

Målbaserat ledarskap

– behov av ett nytt angreppssätt för ledare och chefer

Texten till detta *White Paper* är till stor del hämtad från vår bok

Målbaserat ledarskap – bli effektiv som ledare och chef (Libers "Bättre Ledarskap"), samt publicerade artiklar.

I samarbete med *Astrakan Strategisk Utbildning AB* genomför vi kurser för dig som leder strategi- och målarbetet.

I en ny och föränderlig värld måste du se till att din verksamhet är effektiv. Det är ditt ansvar att

- agera på förändringar i omvärlden,
- föra en dialog med intressenterna,
- sätta upp egna mål,
- följa upp resultat i rapporteringen.



I boken **Målbaserat ledarskap** presenterar vi en metod för ledningsprocessen som kan tillämpas i alla typer av verksamheter och på alla ledningsnivåer.

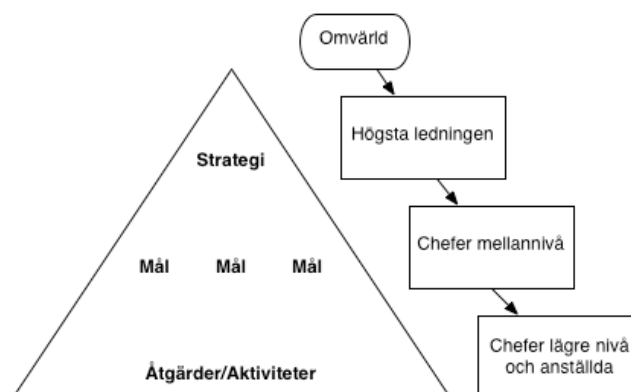
Metoden innebär att du kommer fram till *rätt* mål.

Den hjälper dig att få ut mer av din ledningsgrupp och visar hur du skapar en framgångsrik dialog med dina intressenter.

Inledning

Alltför många ledare och chefer sitter fast i ett paradigms där man förväntar sig att initiativet måste utgå för högsta ledningen. Att enbart betrakta ledarskap utifrån ett högsta lednings-mellanchefsperspektiv är ett otidsenligt synsätt. Det tar ifrån övriga chefer deras egenmakt att ta initiativ till att sätta egna mål, som tillfredställer intressenternas krav och förväntningar på snabbhet och kvalitet. Det krävs ett skifte till egenmakt på alla ledningsnivåer!

Traditionella angreppssätt där mål bryts ned till delmål i en hierarki av mål är tidsödande och fungerar inte i organisationer som snabbt måste anpassa sig till omvärlden. Mål som trycks ned uppifrån uppfattas inte som att de hör hemma på den egna nivån. Ledare och chefer måste se behovet av ett effektivare angreppssätt - ett nytt synsätt där mål sätts och drivs på den egna



ledningsnivån och där ledningsgrupper verkar i nätverk inom leverantörskedjan. Initiativet behöver inte komma från högsta ledningen. Som chef måste du dock alltid förankra ditt nya angreppssätt med din uppdragsgivare. De chefer som vågar ta nya vägar och släppa loss kraften i ledningsgrupper på alla nivåer inom organisationen kommer att bli de mest framgångsrika inom sina områden.

De flesta organisationer misslyckas med att genomföra sina strategier. Många gånger beror det på en dålig förmåga hos ledningen att sätta *rätt* mål. Målen "ärvs" ofta ned i organisationen. De satta målen blir till kulisser, känns inte relevanta och motiverar varken chefer eller medarbetare till åtgärder. Ofta sätter man enbart mål för vad som ska presteras. För att bli framgångsrik måste även mål som förbättrar förmågan identifieras. Här går många vilse.

Sätt *rätt* mål

Hur många ledare och chefer inser nödvändigheten av ett skifte i angreppssätt?
(Se tabell nedan).

Från:

Till:

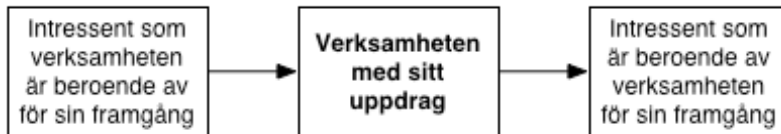
Mål sätts uppifrån och ned i linjeorganisationen på initiativ av högsta ledningen	=>	Mål sätts parallellt på alla nivåer av ledningsgrupper med egen insikt och egenmakt
Mål sätts utifrån förutbestämda perspektiv (finans, kund, process, utveckling)	=>	Mål sätts utifrån hur de viktigaste intressenterna utvärderar verksamheten

Istället för att bryta ned mål gör vi en egen omvärlds- och invärldsanalys av för oss viktiga förändringar, händelser och trender. *Rätt* mål bygger på ledningsgruppens *gemensamma* insikt.

