

## Hemmeligheten bak resultatsikring av John-Erik Stenberg, Considium Consulting Group AS

*Noen ledere oppnår dramatisk bedre resultater enn andre. Under forhold der mange har store problemer med å holde hodet over vannet, produserer noen ledere både i privat og offentlig virksomhet gode resultater år etter år. Hvordan får de dette til? Hva er hemmeligheten deres?*

Siden starten i 1985 har vi i Considium Consulting Group vært spesielt opptatt av å utvikle resultatledelse, og vi har i dag sterke synspunkter på hvordan ledere kan sikre resultater. Her er et sammendrag av erfaringer:

Ledelse er en handlingsdisiplin, og det er hvordan ledere nyttiggjør seg sin handlingserfaring som gir resultater. Det er når ledere oppdager betydningen av å styre mot **resultater** istedenfor **aktiviteter** at resultatledelse kan bli en realitet! Den enkelte leder skaper i stor utstrekning selv innholdet i sin lederrolle, og resultater kan oppnås på mange forskjellige måter. Gode ledere har tatt konsekvensene av dette og flyttet sitt fokus fra aktivitetene som utføres til å være mer opptatt av resultatene disse fører til. (Terje Folge har redegjort for denne metoden i notatet1 «Resultatsikring – fra strategiske mål og ambisjoner til konkrete resultater», Temahefte nr. 5, Considium Consulting Group 2008)

En garantert måte å sikre effektiv styring av resultater på er å ta utgangspunkt i felles **verdier** og **mål** – og deretter drive **gjennomføring** basert på disse. Verdier er rammer for valg av virkemidler på vei mot mål. Mål er siktepunkter som beskriver ønskede resultater. For å skape gjennombrudd i sin resultatsikring er det noen poenger mange ledere har lært seg å utnytte i sitt arbeid med verdier, mål og gjennomføring:

### 1. Å avtale et felles verdigrunnlag

Gode ledere har for lengst oppdaget at felles verdier er grunnfjellet i virksomhetens kultur. I utvikling av resultatledelse må målstyring og verdistyring integreres for å skape en resultatsikringskultur. En viktig del av lederarbeidet vil være å forme og forsterke verdigrunnlaget i en slik kultur. Det må skapes enighet blant dem som skal utføre arbeidet om hvilke mål (resultater) som skal oppnås, og det må avtales et felles verdigrunnlag for å definere handlingspremissene man skal arbeide innenfor. Viktige verdier i en resultatsikringskultur vil være:

**Personlig ansvar og forpliktelse** - ta initiativ og gjøre tiltak for å nå mål hver enkelt selv har vært med på å avtale.

**Synliggjøring** - vise frem resultatavvik, ikke skjule, bortforklare etc.

**Ærlighet og oppriktighet** – ikke skyldte på andre, legge frem ufullstendig eller feil informasjon, fikse på regnskap og rapporter etc.

**Omsorg og respekt for andre** - gjennom engasjement, deltakelse og involvering.

## 2. Å sette mål – fra drøm til virkelighet!

Et mål defineres som en beskrivelse av et ønsket resultat. Å sette mål er egentlig den letteste delen av resultatsikring. Imidlertid kan rasjonelle ledere ofte skape problemer for seg selv ved å tenke for mye bakover (være opptatt av det som har skjedd) eller også prøve å regne eller analysere seg frem til relevante mål. Det de må gjøre, er å tenke fremover, danne seg et bilde av et ønsket mål for virksomheten og beskrive et konkret siktepunkt. Med utgangspunkt i fremtidsdrømmer og ambisjoner gjelder det å se potensielle muligheter og være positiv og kreativ i tanke for å sette gode mål. Her er noen lovmessigheter som kan være til hjelp:

### Loven om tiltrekning (The Law of Attraction)

Dette er en enkel lov om effekten av hvordan vi bruker vår energi og tankekraft: **Vi tiltrekker oss det vi gir vår oppmerksomhet - enten det er negativt eller positivt!** I arbeidet med å sette mål vil det være et gjennombrudd for ledere å lære seg denne loven. Skal de oppnå noe betydningsfullt, må de ha tenkt det først. Lederes drømmer og ambisjoner om gode resultater bør være utgangspunktet for målarbeidet og konkretiseres i målene de setter. For mange ledere vil dette være en helt ny måte å tenke på.

Ledere som bruker mesteparten av sin energi og tankekraft på å se tilbake, å måle hvor de har vært og analysere det som har skjedd, tar oppmerksomheten bort fra fremtid og resultater. Uten å ha mål forankret i positiv tankekraft får de lite drahjelp til å ta vanskelige beslutninger og gjøre riktige tiltak. Det er urealistisk å tro at ledere skal kunne oppnå resultater de ikke engang har «drømt om»? Hvorfor ikke tenke positivt og virkeliggjøre drømmer og ambisjoner gjennom konkrete mål?

### 80-20-regelen (Paretos lov)

I prinsipp har ledere og ledergrupper et uendelig antall muligheter til å bruke ressurser, og det kan være vanskelig å bestemme seg for hvordan de skal prioritere egen innsats. Ressurser i form av kapital, materialer, maskiner etc. kan brukes på mange måter, og mennesker kan konsentrere sin oppmerksomhet i mange retninger. Hvordan skal ledere unngå å dirigere tid, penger, energi og oppmerksomhet mot aktiviteter som selv med ekstraordinær innsats viser seg å ha liten innflytelse på resultatet?

