

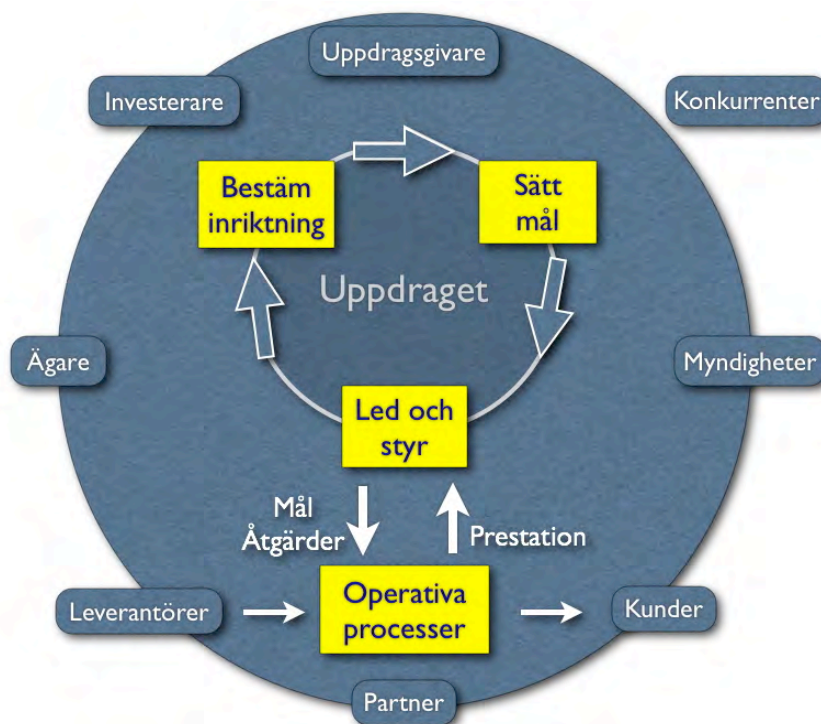
# Målbaserat Ledarskap

## Effektivare målarbete

### Krister Forsberg

Har Du som chef mål för vad din verksamhet ska uppnå? Har Du personliga mål för vad Du personligen vill uppnå? Speglar dessa mål vad din verksamhet utvärderas på? Har verksamheten mål som motiverar medarbetarna att prestera mer? De här frågorna måste du ha bra svar på om du ska kunna driva ett framgångsrikt förändringsarbete.

Det går att arbeta effektivare med mål om Du utgår från det egna uppdraget, egna insikten och sätter mål från vad de viktigaste intressenterna utvärderar din verksamhet på. Då behöver Du en metod som kan tillämpas på befintliga ledningsstrukturer och på alla ledningsnivåer samtidigt. En metod där Du steg för steg väljer du bort det mindre effektiva för att kunna fokusera på det viktigaste, så att rätt mål och åtgärder identifieras för vad Du vill uppnå.



Ur boken "Målbaserat ledarskap"

Affärslogiken i **Målbaserat ledarskap** bygger på, att Du utgår från det egna uppdraget och med den egna förmågan bygger den konkurrensmässigt starkaste leverantörskedjan tillsammans med intressenterna. Du skapar då en uppriktig dialog med de intressenter som utvärderar din verksamhets prestation och förmåga samt de leverantörer som Du utvärderar, som bidrar till din verksamhets framgång.

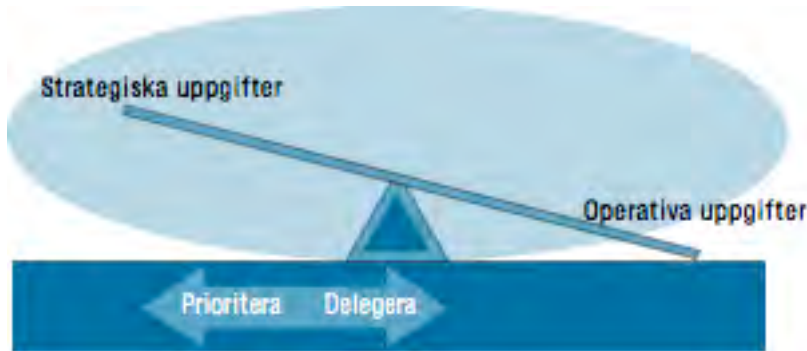
[www.kristerforsberg.com](http://www.kristerforsberg.com)



## Hur arbetar du strategiskt?

Att arbeta strategiskt innebär att du går in i andra roller jämfört med det dagliga operativa. Du använder din ledningsgrupp för att skapa en gemensam helhetssyn, inse behovet av förändringar, prioritera och ta det viktigaste först.