Vi har tidigare nämnt att vid tillämpning av etablerade angreppssätt utgår initiativet från högsta ledningen som först sätter målen. Därefter bryts målen ner till enheter på lägre nivåer. Många gånger "trycks" de ner i organisationen, som tvingas att ställa upp för dem. Är det inte bättre att målen drivs där åtgärderna ska genomföras? Detta förutsätter att ledningsgruppen har förstått sin ledningsroll i helheten.

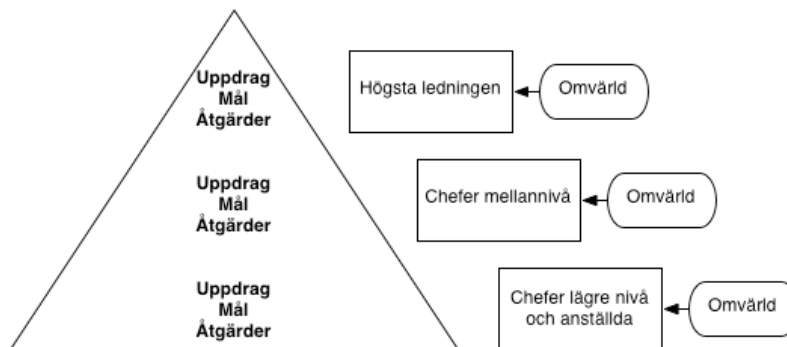
Förändringar i omvärlden tvingar organisationer att *snabbt* anpassa sig. Det ställer krav på att mål sätts parallellt på alla nivåer inom en organisation med många enheter. Att länka ihop mål på lägre nivåer till högre är tidsödande och fungerar inte i organisationer som verkar i ständig förändring.

För att kunna sätta mål på olika nivåer samtidigt har vi introducerat ett nytt sätt att identifiera *rätt* mål på ett tidigt skede i ledningsprocessen, dvs. redan i analysen. Genom att ha fokus på intressenterna och tillämpa ett processangreppssätt (se bild nedan) kan initiativet tas när behov uppstår.



Om förutbestämda perspektiv (finansiellt, kund, process samt lärande och tillväxt) får styra ledningsarbetet kan kunskapen om viktiga intressenters förväntningar och krav förbises.

Det nya angreppssättet som tillämpas inom Målbaserat ledarskap bygger på beslutsfattande på den *egna* ledningsnivån (se bild nedan). Är det inte bättre att ledare och chefer tar initiativet i sin egen ledningsgrupp?



För att lyckas krävs ett skifte från det traditionella synsättet, där strategier och mål dikteras uppifrån, till ett synsätt där ledare och chefer arbetar i nätverk.

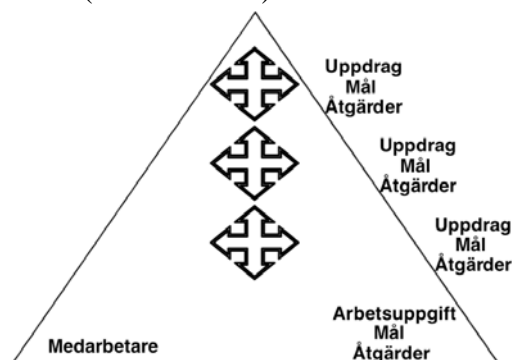
Ledningsgrupper som drivs utifrån sitt uppdrag och som vill verka i nätverk motiverar och inspirerar andra ledningsgrupper att samarbeta framgångsrikt inom hela leverantörskedjan.

Få ut mer av ledningsgruppen

Som ledare/chef använder du din ledningsgrupp för att

- bygga en gemensam helhetssyn på verksamheten,
- förstå behovet av förändringar, prioritera och ta det viktigaste först!,
- dela på ledningsarbetet, ex kommunicera med viktiga intressenter,
- driva mål och åtgärder.

I ledningsgruppen har du flera roller. Du kan få rollen att skapa en dialog med en viktig intressent. Kom ihåg att ledningsgrupper verkar i nätverk och kommunicerar i fyra ledder (se bild nedan).



