

## Fra ord til handling Når resultatene teller!

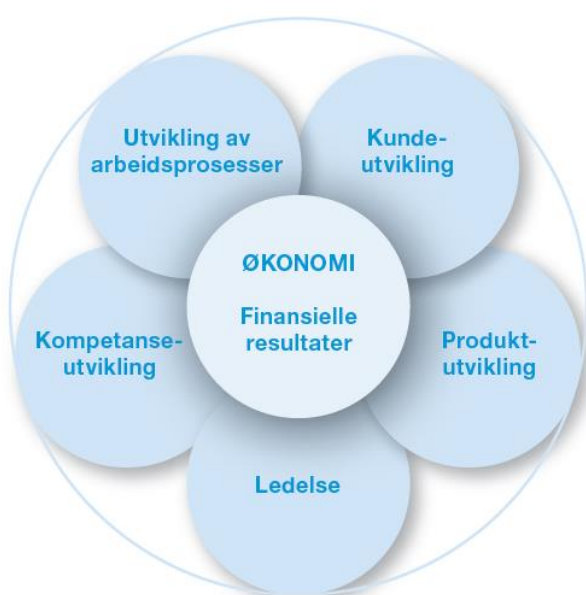
Av Sigurd Lae, Considium Consulting Group AS

Utvikling av gode ledelsesprosesser i et foretak har alltid til hensikt å sikre en resultatoppnåelse som er i samsvar med foretakets (eiernes) overordnede mål og strategiske ambisjoner. I denne sammenheng står utvikling av Resultatledelse som ledelsesfilosofi sentralt.

Innføring av Resultatledelse har til hensikt å skape personlig forpliktelse hos alle nøkkelpersoner i organisasjonen – og å konkretisere denne forpliktelsen ved å utarbeide individuelle "målskjemaer" som synliggjør den enkeltes bidrag i forhold til foretakets helhetlige resultater.

Resultatledelse som verktøy innebærer å utvikle en helhetlig styringsmodell som supplerer den økonomiske rapporteringen med relevant informasjon om de faktorer som driver morgendagens resultater. I denne forbindelse er det fem områder vi ønsker å fokusere i tillegg til de finansielle resultatene.

De finansielle resultatene vil alltid stå sentralt i all ledelse. Det er her forpliktelsene overfor eierne ligger, og det er her foretakets evne til å finansiere egen vekst og utvikling ligger. Men selv om økonomi og finans står sentralt, må vi i tillegg ha et klart bilde av hvilke andre områder som må utvikles for at et foretak skal oppnå de økonomiske resultatene som er fastsatt. På disse områdene er det også viktig å ha klare mål og måltall for å sikre en balansert styring av foretakets ressurser.

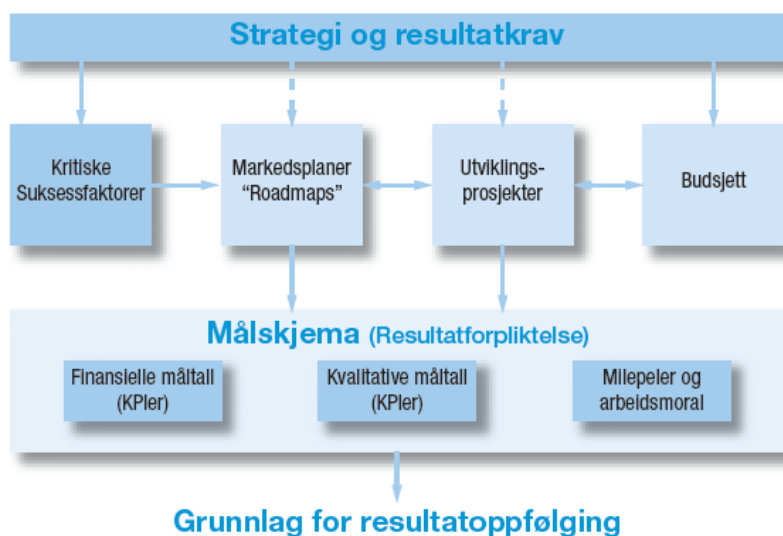


*Disse områdene kan sammenliknes med kronbladene til en blomst – det er kronbladene som gir blomsten dens utseende og tiltrekningskraft.*

Innføring av resultatledelse innebærer å "oversette" foretakets strategi og resultatkrav til individuelle måltall og arbeidsmål for ledere og medarbeidere. Hensikten er å skape engasjement og forpliktelse i hele organisasjonen, og - ikke minst - skape en ledelsesprosess som utvikler organisasjonens beslutningsevne og gjennomføringsevne.

