mål, strategi, operationella mål och handlingsplaner.

Som underlag för sitt arbete har målgrupperna:

- Nulägesbeskrivningen
- Omvärldsanalysen
- Den preliminära visionen

Steg 10 • STYRELSENS BESLUT 2

Innan styrelsen skall fatta sitt beslut kan det vara klokt av framtidsgruppen att bjuda in medlemmarna till ett förankringsmöte. Syftet med mötet skall vara att presentera förslaget till vision och samla in medlemmarnas reaktioner och synpunkter. Samtliga styrelseledamöter skall vara närvarande. Det är viktigt att medlemmarna klart ser att styrelsen är engagerad och verkligen står bakom beslutet att vision och



Förankring är A och O i visions och målarbetet!

mål skall vara organisationens yttersta ledningsverktyg framöver.

Efter förankringsmötet sätter sig framtidsgruppen ner och beslutar om man vill göra några sista justeringar i sitt förslag. Därefter lämnas förslaget till styrelsen för diskussion och beslut. **Naturligtvis skall hela styrelsen delta i diskussionerna för att sedan kunna ställa sig bakom beslutet.**

Så är det dags för styrelsen att avgöra om man kan ställa sig bakom det samlade förslaget från framtidsgruppen, d v s visionen, de strategiska målen, strategin, de operationella målen och handlingsplanerna.

Avgörande kriterier för att styrelsen skall besluta att ställa sig bakom förslaget bör vara att:

- Visionen uppfyller de kriterier som ställs på en vision på sidan 6-7 i detta material.
- Visionen, de strategiska målen samt de operationella målen uppfyller kraven för användbara mål.

Om styrelsen, av någon anledning, inte ställer sig bakom förslaget återstår bara att återföra förslaget till framtidsgruppen, för omarbetning av de delar som inte "höll måttet". Man är alltså tillbaka i steg 8. Den målgrupp, som arbetat fram den/de delar som styrelsen inte godkände, får i uppdrag att arbeta fram ett nytt förslag.

Steg 9 tar slut när framtidsgruppen har kunnat presentera ett förslag som styrelsen har beslutat att ställa sig bakom.

Att besluta om en vision, en strategi, strategiska och operationella mål samt handlingsplaner är det samma som att besluta om föreningens framtid. Det är samtliga styrelseledamöters skyldighet att engagera sig i ett sådant beslut.

Steg 11 • FÖRANKRING OCH UPPFÖLJNING

Nu har alltså styrelsen, föreningens ledning, tagit ställning. **Nu återstår det som kanske är det avgörande momentet. Att verkligen förankra visionen, strategin och målen samt att följa upp att målen och därefter visionen verkligen uppnås.**

Förslag på tänkbara aktiviteter i syfte att sälja in och förankra:

- Visionen blir ett stående inslag i varje nummer av förenings-tidningen.
- Visionen, strategin, de strategiska målen och de operationella målen skickas hem till samtliga medlemmar. Här bifogas också ett brev undertecknat av hela styrelsen. Brevet skall berätta varför vision och mål är bra för föreningen och hur de kommer att användas.
- Man ordnar studiecirkel för föreningens medlemmar. Cirkel som handlar om ledarskap genom visioner och mål.
- Man kan sätta upp visionen på föreningslokalens anslagstavla.
- Man kan ha en speciell anslagstavla där visionen och målen finns uppsatta. Ordförande informerar, löpande, om målen uppnås eller inte.

Ledningen kan också informera vad för beslut och åtgärder som vidtas, när ett mål inte har uppnåtts.

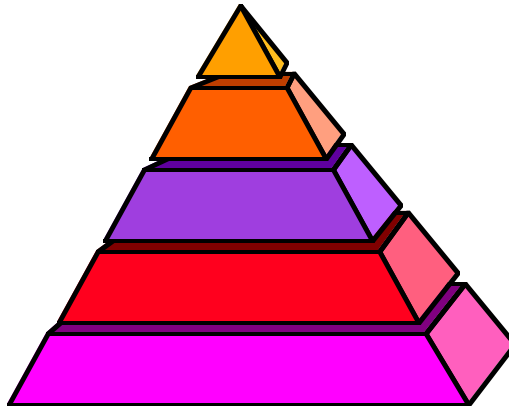
Det finns alltså många olika saker man kan göra för att "sälja in", förankra och skapa delaktighet i visionen och målen.