Du kan använda din ledningsgrupp långt mer effektivt om ni inom ledningsgruppen delar på de strategiska uppgifterna och att Du delegerar de uppgifter som dina medarbetare lika bra kan utföra. Då skapar du en bättre balans i ditt arbete och visar medarbetarna hur viktiga målen är.



Ur boken "Leda genom mål"

De mest framgångsrika är de som använder definierade roller i ledningsprocessen. De viktigaste grupprollerna är *Mållägaren*, *Målledaren* och *Relationsledaren*. Om du använder de här rollerna ökas effektiviteten i kommunikationen inom och mellan grupper inom den egna organisationen och i leverantörskedjan. Det som ska göras blir gjort.

*Mållägaren* är verksamhetsledaren som äger verksamhetens mål. Hon är gruppens förbindelselänk till uppdragsgivaren och utser *Målledare* och *Relationsledare*.

*Målledaren* är den chef som tillsätter resurser så att målen kan nås, som följer upp åtgärder och resultat samt presenterar dessa i samband med ledningsgruppens möten.

*Relationsledaren* är gruppens förbindelselänk med de viktigaste intressenterna. Han kommunicerar ambitioner, insikter, förväntningar och resultat. I dialogen reder ni ut eventuella problem och tar upp outnyttjade möjligheter.

*Facilitatorn* är den workshopledaren som bygger konsensus och ställer de nyckelfrågor som ledningsgruppen har att svara när mål identifieras, osv.

*Mätdataägaren* är den som samlar fakta, gör grafer och rapporter.

## Etablera War Room – Din ledningsgrupps virtuella rum där strategiernas genomförande planeras

Byggnad av ett *War Room* börjar med en gemensam förståelse, analys av vad som händer i leverantörskedjan och vad de viktigaste intressenterna utvärderar verksamheten på. I workshops som leds av en facilitator, identifieras rätt mål och åtgärder. Resultatet blir att Du får ett kraftfullt verktyg att kommunicera insikter, förväntningar, ambitioner och resultat med dina viktigaste intressenter. När Du har etablerat ditt första *War Room* kommer det att gå mycket lättare och snabbare att genomföra processen nästa gång. Ditt *War Room* blir din bästa källa för att skapa en *story* som mobiliserar och motiverar medarbetarna i att nå målen.

[www.kristerforsberg.com](http://www.kristerforsberg.com)



## Fem krav på metod som leder till en effektivare ledningsprocess

### 1. Fokuserar på intressenter

Fokus på vad de viktigaste intressenterna utvärderar verksamheten på och anvisar lämpliga egenskaper för mål

### 2. Prioriterar

Det som är mindre effektivt väljs bort så att rätt mål och åtgärder identifieras

### 3. Snabb

Kan genomföras på kort tid på alla nivåer inom en organisation parallellt

### 4. Komplet

Ger komplett stöd hela vägen från omvärldsanalys till konkreta åtgärder och uppföljning av resultat

