

Målbilden (A) i ABCD tänkandet

CENTRALT I STRATEGISK PLANERING - ATT VETA VART MAN VILL -

Hållbarhetsprinciperna = Ramvillkoren för hållbar framtidsbild

INTEGRERAD
MÅLBILD



**RAMVILLKORENS
KRITERIER:**
NÖDVÄNDIGA
TILLRÄCKLIGA
ALLMÄNNA
KONKRETA
ICKE-ÖVERLAPPANDE



När en organisation vill utveckla en målbild är det viktigt att fundera över vilka termer man vill använda. Här följer en lista med de vanligaste termerna i organisationers målbildsarbete. Jämför dem med de termer ni använder idag och ta beslut om vilka ni vill införa och vilka ni vill behålla, namnändra eller ta bort. En av de viktigaste aspekterna i ledarskap och målbildsarbetet är att engagera medarbetarna i värdiga och attraktiva mål, som känns "lätta att längta till". En annan viktig aspekt är att inte glömma sådana mål och värderingar som har historisk betydelse som enande drivkrafter i organisationen. *Levande berättelser* om detta innehåller ofta det viktigaste, t ex mytiska berättelser om historiska personers eller grundares drivkrafter och drömmar om framtiden. Alltför många organisationer har förlorat sin själ, och då brukar det inte dröja länge innan de förlorar pengarna också.

- 1. Ramvillkor.** Det finns åtta principer som är allmänna ramvillkor för hållbarhet (den röda streckade cirkeln i bilden). Alla tänkbara målbilder innanför ramvillkoren är hållbara, dvs. bidrar inte till att förstöra planeten någonstans, medan alla målbilder utanför ramen inte är det. Många organisationer kör sina ABCD workshopar direkt från ramvillkoren, dvs. bryr sig inte om att skriftligt konkretisera något annat än hållbarhetsprinciperna i målbilden. De "tar de andra delarna av organisationens framtidsmål för givna". Vilket man kan göra i början för att komma igång med det strategiska hållbarhetsarbetet, men kanske inte i längden?
För Polarbröds ABCD arbete skulle det t ex kunna tas för givet att målbildens mer företagspecifika utmaningar (under B), med motsvarande förslag på åtgärder (under C), automatiskt kommer att styras av Polarbröds arbetskultur gällande Strategiska Målområden som Jordbruk, Bakningsprocesser, Transporter och Förpackningar. Medarbetarna som deltar i ABCD arbete kan ju så mycket om detta att det kan upplevas lockande att ta det för givet när hållbarheten för dessa Strategiska målområden skall utredas mot ramvillkoren i A. Förslagen från deltagarna i ABCD övningar kommer knappast att ha med t ex möbeltillverkning att göra. Men Polarbröd har en tydlig känsla för bolagets ambitioner och kärnvärden och formulerar detta på ett inspirerat sätt som också känns autentiskt för alla som jobbat länge i bolaget. Vi rekommenderar också att förr eller senare konkretisera och enas om en mer organisationsspecifik målbild innanför ramvillkoren. Därmed väver man samman bolagets

affärsmål med hållbarhet, den största utmaningen för mänskligheten någonsin. Integrering av tydliga verksamhetsmål med ramvillkoren för hållbarhet ökar chansen att alla delar av målet, inklusive hållbarhetsprinciperna, blir ömsesidigt vägledande för konkret hållbar utveckling.

För en professionell höjdhoppare kan ramvillkoren vara "Optimal Kost, Vila, Fysisk träning, Teknikträning samt Ett rikt aktivt socialt liv".

2. **Vision.** En stor luftig beskrivning av *en dröm om framtiden*, formulerad i slogan-format. En vision kan ofta vara större än organisationens egna mål, och beröra samhället i stort. Men de allra flesta människor, såväl som organisationer, *har ingen sådan vision*. En del går så långt att de medvetet avstår från begreppet för att det inte i tillräckligt hög grad känns drivande och stimulerande för verksamheten. *Finns det ingen sådan "sloganvision" från början, så är det tveksamt att försöka krysta fram den bara för att vissa andra organisationer kanske har en.* Men ifall man nu *vill* ha en vision, t ex för att grundaren av organisationen hade en vision som lever kvar i organisationen, så kan det vara välbetänkt att inte slarva bort den på vägen

Ett exempel på vision för ett livsmedelsbolag skulle t ex kunna vara "Ett samhälle där alla människor enkelt får tillgång till god och närande och hälsosam mat".

För en höjdhoppare kunde visionen vara "En idrottsrörelse som hjälper människor i allmänhet, från barndomen och framåt, att leva fullvärdiga liv i god hälsa och vigör".