DET ÄR VIKTIGT ATT VISIONEN OCH MÅLEN BLIR EN LEVANDE DEL AV LEDNINGENS OCH MEDLEMMARNAS VARDAG OCH INTE NÅGRA PAPPER SOM SAMLAR DAMM PÅ HYLLORNA!

UPPFÖLJNING!

En förutsättning för att visioner och mål skall fungera som ledningsverktyg är att man följer upp resultatet. Uppnådde vi målet, eller inte? Om inte, skall man undersöka varför.

För att man skall hinna vidta åtgärder i tid måste man så fort som möjligt få veta om utvecklingen går som tänkt. Att följa upp målen är det enda sättet att kontrollera om man är på väg åt rätt håll.



Visionen är toppen på pyramiden och den följs av olika former av mål och aktiviteter i en hierarki.

Föreningen Exempel

VISION 2002

Föreningen Exempel är en förening där medlemmarna trivs och har roligt, samtidigt som de känner såväl delaktighet i verksamheten som ansvar för föreningens framtid.

De medlemmar som deltar aktivt i föreningsarbetet, har uppdrag de vill ha inom områden de är intresserade av, samt i den omfattning de anser sig orka med.

STRATEGISKA MÅL

Vision skall uppnås genom att;

- styrelsen medvetet arbetar med långtgående delegering av såväl ansvar som befogenheter.
- det är attraktivt att arbeta aktivt för föreningen och dess verksamhet.
- det inom föreningen finns en mycket stor frihet, för den som ansvarar för ett mål eller en aktivitet, att välja den arbetsform och den arbetsmetod som han/hon anser bäst.
- föreningens verksamhet omfattar aktiviteter, som attraherar människor från olika åldersgrupper och/eller med olika intressen.

STRATEGI

De strategiska målen skall uppnås genom att;

- resurser satsas på utbildning av såväl ledningen som av medlemmarna.
- ledningen arbetar genomtänkt och oavbrutet med att förankra Vision 2002 och de strategiska och operationella målen.
- ledningen på olika sätt arbetar för att påverka föreningskulturen, så att det blir "tillåtet" och uppskattat med personliga initiativ, som positivt påverkar föreningens möjligheter att uppnå sina mål.

OPERATIONELLA MÅL

Strategin skall uppnås genom att:

- 3 styrelseledamöter, varav ordföranden skall vara en, genomgår en utbildning i "konsten att delegera". Studieorganisationen är ansvarig och det skall vara genomfört 1998-12-31.
- det i föreningens regi genomförs minst 3 studiecirkelar, med ca 10 deltagare i varje, med ämnet "föreningskunskap och delegering". Studieorganisationen är ansvarig och det skall vara genomfört 1999-11-31.

ovanstående operationella mål bidrar till att uppnå första delen av strategin

- medlemmarna, inom 3 veckor efter styrelsens beslut om att fastställa Vision 2002 m m, får ett brev från föreningens ordförande. Brevet skall innehålla Vision 2002, de strategiska målen, strategin och de operationella målen samt ett följebrev från ordföranden. Syftet med följebrevet skall vara att förklara hur Vision 2002 har vuxit fram och hur ledningen har arbetat för att förankra visionen och målen. Ansvarig är styrelsens ordförande.

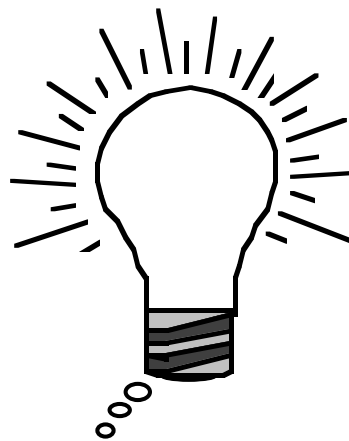
- ordförande, tillsammans med ytterligare två styrelseledamöter, håller 4 informations- och diskussionsmöten. Dessa möten skall genomföras under 1997 och samtliga medlemmar skall bjudas in. Styrelsens ordförande är ansvarig.