Kommunikation uppåt innebär förankring hos den egna uppdragsgivaren (chefen) av den insikt och de åtgärder man vill kommunicera och genomföra. Kommunikation nedåt innebär att förmedla den uppfattning man har om den egna situationen och att motivera till nödvändiga åtgärder i den egna organisationen. Kommunikation med kunder och användare innebär att ta reda på deras syn

på vår prestation och sin situation, samt att berätta hur vi uppfattar läget. Kommunikation med leverantörer och partners innebär att berätta om våra krav och förväntningar samt höra hur de ser på sin situation. Chefen har själv att hantera de vertikala relationerna, men behöver kunna delegera flera viktiga horisontala relationer. Fördelningen av dessa uppgifter över *alla* medlemmar i ledningsgruppen kan vara avgörande för framgång.

Ställ krav på en effektiv ledningsprocess

För att ledningsprocessen ska kunna genomföras snabbt och effektivt behövs en metod som väljer bort det som är mindre effektivt. Våra erfarenheter har lärt oss att det inte finns tid att ta med fler metodsteg än nödvändigt. Vi har t ex sett att SWOT-analys och SMART-kontroll inte skapar tillräckligt mervärde för att tas med. [Metoden](#) som steg för steg beskrivs i vår bok uppfyller följande kriterier:

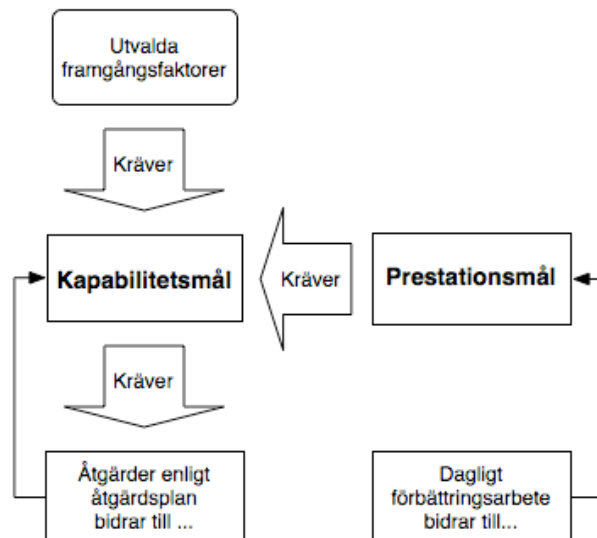
1. **Generisk**; ska kunna tillämpas på befintlig ledningsstruktur och på kända ledningsmodeller i alla typer av organisationer.
2. **Prioriterar**; ska välja bort det som är mindre effektivt så att *rätt* mål och åtgärder identifieras.
3. **Fokusera på intressenter**; ska fokusera på vad de viktigaste intressenterna utvärderar verksamheten på.
4. **Komplett**; ska ge stöd hela vägen till konkreta åtgärder och uppföljning av resultat
5. **Snabb**; ska kunna genomföras på relativt kort tid på alla nivåer inom en organisation parallellt.

Att bestämma en verksamhets inriktning och sedan sätta mål som leder till framgång är utmanande. Det krävs en sammansvetsad ledningsgrupp för att lyckas.

Varför är det så viktigt med mål?

I alla tider har mål använts för att formulera utmaningar. Det räcker inte med att bara prestera på en viss nivå. För att prestera allt högre måste man förbättra sin förmåga. Om du vet vilka förmågor som krävs för att prestera kan du sätta mål för dessa. Nu förstår du att det handlar om två olika sorter mål.

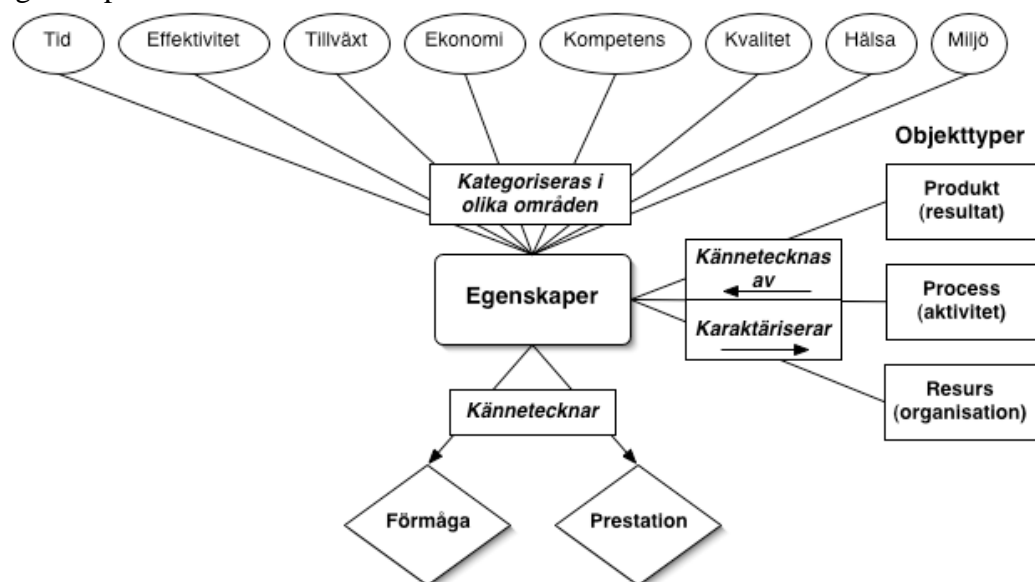
Prestationsmål syftar till att demonstrera en prestation på kort och lång sikt. De identifieras utifrån vad de viktigaste intressenterna utvärderar verksamheten på. **Kapabilitetsmål** syftar till att förbättra förmågan. De identifieras utifrån valda framgångsfaktorer (se bild)