### Utvikling av måltall og arbeidsmål

Arbeidet med å utvikle relevante måltall og arbeidsmål i en organisasjon er basert på følgende prosess:



Utgangspunktet for konkretisering av mål vil alltid være foretakets overordnede strategi og resultatkrav, og i denne sammenheng må vi ta stilling til følgende spørsmål:

- Hva er våre hovedutfordringer basert på denne strategien?
  - Forretningsmessig?
  - Organisatorisk?
- Hva er våre ambisjoner knyttet til disse utfordringene?
- Hvilke krav og forventninger har kundene (markedet)?
- Hvilke forbedringsområder må prioriteres på kort sikt?

For å synliggjøre resultatansvaret i organisasjonen settes deretter konkrete måltall og arbeidsmål inn i egne "målskjemaer" for den enkelte leder og medarbeider. På den måten har alle nøkkelpersoner i organisasjonen konkretisert ansvaret for sin del av den totale resultatutviklingen. I denne forbindelse er det viktig å begrense mengden av måltall og arbeidsmål og dermed sikre at det kun fokuseres på det som til enhver tid er viktigst.

## Eksempel på målskjema

Måltall:		Jan	Feb	Mar	Apr	Mal	Juni	Total	Resultat- vurdering
1. Kostnadsbudsjett (akkumulert)	Virkelig								
	Måltall	315	600	1.050	1.225	1.650	2.250	5.000	
	Avvik								
2. Salg (akkumulert)	Virkelig								
	Måltall	700	1.050	1.900	2.100	2.900	3.750	8.000	
	Avvik								
3. Ordresreserve	Virkelig								
	Måltall	1.200	1.400	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	
	Avvik								
4. Leveringspresisjon (dager avvik)	Virkelig								
	Måltall	12	11	10	8	8	6	7	
	Avvik								

Arbeidsmål / milepeler:	Frist	Ny frist	Resultat- vurdering
1. Skal ha gjennomført kundetilfredshetsstudie og besluttet to konkrete tiltak som vil forbedre vår serviceprofil	15.06		
2. Skal ha laget et handlingsprogram m/budsjett og skaffet beslutning for videre utvikling av en selvbetjeningsportal som vil redusere markedsføringskostnadene med 20%	01.01		
3. Skal ha implementert nytt CRM-system slik at alle selgere registrerer egne tilbud og kontrakter og bemanningen i Back-office kan reduseres med ett årsverk	01.03		
4. Skal ha utviklet web-designkompetanse i egen avdeling slik at vi blir uavhengige av eksterne konsulenter	15.06		
5. Skal ha gjennomført opplæring slik at alle i avdelingen kan selge alle våre produkter og vi oppnår en salgsøkning pr. selger på minst 10%	01.04		

### Tilnærming og arbeidsform

Vår tilnærming innebærer å benytte enkle og praktiske virkemidler i utvikling av måltall og arbeidsmål. Ofte blir alt for mye tid og energi brukt opp i arbeidet med å utarbeide strategier og å sette mål på basis av avanserte analysemodeller. Dette innebærer at vi sitter igjen med et dokument som er akademisk interessant, men lite praktisk i bruk.