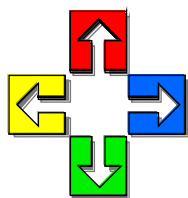
ovanstående operationella mål bidrar till att uppnå andra delen av strategin

- I medlemstidningen, under 1998 och 1999, finns det minst en artikel i varje nummer som behandlar ämnet "vår föreningskultur". Ansvarig är vice ordförande.

- Styrelsen, inom 3 veckor efter styrelsens beslut om att fastställa Vision 2002 m m, utser en idégrupp. Gruppens uppgift skall vara att stimulera medlemmarna till kreativt tänkande och sedan samla in nya idéer och förslag från medlemmarna. Gruppen skall också hjälpa till med att föra fram idén till styrelsen och medlemmarna. Gruppen skall vara en arbetsgrupp som arbetar direkt under styrelsen. Ansvarig är vice ordförande.

Ovanstående operationella mål bidrar till att uppnå tredje delen av strategin!





Omvärldsanalys

- Arbetsblad 1 -
Nuläget

Diskutera vilka som är organisationens stora intresseområden i dag och vilka ni kanske bör tänka på i framtiden. Vilka verksamheter är bra och mindre bra? Vilka bör ni ägna er åt och vilka bör ni inte syssla med? Vilka områden bör ni försöka avveckla respektiver stärka och utveckla o s v.

<i>Interna verksamheter</i>		
Bedrivs idag	Bör bedrivs i framtiden	Typ av verksamhet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Socialt umgänge i föreningen (utflykter, kaffe-/symöte e t c)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Social studiecirkelverksamhet (allmänna cirklar)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stöd att söka olika samhällsinsatser
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rättshjälp (hjälp att överklaga försäkringskasse-, LSS-, socialtjänst, bostadsanpassningsbeslut o s v)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Föredrag med medicinsk inriktning (om sjukdomen/handikappet, hjälpmedel, kost o s v.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Patientutbildning medicinsk inriktning (mag-tarmskola, astmaskola, hjärtskola e l annan rehabiliterande verksamhet i föreningens regi)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Patientutbildning inriktning rättigheter (Försäkringskassa socialt stöd e t c)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diskuterar ofta socialpolitiska frågor på medlemmöten. [Hälso & sjukvård, SoL, LSS e t c)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Annan Intern verksamhet:

Diskutera och skriv ner tre saker ni vill ändra på eller utveckla i organisationens interna verksamhet:

A. -----

B. -----

C. -----

Omvärldsanalys

- Arbetsblad 1 -
Nuläget

Externa verksamheter

Har regelbunden kontakt med klinikledning på vår klinik.

Har regelbunden kontakt med behövliga sociala myndigheter (i vår kommun/er, LSS - samverkan e t c)

Följer landstingets handlingar kontinuerligt.

Har regelbunden skriftlig information till viktiga målgrupper.

Har regelbunden personlig information med för oss viktiga målgrupper.

Har samarbete med vår klinik kring eftervården av "vår grupp"

Annan extern verksamhet:

Diskutera och skriv ner tre saker ni vill ändra på eller utveckla i organisationens externa verksamhet:

A. -----

B. -----

C. -----

SSMH - analys

Den s k SSMH - analysen eller SWOT-analys på engelska är ett enkelt men ganska bra instrument att inledande kartlägga den egna verksamheten, som utgångspunkt för en verksamhetsdiskussion. Bokstäverna står för de olika delarna i analysen.

S - Styrkor

Vilka är organisationens styrkor? Vad är man bra på och vilka delar av verksamheten vill man framhålla och kanske utveckla vidare?

S - Svagheter

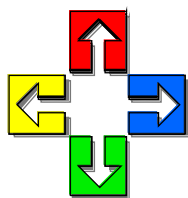
Vad är organisationens svaga sidor? Vad är man mindre bra på? Vad behöver man utveckla eller stärka eller i övrigt bättra sig på?