Varför använder vi egenskapsbaserade mål?

Det är naturligt att utvärdera en produkt på dess egenskaper. Men hur många använder egenskaper för att utvärdera en organisation? Leveransnoggrannhet är exempel på en egenskap som kännetecknar en organisation. Egenskaper kännetecknar prestation och förmåga hos såväl produkter, processer som resurser.

Det är verksamhetens prestation och förutsättningar att prestera (förmåga) som intressenterna utvärderar en verksamhet på. Leverantörsutvärdering är ett exempel på detta. Förmåga hör ihop med duglighet, skicklighet och kunnande hos en individ, ett team och en organisation samt samverkan mellan dessa. Prestation är ett resultat som uppnått. För att förstå sambandet mellan prestation och förmåga kan de olika egenskaperna relateras till varandra i en orsaks-verkan-kedja. Det är viktigt att förstå att inte enbart produkter och processer har egenskaper. En organisations resurser har också egenskaper som kännetecknar prestation och förmåga. Av nedanstående bild framgår att produkt, process och resurs kännetecknas av egenskaper.



Går egenskaper att mäta?

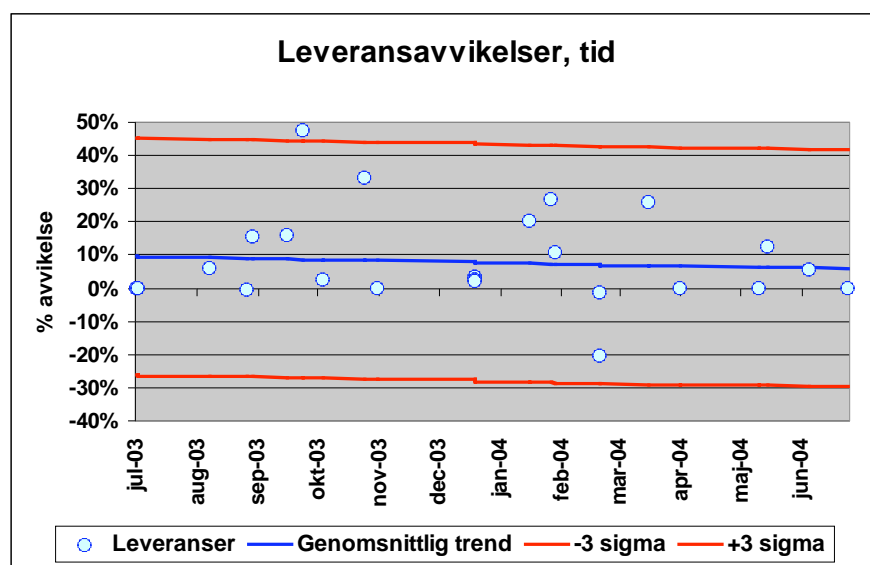
För att egenskaper ska kunna mätas måste de vara definierade som mått. En förutsättning är att det går att samla in data, med vars hjälp man kan beräkna värdet på egenskapen. Exempel på mätbar egenskap är leveransavvikelse (se mätspecifikation nedan). Måttet uttrycks i storhet och enhet (t ex längd respektive meter). Vi mäter för att

- karaktärisera
- utvärdera
- förutsäga
- förbättra

Mätvärden presenteras med trend och variation. Se exempel i graf nedan.

När egenskaper har definierats som mått i mätspecifikationer kan de läggas till verksamhetens lista för egenskaper. Mätspecifikationerna säkerställer att mätningar genomförs enhetligt inom hela organisationen på aktuella och framtida mål.