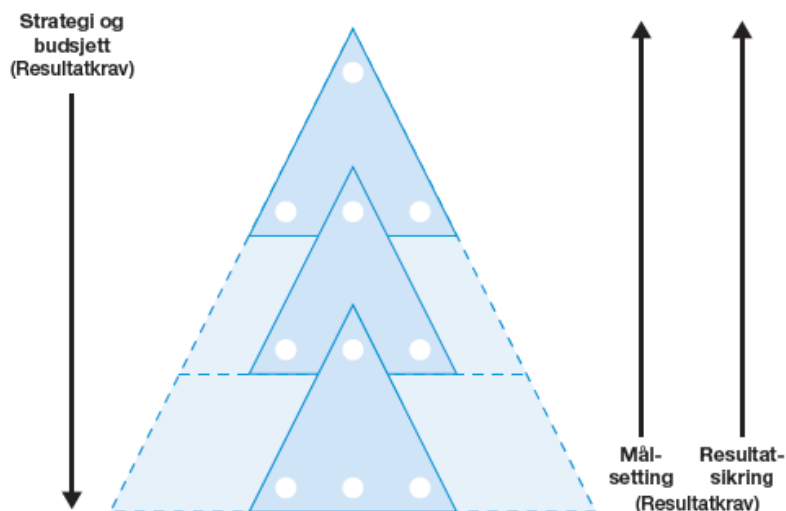
I arbeidet med å avklare utfordringer og å sette mål, er det viktig at hele ledergruppen jobber sammen som team – for på den måten å hjelpe hverandre til å se sammenhenger og helhet, samtidig som det skapes en felles forpliktelse og felles forståelse av hvilke utfordringer man står overfor.

For å utvikle styringsevnen og kunne gjennomføre nødvendige endringer i organisasjonen trenger vi synlige og omforente mål - både for de forretningsmessige resultatene og for virksomhetens øvrige fokusområder (ref. "blomsten" side 1):

- utvikling av arbeidsprosesser
- kundeforhold
- produktutvikling
- kompetanseutvikling
- ledelse

I denne sammenheng er det viktig at styringsgrunnlaget utvikles i linjen – linjelederne og deres medarbeidere må involveres for å sikre eierskap og relevans.

Fra sentralt hold skal man vokte seg vel for å tre de samme målene og måltallene ned over ulike divisjoner og enheter i en organisasjon. Enhetene er forskjellige med hensyn til mål, strategier og kritiske suksessfaktorer – og utvikling av måleparametere bør derfor være en "bottom-up" prosess hvor den enheten som skal måles selv gjøres ansvarlige for å utvikle de måltall og arbeidsmål avdelingen skal styres etter. Gjennom å utvikle styringsgrunnlaget, og deretter følge opp resultatene i linjen som en "bottom-up" prosess, ønsker vi å oppnå følgende:



- Å få en strategi som er forankret helt ned på operasjonelt nivå
- Å få en styringsmodell som både har kortsiktig og langsiktig fokus – fordi målene både reflekterer selskapets overordnede strategi og avdelingenes operative prioriteringer
- Å få en dynamisk portefølje av måltall og arbeidsmål – fordi målene utvikles i takt med endringer i avdelingenes rammebetingelser.

### Resultatsikring

Det sterkeste signalet ledere kan gi medarbeidere om deres betydning for virksomhetens resultat – er god resultatoppfølging. Manglende oppfølging er et signal om at medarbeiderne ikke blir tatt på alvor, og at deres innsats ikke betyr så mye.

Å utvikle ansvar og forpliktelse i en organisasjon skjer gjennom å synliggjøre ledelsesarbeidet, og ikke i noen sammenheng er dette viktigere enn i forbindelse med resultatoppfølgingen. Ingen rapporteringsverktøy eller -rutiner kan erstatte den synlige ledelsesprosessen i et resultatsikringsmøte!

## Resultatsikringsmøtet

Resultatsikring skal sørge for at vi tar bedre beslutninger raskere. I den forbindelse er det viktig å utvikle vår evne til å bruke den styringsinformasjonen som er tilgjengelig. Dette innebærer at det ikke er resultatrapportenes kvalitet som er det viktigste, men hvordan resultatoppfølgingen gjennomføres i hver enkelt avdeling.

Et viktig poeng ved resultatsikring er å unngå at lederen tar vekk ansvar og initiativ fra sine medarbeidere. Resultatoppfølgingsmøter dreier seg ofte mest om hva sjefen mener må gjøres - mens medarbeiderne som egentlig skal følges opp, tildeles rollen som tilhørere og fratras dermed ansvaret for sine egne mål og resultater. Den som følges opp skal selv være møteleder under sin egen presentasjon og sørge for at nødvendige beslutninger blir tatt!