M - Möjligheter

Var ligger utvecklingsmöjligheterna? Var kan man gripa tag i skeendet och utveckla verksamheter och nå bra respons. Vad händer inom och utom organisationen som man kan "spela på"? Finns det några aktuella samhällstrender eller tendenser att se på?

H - Hot

Vilka hot finns mot verksamheten? Medlemssvikt, konkurrerande organisationer och intressen eller vad kan sägas hota verksamheten?



Omvärldsanalys

- Arbetsblad 2 -
Kartläggning intresseområden

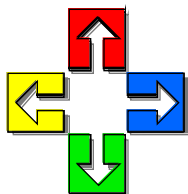
Diskutera vilka som är organisationens stora intresseområden i dag och vilka ni kanske bör tänka på i framtiden. *Markera endast* sådana som ni anser ni har resurser till och orkar att utveckla inom de närmsta åren.

Interna verksamheter

Bedrivs idag	Bör bedrivas i framtiden	Typ av verksamhet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Socialt umgänge
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Patientutbildning
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Medlemsrådgivning
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Handikappolitisk verksamhet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rättsstöd
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Andra interna verksamhetsområden:

Externa verksamheter

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hemsjukvård
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Primärvård
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Specialistvård
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Habilitering & rehabilitering
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hjälpmedelsfrågor.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tandvård
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Social service (färdtjänst, hemtjänst, ledsagning e t c)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	LSS (Lag om stöd & service)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbete/ sysselsättning
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Skola/utbildning
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fritid och kultur
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Attityder & handikappkunskap
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fysisk tillgänglighet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kollektivtrafik
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Socialförsäkring
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bostadsanpassning
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lagstiftning
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Andra externa intresseområden:



Omvärldsanalys

- Arbetsblad 3 -
Strukturerad informationsinsamling

Den strukturerade informationsinsamlingen skall ha en direkt koppling till organisationens intresseområden. Den är basen i omvärldsavspaningen och grunden för en god analys.

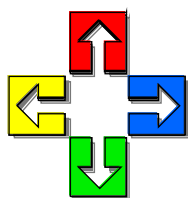
Vilka källor är användbara för er i ert informationssamlade och er omvärldsavspaning?

Använder vi idag	Bör vi använda	Informationskälla
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Läser ni, diskuterar och analyserar vad olika händelser ni kommit på i er omvärldsavspaning betyder för er organisation och era medlemmar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Myndighetsprotokoll från riksdag, landsting, kommuner m fl
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Politiska program
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Facktidskrifter nämligen som Nordstedts info (Social, Hälsa och sjukvård, Socialförsäkring e t c), Dagens Medicin, Landstingsnytt, Kommunaktuellt m fl
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Allmänna tidningar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontakter med resurserpersoner (politiker, tjänstemän e t c)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontakter med andra organisationer
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Elektronisk datasökning (Rixlex, kommunförbundet och andra databaser som är allmänt tillgängliga genom t ex internet.)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontakter och systematisk informationsinsamling från medlemmar Andra informationskällor nämligen:

- *Sätt en signatur framför varje media, vem som är ansvarig för att följa det framöver.*
- *Besluta hur ni skall distribuera det till övriga intresserade.*
- *Bestäm när ni skall träffas och gå igenom och diskutera och analysera insamlad information.*

Datum: _____ Tid: _____ Plats: _____

Ansvarig: ____



Omvärldsanalys

- Arbetsblad 4 -
Lappskrivning - en arbetsmetodik

Lappskrivning är en enkel och engagerande arbetsmetod. Det kan användas både i omvärldsanalys, framtagande av mål och vid verksamhetsplanering.

Vid *omvärldsanalys*, kan ni t ex använda tekniken på följande sätt. Efter att ha gått igenom t ex ett antal artiklar så lät deltagarna skriva ner på lappar vad de tror att det innebär.

De kan arbeta två och två ihop, eller ensamma. Alla skall producera minst tre lappar var eller per grupp. Låt gärna lapparna vara anonyma. Sortera dem och diskutera.