### 5. Generisk

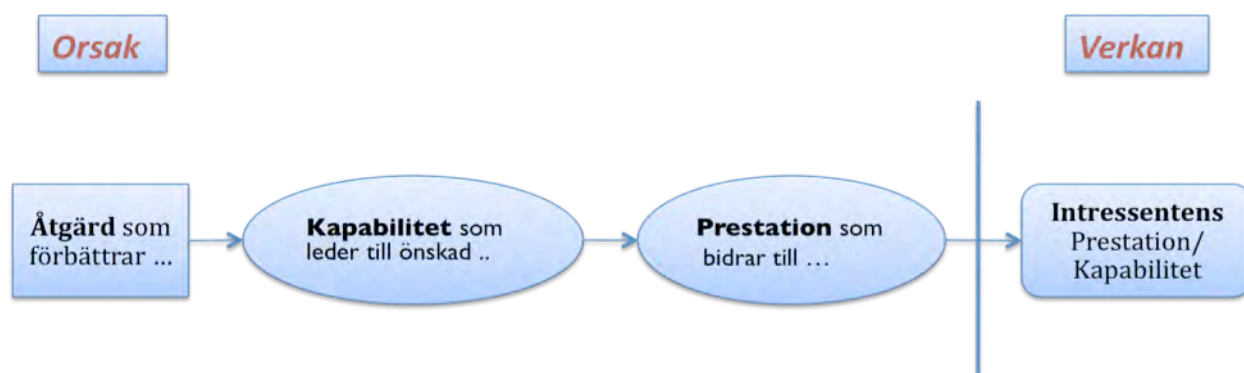
Kan tillämpas i befintlig ledningsstruktur och på kända ledningsmodeller i alla typer av organisationer rekursivt

## Sätt mål som är baserade på egenskaper

Du använder egenskaper för att identifiera och formulera mål, mäta det som kännetecknar prestation och förmåga samt för att förstå/utvärdera/förutsäga/förbättra resultat. Ett mått är en definition av den egenskap som identifierats – det som de viktigaste intressenterna utvärderar din verksamhet på. Ett riktigt formulerat mål är baserat på en egenskap hos ett objekt med ett syfte, dvs: <syfte> <egenskap> hos <objekt> till/på <nivå> Egenskaperna kan relateras till objekt hos organisations resurser (inklusive de mänskliga resurserna), processerna (vad som sker) och produkterna (inklusive tjänster).

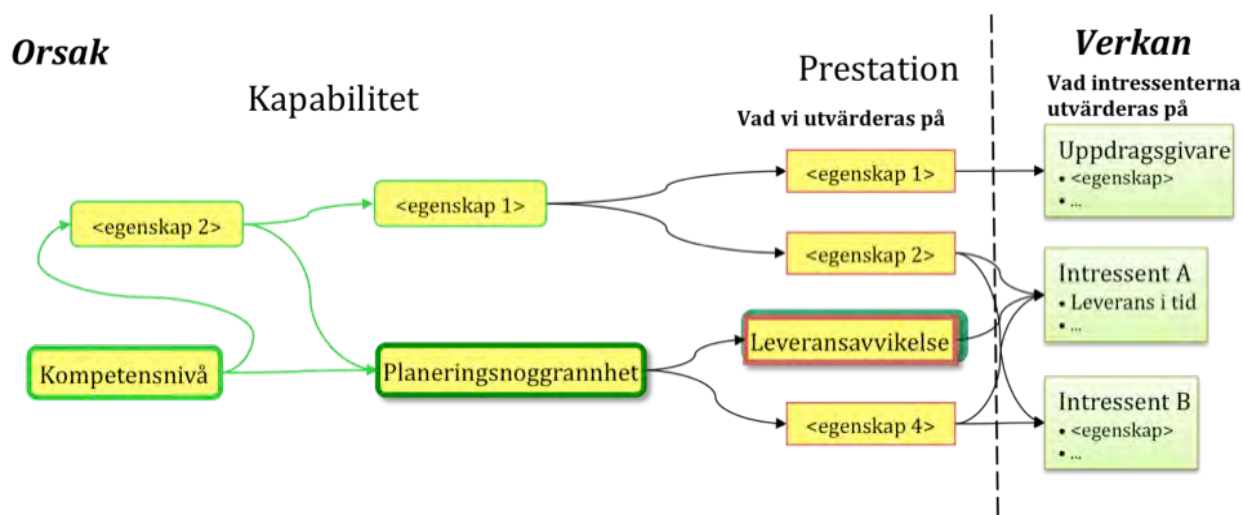
När du vet vilka egenskaper som kännetecknar krav på prestation och förmåga bör du välja 5 till 7 av dessa egenskaper som mål, fördelat mellan prestation- och kapabilitet. Prestationsmålet syftar till att visa vilken nivå som verksamheten presterar på kort och lång sikt, enligt krav och förväntningar. Kapabilitetsmålet syftar till att förbättra den egna förmågan att prestera, visar om vi är på rätt väg med våra förbättringar. Vanliga egenskaper för prestation är leveransavvikelse och svarstid. Egenskaper som kännetecknar kapabilitet (förmåga) är planeringsnoggrannhet och kompetensnivå.