3. **Mission/Uppdrag/Syfte/Affärsidé.** Dessa synonyma begrepp handlar, till skillnad mot visionen, om det rent världsligt konkreta *verksamhetssyftet*, vad man *vill åstadkomma*. På franska är termen "R'aison d'être" – ungefär "syftet med att finnas". För Polarbröd kan missionen vara "att förse marknaden med gott, närande och nyttigt bröd".

Återgår vi till vår höjdhoppare, kan Mission/Uppdrag/Syfte t ex vara att "slå det svenska rekordet i höjdhopp".

För missionärer är uppdraget/syftet att omvända människor till den egna religionen – också ett konkret uppdrag.

4. **Kärnvärden, kärnvärderingar eller "Värdeord".** Dessa synonyma begrepp beskriver de värderingar som uttrycker "personligheten" hos en organisation, vad den vill stå för och hur den vill uppfattas, vilket ofta översätts till "kulturen". Kärnvärdena handlar om ett uttryck för delaktighet mellan arbetskamrater, något som engagerar dem på ett djupare, mer personligt, plan än att bara "vara på jobbet". Ibland talar man om "lärande organisationer", organisationer med så starka och engagerande kärnvärden att dessa hjälper medarbetare att utvecklas. Villkoret är att ledarna i organisationen dels understryker dessa värden eller värdeord, dels själva lever efter dem (på engelska "walk the talk").

Summan av de viktigaste värderingarna brukar kunna svara på frågan hur organisationen "upplevs" när man jobbar i den, respektive har kontakt med den som kund eller medborgare. *Autentisk* är kulturen då dessa bilder är desamma – i kontakt med organisationen känner man på sig samma värderingar som personalen känner. Det viktigaste i arbetet med värdegrunden är att selektera *några* egenskaper som "känns" *särskilt* rätt, och som helst harmonierar med den organisationskultur som levt vidare sedan t ex grundarens tid eller kommunens tidiga historia.

Exempel kan t ex vara "vi är 'generösa', 'respektfulla', och 'nyfikna'".

Vår höjdhoppare kanske känner igen sig när man säger "Ödmjuk", "Utåtriktad" och "Träningsdisciplinerad".

5. **Strategiska mål/målområden/fokusområden.** Dessa svarar på frågan: "Ifall jag nu vill uppfylla en målbild som innehåller ovanstående huvudaspekter av en målbild, vilka övergripande rent *konkreta målområden* måste vi då vara framgångsrika inom? På engelska används t ex begreppen "key performance areas" eller "pillars of success". Målet är att erövra excellens inom dessa, annars kommer man inte att lyckas med sitt uppdrag.

Ett målområde kan t ex vara: "God kunskap om Strategisk Hållbar Utveckling inom organisationen och dess intressentnätverk.

Och ett andra: "Alla våra strategiska verktyg är integrerade med metodiken för Strategisk Hållbar Utveckling.

Och ett tredje: "Effektiv management av värdekedjan genom att dela och samarbeta kring metodiken för Strategisk Hållbar Utveckling. "

Och ett fjärde: "Hållbar livscykel för våra råvaror".

De exemplifierade målområdena kräver dels utvecklingsprojekt med tydliga effektmål för förbättrad *kapacitet* i organisationen och dess intressentnätverk (de tre första målområdena här ovan), och dels mätbara och tidsatta delmål för den *konkreta verksamheten* med tillhörande aktivitetsplaner och styrta för uppföljning.

Inom målområdet 'Hållbar livscykel för våra råvaror', kan t ex ett kapacitetsmål vara

- (i) *"Innan årets slut har 50% av våra huvudleverantörer gått igenom vårt utbildningsprogram om strategisk hållbar utveckling samt samarbetat med oss i sin första ABCD workshop".*

Och ett tydligt verksamhetsmål kan vara:

- (ii) *"Inom 2 år är 50% av inköpt spannmål inte odlat med fossilbaserad handelsgödsel".*

Vår höjdhoppares strategiska mål (för att ta SM i höjdhopp) kan vara...

- 1. Öka muskelstyrkan till att klara 90 kg i benlyft. Med delmålet 80 kg innan årets slut.*
- 2. Öka spänsten till att klara 1,5 meter i jämfotahopp. Med delmålet 1,30 innan årets slut.*
- 3. Öka tempot på 3 km banan från 4,5 min/km till 3,5 min/km.*
- 4. Förfina tekniken i ansats och hopp till excellens inom alla dess delar.*
- 5. Reducera kroppsvikten till 80 kg.*