Ökad fritid

**Medlemsantalet
minskar**

**Högre
medelålder**

**Sjukvården mer
intresserad av
samarbete**

**Svårt att
engagera folk**

**Ökade krav
för bidrag**

Lappskrivning kan användas vid t ex:

- ☛ Omvärldsanalys
- ☛ Framtidsscenario
- ☛ Analys av artiklar
- ☛ Mål- och visionsarbete
- ☛ Konflikthantering (låt lappskrivarna vara anonyma)
- ☛ Verksamhetsplanering
- ☛ Samt mycket, mycket annat

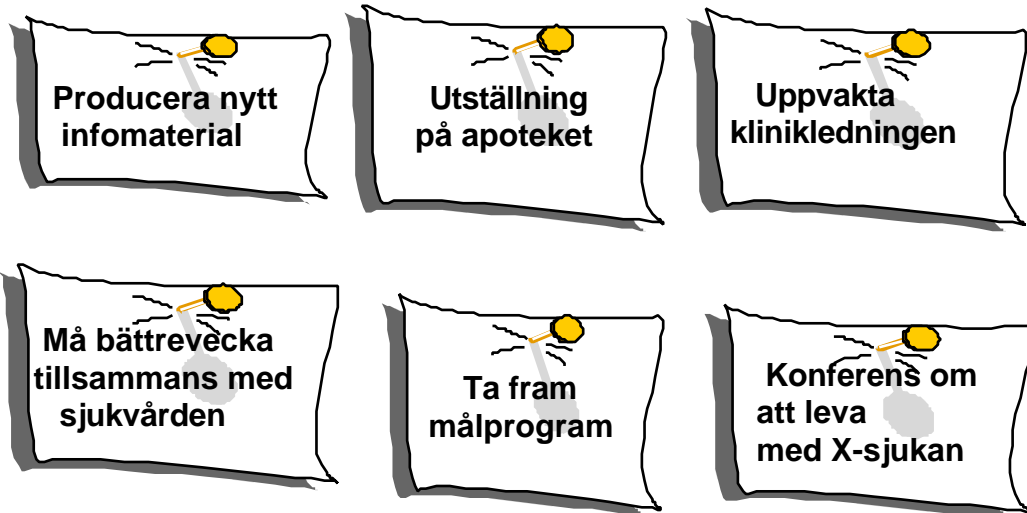
Arbetsuppgift:

Gör en lappskrivning över:

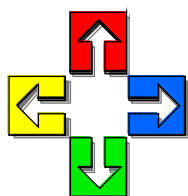
A . Hur ni tror att utvecklingen för er organisation kommer att se ut i framtiden för er organisation. Gruppera lappar med likvärdigt innehåll/scenario och sortera lapparna efter troligt eller mindre troligt att det inträffar.

Omvärldsanalys
- Arbetsblad 4 -
Lappskrivning - en arbetsmetodik

B. Fortsätt med lappar över vad ni bör försöka ändra, utveckla eller göra för att ha beredskap att möta framtiden



Lappskrivning är en användbar och rolig arbetsteknik som ger alla mötesdeltagare möjlighet till aktivitet och medverkan!



Omvärldsanalys

- Arbetsblad 5 -

Mål och verksamhet

Målen är det som bör styra organisationens verksamhet och aktiviteter. Alla aktiviteter som organisationen bedriver skall på något sätt direkt kunna kopplas till ett konkret mål.

Exempel

MÅL:

Att öka medlemsantalet med 50 medlemmar före
200x-12- 31

AKTIVITETER:

1. Att ta fram ett informationsmaterial och uppvakta medicinkliniken, så att de överlämnar det till alla medlemmar med vår diagnos.

Ansvarig : S.P. Utföres senast: xx- 03-31.

2. Att få in ett program i lokalradion om vår diagnos.

Ansvarig : K.N. Utföres senast: xx- 06-10.

3. Öppet hus vecka i föreningen med utställning på apoteket och på vårdcentralerna, samt försöka få tidningarna till att skriva en artikelserie om "vår diagnos".