I nedanstående bild kan Du se orsak-verkansambandet mellan kapabilitet och prestation.



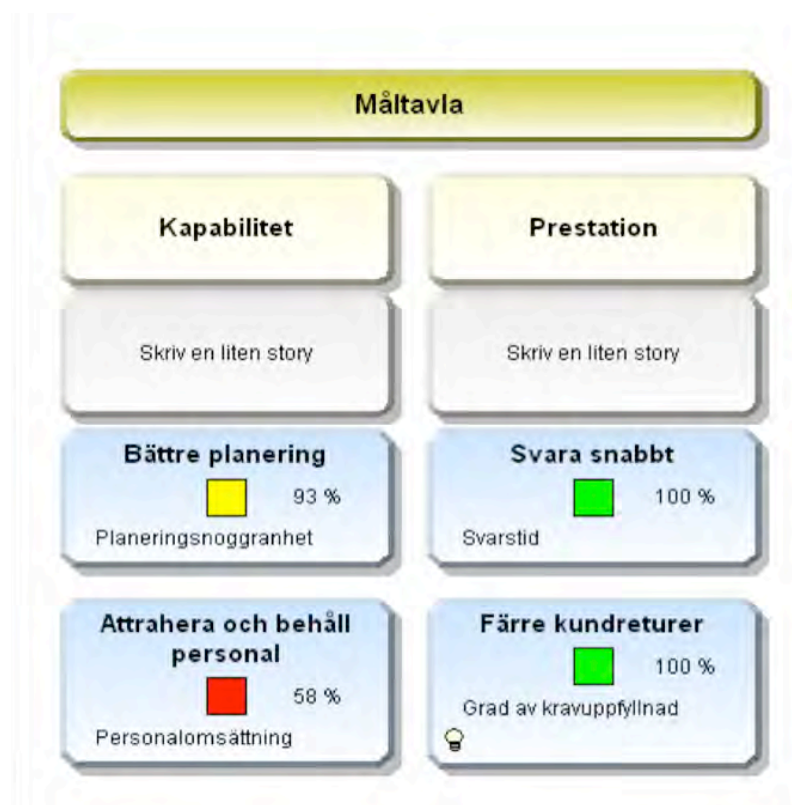
## Så bygger du en målkarta

Målkartan är det slutliga resultatet från ledningsgruppens workshop. Den visualiserar sambandet mellan identifierade egenskaper för kapabilites- och prestationsmål (se exempel nedan). Till höger i kartan visas de prestationsegenskaper som verksamheten och intressenterna utvärderas på. Till vänster de egenskaper som kännetecknar några få valda framgångsfaktorer. Med grönt inramade egenskaper är valda mål.