I resultatsikringsmøtet skal vi i prinsippet bare ha svar på ett spørsmål fra den som er resultatansvarlig:

### **Vil du oppnå de resultater som er avtalt - til avtalt tid?**

På dette spørsmålet finnes det i realiteten bare to svar: **JA** eller **NEI!**

- og disse svarene krever følgende avklaring:

**JA** - resultatet vil oppnås som avtalt og til avtalt tid

- Hvilken risiko ser du fremover – og hvilke tiltak krever eventuelt dette?

**NEI** - resultatet vil ikke oppnås som avtalt, eller til avtalt tid

- Hva har du tenkt å gjøre med det – og hvilke beslutninger krever dette?

Under resultatgjennomgangen er det et viktig poeng at den som blir fulgt opp hele tiden selv skal beholde resultatansvaret og handlingsinitiativet.

## Fokus på handling og beslutning

Det er viktig å huske at avvik er det naturlige i styring. Utfordringen er å finne riktige tiltak for å komme tilbake på kurs! Å forklare **hvorfor** vi er ute av kurs er ikke til hjelp. Vår evne til å finne unnskyldninger og bortforklaringer og beskrive alle de rasjonelle og irrasjonelle motkrefter som har hindret oss i å nå mål, er ubegrenset.

Spørreordet **“hvordan”** er derimot viktig for å lykkes med effektiv resultatsikring. Det hjelper oss til å bli handlingsorientert i stedet for problemorientert, og at vi fokuserer på fremtiden i stedet for fortiden.

Resultatsikringsmøtetet må med andre ord utvikles fra å være et rapporteringsmøte til å bli et beslutningsmøte

Hensikten med et godt resultatsikringsmøte er følgende:

- Sikre styring

- ved å sette inn korrektive tiltak på et tidligst mulig tidspunkt for å nå avtalte mål. Møtet skal utvikles fra å være en statusgjennomgang til å bli et beslutningsmøte - hvor alle vet hva som nå må gjøres.

- Skape motivasjon

- ved å gjøre resultatsikringsmøtene til et kreativt forum som hjelper den enkelte til å innfri sine mål og forpliktelser. Resultatoppfølgingen skal ikke jakte på syndebukker, men lete etter løsninger.

- Utvikle teamet

- ved å synliggjøre gruppens felles resultatansvar. Alle må utvikle kunnskap om hverandres ansvarsområder og bidra til hverandres suksess. Gruppens totale resultat er alltid det viktigste.

- Bygge tillit og selvspekt

- ved å gi åpen og ærlig tilbakemelding om innsats og resultater. Det skal være lov å være kritisk, men også å vise stolthet over de resultater som er oppnådd.

## Oppsummering

- Styr virksomheten. Ikke mål den

- Det måles for mye og styres for lite mot de få viktige målene

- Bli forutsigbar. Vær realistisk ved resultatavvik

- Tren på å forutse hva som kan skje. Avvik er naturlig.
- Iverksett tiltak tidlig - fremfor å slukke branner

- Balanser tilgjengelige ressurser mot mulighet for å skape resultater

- Fasthet på mål - frihet på aktivitet.
- Hvis noe ikke virker - gjør noe annet

Å sikre en resultatutvikling som er i samsvar med virksomhetens overordnede mål og ambisjoner, er som nevnt innledningsvis utgangspunktet for innføring av Resultatledelse. En hovedutfordring er i denne sammenheng å unngå at "målskjemaene" blir et statisk styringsverktøy hvor valg av mål og måltall er gjort en gang for alle. Det er gjennom den løpende resultatoppfølgingen at styringsgrunnlaget gjøres levende. Hvert resultatsikringsmøte er i realiteten et nytt beslutningsmøte hvor måltall og arbeidsmål kan revideres slik at virksomheten til enhver tid styrer etter det som pr. i dag er viktigst å prioritere for å nå morgendagens mål.

## Resultatledelse innføres med enkle virkemidler

Resultatledelse er ikke bruk av programvare, lange dager borte på kurs, eller komplekse metoder. Resultatledelse er utvikling på jobben, sammen med kollegaene som har et felles ansvar for å oppnå resultater!