Ansvarig : S.W. Utföres senast: xx- 06-10.

Kontrollera att målet har de egenskaper ett bra mål bör ha bl a *konkret/mätbart, tidsbestämt, utmanade* o s v.

Alla aktiviteter som planeras skall direkt kunna härledas till något av målen. Även aktiviteterna skall förses med en tidsgräns och de skall innehålla namnet på den som är ansvarig (alltid en person). Det är också mycket bra om man kostnadsberäknar varje aktivitet och lägger en budget för den.

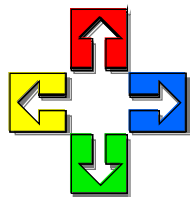
Arbetsuppgifter

A.

Gå igenom vilka aktiviteter ni utfört i organisationen under det sista kvartalet. Diskutera vilka mål de är knutna till. Diskutera hur målen är formulerade. Har de de egenskaper bra mål skall ha? (se huvumaterialet)

B.

Skriv ner tre mål som är angelägna för er organisation att uppnå. Diskutera och formulera dem så de får de rätta "målegenskaperna. Planera behövliga aktiviteter för att uppnå dem.



Omvärldsanalys

- Arbetsblad 6 -
Ordlista

Affärs- eller organisationsidé

Den speciella inriktning som kännetecknar en organisations verksamhet. Beskriver de behov på marknaden som den beslutat sig för att tillgodose.

Marknad

Avsättningsområde för varor och tjänster. Den plats där kunder och säljare möts. För en handikapporganisation är det ett område där man från organisationen agerar för att påverka, sprida kunskap erbjuda sina tjänster e t c.

Kund

En köpare, mottagare av de *produkter* som organisationen erbjuder. Det kan vara medlemmar likväl anhöriga, likväl som företrädare för det offentliga som landsting, kommuner m fl.

Målgrupp

Målgruppen är en grupp människor som organisationen vänder sig till i sitt arbete, som man av praktiska skäl urskiljer till en grupp som går att identifiera på vissa saker ex:

- människor med en viss diagnos
 - landstingspolitiker i en viss nämnd
 - politiker från ett visst parti
 - tjänstemän inom en viss profession
- exempelvis kuratorer

Produkt

De varor eller tjänster som organisationen erbjuder till medlemmen är det t ex kunskap om sitt funktionshinder, stöd mot myndigheter, social gemenskap e t c. Till samhället kan det vara kunskap, service till vissa grupper som samhället annars skulle varit skyldig att ge speciellt stöd m m.

Produktutveckling

Att anpassa sina varor eller tjänster till kundernas behov, önskemål. Det kan vara att utveckla t ex en speciell verksamhet som vänder sig till anhöriga eller ta fram ett utbildningsprogram för en speciell grupp m m

Resurs

Tillgångar som organisationen har för sitt arbete som exempelvis medlemmar som ställer upp i arbetet, pengar, kunskap, datorer m m.

Vision

En drömbild eller framtidsblick över vart man vill nå eller organisationen skall sträva.

Övergripande mål

De övergripande målen kallas ofta *strategiska* mål, *riktnings-* eller *inriktningsmål*. dessa är mer abstrakta och pekar mer ut riktning och områden som en organisation skall agera på ex: *"Vi skall stärka samverkan med sjukvården"*.

Konkreta mål

De konkreta, mätbara och entydiga målen kallas *operationella-* eller *tillståndsmål*. Ofta kan de ingå i en målhierarki med olika delmål.

Strategi

En beskrivning över hur organisationens verksamheter skall användas och samverka för att på sikt uppnå uppsatta mål.

Marknadsföring

Att föra sig på en marknad eller modernt uttryckt alla åtgärder som leder till ett uppsatt mål.

Marknadsplan

En skriftlig plan som strukturerat tar upp målsättningar, samt strategier och aktiviteter för uppnå dessa.

Positionering.

Att bestämma sig för vilken ställning man vill ha i sina kunders medvetande och arbeta sig fram till den. Det handlar till stor del om att bygga upp förtroende och anseende, att skapa en speciell bild som man vill målgruppen skall ha av organisationen.