Egenskap: Leveransavvikelse. Karakteriserar prestationsmålet "Leverans i tid".
Objekt: Företaget HV.
Sekundära egenskaper: Datum för ordererkännande för en order, lovat leveransdatum för en order, faktiskt leveransdatum för en order.
Beräkningsalgoritm: $\text{Leveransavvikelse} = \frac{\text{Faktiskt leveransdatum} - \text{Lovat leveransdatum}}{\text{Faktiskt leveransdatum} - \text{Datum för ordererkännande}} \times 100 \%$
Grafisk presentation: Leveransavvikelse presenteras i ett punktdiagram där varje leverans motsvaras av en punkt med Y-axeln som leveransavvikelse i % och X-axeln som faktiskt leveransdatum. Linjer för variation kan läggas till om presentationen visar jämförbara leveranser.
Tolkning: En hög leveransavvikelse kan bero på kvalitetsproblem i den egna produkten, på leverans- eller kvalitetsproblem hos underleverantörer, eller på otillräcklig produktionsplanering. En hög variation i leveransavvikelsen beror ofta på dålig kvalitetssäkring.
Fallgropar: Om verksamheten enbart fokuserar på att minimera leveransavvikelse kan man frestas till att förlänga leveranstiden för att vara mer säker på att kunna leverera i tid. Därför kan det vara nödvändigt att samtidigt mäta och sätta mål för leveranstiden.
Exempel på graf:



Nyckeltal och indikatorer är andra förekommande begrepp för egenskaper.

Om varje verksamhet listar sina viktigaste egenskaper underlättar detta arbetet i ledningsprocessen avsevärt. Listan över viktiga egenskaper varierar från verksamhet till verksamhet såväl som mellan ledningsnivåer.

Vi har skapat en lång lista över egenskaper, som finns att ladda ned från hemsidan för Målbaserat ledarskap <http://www.kristerforsberg.com/mbl/>

Sammanfattning

Målbaserat ledarskap bygger på 4 grundläggande principer:

1. Empowerment (egenmakt) på alla ledningsnivåer
2. Fokus på intressenter
3. Förbättring av förmågor
4. Nätverk av samarbetande ledningsgrupper

Nätverk av autonoma ledningsgrupper som drivs av det egna uppdraget och använder den egna förmågan bygga den konkurrensmässigt bästa leverantörskedjan tillsammans med de viktigaste intressenterna är grunden för den **affärslogik** som målbaserat ledarskap bygger på.

I vår bok ställs de avgörande frågorna som bygger på våra samlade erfarenheter från verksamhetsutveckling och handledning i ledningsgrupper. Den ger många handfasta tips och råd hur du undviker fallgroparna och visar hur du snabbt kan bli effektivare som ledare och chef. Som ledare/chef får du ett komplett stöd i ledningsprocessens alla steg. Boken vänder sig i första hand till dig som är ledare av något slag, som ny eller erfaren chef. Du kan vara gruppchefen, mellanchefer, toppchefen, kontrollern, förändringsledaren eller projektledaren som vill utveckla ditt ledarskap. Om du som ledare/chef utvecklar ett ledarskap som är baserat på mål för att driva förändringar har du större förutsättningar att lyckas.

Om du går vår kurs Målbaserat ledarskap kommer du att lära dig att handleda (facilitera) en ledningsgrupp genom ledningsprocessens alla steg. Du får då tillämpa en framgångsrik metod, som leder till mål, mått och åtgärder som skapar framgång i din verksamhet.

Litteratur

Forsberg K, & Olsson Per-Olov: Målbaserat ledarskap – bli effektiv som ledare och chef. Liber Förlag 2004.

Forsberg K, & Olsson Per-Olov: Ledningsprocessen – Nyckeln till effektivt ledningssystem. Nytt om 9000 & 14000, februari 2005.

Forsberg K, & Olsson Per-Olov: Mått är en definition av en egenskap. Nytt om 9000 & 14000, maj 2005.

Forsberg K, & Olsson Per-Olov: Släpp loss kraften i ledningsgruppen. Forum för ekonomi och teknik, augusti 2005.

Forsberg K, & Olsson Per-Olov: 5 tips för ett målbaserat ledarskap. CIO Sweden, oktober 2005.

Om författarna

Krister Forsberg arbetar med utveckling, utbildning och handledning inom ledarskap och ledningssystem. <http://www.kristerforsberg.com>

Krister har tidigare arbetat vid Ericsson där han ingått i flera ledningsgrupper inom Mobile Systems och Mobile Internet.

Per-Olov Olsson har många års erfarenhet från arbete i och med ledningsgrupper vid Ericssons radionätutveckling. Per-Olov arbetar som utbildare och handledare i ledningsgrupper, och med ansvar för målrapporter och mätningar.