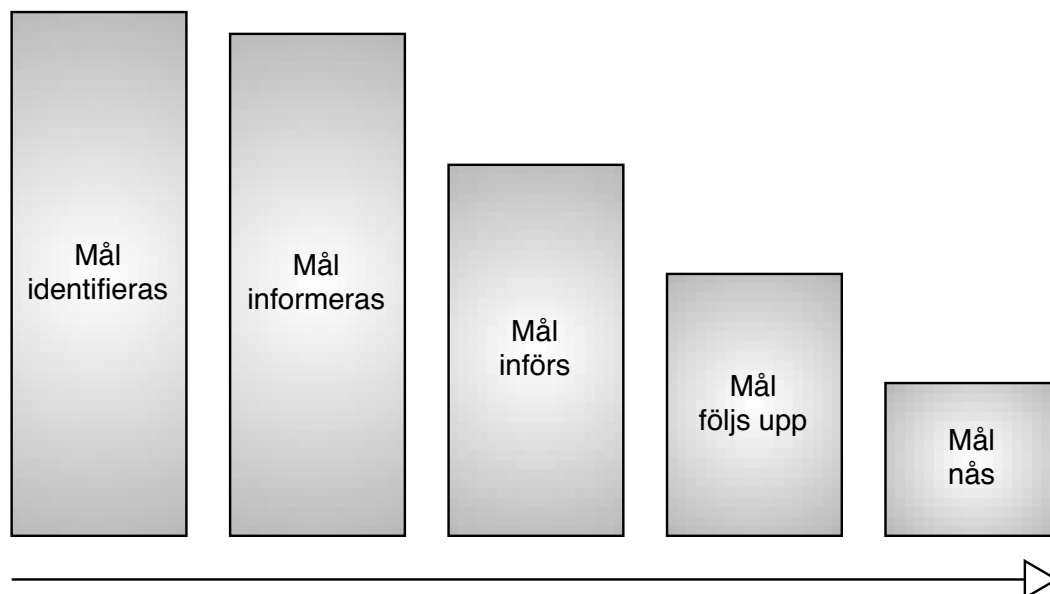
## Kommunicera målen

Måltavlan visualiserar den gemensamma insikten om nuläget. Den sammanfattar målrapporterna med sina grafer, målledarens analys och eventuella risker som påverkar måluppfyllelsen. Ledningens bedömning om målet kommer att nås kan indikeras med färgerna grönt (enligt plan), gul (varning) och rött (mål kan ej nås) baserat på progress och prestation just nu.



*Vad ska vi uppnå och varför är just det så viktigt?*

Få (om någon) faktorer skapar högre motivation än mål. Ett ledarskap baserat på mål, om rätt tillämpat, skapar och bibehåller en kreativ miljö där medarbetarna känner sig fullt involverade. De vet vad som gäller och vad som ska uppnås. Låt dina medarbetare själva få avgöra om målet är tillräckligt utmanande. Att leda genom mål är också att förstärka ledarskapet, men då måste Du följa upp målen regelbundet. Du måste också kommunicera trovärdigt för att få acceptans för vad som måste förändras. Om Du och dina kollegor använder gemensamma begrepp och lägger samma innebörd i begreppen kommer ni att kommunicera effektivare. Tänk på att begrepp uppfattas av individer på olika sätt även om de är definierade. Gemensam förståelse uppstår när begreppen kommuniceras konsekvent. Nedanstående är typisk bild av chefens förmåga att leda genom mål.



### **Medarbetarenkätens resultat – chefens frustration**

Det är en myt att medarbetarna arbetar mot de övergripande målen och visionen. I verkligheten tar medarbetarna inte till sig målen, de engagerar inte och känns inte angelägna för den enskilde medarbetaren. Vanlig fråga i enkätstudier är "I min arbetsgrupp arbetar vi mot tydliga mål". Här brukar ungefär hälften svara JA. En följdfråga brukar vara "I min arbetsgrupp följs våra mål regelbundet upp". På den frågan brukar resultatet vara ännu mer nedslående. Det är också en myt att cheferna arbetar för att bryta ned de övergripande målen och visionen. I verkligheten upplever chefer på lägre nivå att de inte kan använda sin egen insikt och egenmakt för att ta initiativet utifrån det egna uppdraget. Målen blir till kulisser.

### **Behov av skifte i angreppssätt**

Traditionella angreppssätt är inte anpassade till den miljö av ständig förändring som dagens chefer verkar i. Man framhåller gärna att "vi har empowerment", men i praktiken trycks målen ned i organisationen i tron på att de kommer att brytas ned. Varför sätta mål utifrån förutbestämda perspektiv? Om målen sätts utifrån hur de viktigaste intressenterna utvärderar verksamheten blir det tydligare vad som ska uppnås. Effekten blir en högre motivation hos medarbetarna.