

Strategier hamnar i återvändsgränd

(2003-01-24 11:00)

Debatt: En bra strategi är värdelös om den inte förverkligas. De flesta organisationer lyckas inte genomföra sina strategier framgångsrikt, skriver Krister Forsberg.

En viktig anledning är att ledningen inte sätter mätbara prestationsinriktade mål och dessutom inte följer upp mål och åtgärder regelbundet. Ledningen skulle nå bättre resultat om den tidigt förmedlade en "egen strategi" om hur mål sätts och följs upp. Först då kan hela organisationen förenas i en gemensam inriktning, som möjliggör ett effektivt genomförande av strategierna.

För mer än 40 år sedan skrev Peter Drucker om "Management by Objectives". Hans böcker ledde till en bred användning av målstyrning i företag för att uppnå önskade resultat. Sedan dess har mycket hänt inom affärsvärlden. Total quality management, TQM, ständiga förbättringar, Reengineering, strategiska allianser, balanserad resultaträkning, med flera koncept som sköljts över västvärldens organisationer har också inneburit alltfler dimensioner att hantera. Vi vet att det fortfarande är viktigt att sätta upp och följa mål, men vi vet inte hur det bör ske. Det har blivit alltmer förvirrande att sätta mål.

"Translating strategy into actions" och andra tomma klyschor från managementlitteraturen har fått ersätta praktiska metoder som bygger på erfarenheter. Fokus sätts på det som är på modet i stället för på de åtgärder som ska leda till att målen förverkligas. Borde inte relevanta och mätbara mål vara ledningens viktigaste styrmedel för att nå önskade resultat? Nedgången på börsen, förändringar på marknaden, teknikskiften och sammanslagningar av företag har resulterat i att många organisationer tvingas leva med ständiga omorganisationer. Detta får givetvis konsekvenser för företagen i deras ansträngningar att genomföra sina strategier.

Den nya situationen innebär att organisationer på alla nivåer tvingas ta fram mål och åtgärder på betydligt kortare tid än tidigare.

Att sätta mål och sedan bryta ned dessa uppifrån och ned i organisationen är tidsödande. Därför behövs ett nytt angreppssätt som förkortar cykeltiderna. Hur många företagsledningar inser nödvändigheten av ett skifte i hur mål definieras och genomförs?

Och hur många vet att det ska genomföras?

En liten grupp verksamhetsutvecklare inom Ericsson har nyligen, fritt från modenycker och jargong, utvecklat ett nytt angreppssätt utifrån den nya tidens behov.

Erfarenheter har visat att cykeltiderna kan förkortas avsevärt om man utgår ifrån den egna enhetens uppdrag och dess intressenter och om både mål och aktiviteter direkt härleds ur mätbara egenskaper.

Förutsättningen är att processen genomförs parallellt på alla nivåer.

Resultatet blir mål som är tydliga och mätbara, och inte minst är de möjliga att nå, vilket ökar motivationen bland alla medarbetarna.

Vilken organisation har råd att avstå från det?

Krister Forsberg

frilansskribent, har ingått i Ericssons ledningsgrupper inom Mobile Systems och Mobile Internet Applications.

Computer Sweden