Hemmeligheten ligger i å forstå 80-20-regelen og bruke den i ledelsesarbeidet. Den italienske økonomen Vilfredo Pareto<sup>3</sup> fant i 1897 en spesiell lovmessighet i sosiale systemer der 20% av ressursbruken ga 80% av resultatene. I grove trekk betyr dette at 80% av resultatene produseres fra 20% av anstrengelsene - mens man pådrar seg 80% av kostnadene fra de 80% av anstrengelsene som bare produserer 20% av resultatene.

Basert på 80-20-regelen bruker ledere mål som virkemiddel for å bestemme hvilke aktiviteter de må prioritere og satse på for å sikre ønskede resultater. En klar konklusjon er at det ikke er nok bare å arbeide hardere. Ved hjelp av mål er det mulig å prioritere hva som må gjøres og konsentrere seg om å arbeide riktigere.

## Ett enkelt mål er nok for å styre (Zenos lov)

Filosofen Zeno<sup>4</sup> fra Elea forklarte allerede 500 år f.Kr. den teoretiske forskjellen mellom aktivitet og mål. Senere har ledere oppdaget at det i praksis innebærer en dramatisk forenkling å styre mot mål istedenfor bare å drive med aktiviteter. Det viser seg at ett enkelt mål - nemlig å komme fra A til B - kan innebære et uendelig antall aktiviteter. Resonnementet er slik: *Elea lå midt imellom A og B - og man kunne tenke seg dette som to aktiviteter, først å komme fra A til Elea og deretter fra Elea til B. Men det kunne også tenkes som fire aktiviteter - å komme fra A til et punkt mellom A og Elea, derfra til Elea, fra Elea til et punkt mellom Elea og B og derfra til slutt til B. Ved å fortsette denne oppdelingen får vi 8, 16, 32, 64, 128 osv. aktiviteter – og det er ingen teoretisk grense for en mulig oppdeling i aktiviteter for å nå ett mål.* Ledere som ikke er villige til å prioritere ressursbruk, kan ende opp med et stort antall mål. Dessverre er dette bare sløsing med energi, tid og penger – kun ett mål er nødvendig for å oppnå styring. Jo flere mål ledere koster på seg, desto dårligere blir styringsmulighetene.

## 3. Å sikre resultater - fra ord til handling!

Det er den enkelte leders **gjennomføringskraft** som må styrkes for å komme fra ord til handling. Det er den enkelte leder som i det daglige skal sikre kritiske initiativ og tiltak for å nå både egne mål og virksomhetens strategiske mål. En forutsetning for at dagens ledere på alle nivåer skal kunne gjennomføre vanskelige eller konfliktfylte tiltak, er at de er involvert i relevante ledelsesprosesser i virksomheten og forstår mål og mening med det som skal gjøres. (I boken «Resultatledelse i teori og praksis»<sup>5</sup> er det redegjort nærmere for resultatstyring og ledelsesprosesser.)

Det er i handling ledere møter de største utfordringene, og det er vanskelig å handle på andres premisser. Ved å delta i gode ledelsesprosesser øker lederne sin forståelse for hvorfor tiltak må gjennomføres, og de ser behovet for bedre samspill med egne og andres medarbeidere. Her er noen forslag til å styrke lederes gjennomføringskraft:

### Deltakelse i et Måltning

Gjennom å introdusere et såkalt Måltning har Sigurd Lae, partner i Considium, skapt et gjennombrudd når det gjelder å involvere og engasjere ledere i en prosess som styrker deres gjennomføringskraft. I Måltninget inviterer topplederteamet med seg lederteam på de neste to nivåene for å harmonisere sine enhetsmål med virksomhetens strategiske mål, og nødvendige beslutninger fattes i en felles forpliktende prosess. Gjennom å delta i Måltninget styrkes ledernes felles forståelse for mål og mening i ledelsesarbeidet. Ofte er ledere avhengige av andre ledere på flere nivåer for å gjennomføre viktige tiltak, og i Måltninget vil denne avhengigheten synliggjøres og håndteres.

Prosedyren i Måltninget er i prinsipp følgende: Deltagerne presenterer sine forberedte måltall og arbeidsmål (resultatskjema) i plenum, og disse revideres basert på innspill og kommentarer. Avhengighet mellom avdelinger avklares, og enighet om mål koordineres på tvers av avdelinger. Avslutningsvis vil lederes og ledergruppers mål formelt besluttes, og gjennomføring av resultatsikringsmøter på alle nivåer avtales.

## Frihet på aktivitet er å handle

«Forpliktelse på resultat» og «frihet på aktivitet» er de bærende elementene i resultatsikring. Imidlertid er det gjennomføringen - overgangen fra mål (ord) til handling - som kan være en tornefull vei å gå for mange. Forpliktelse på resultat betyr å ha et avtalt mål - et siktepunkt - å jobbe mot. Dette er den lette delen, den passive delen! Den vanskelige, den aktive delen, er frihet på aktivitet, fordi hver enkelt da må handle, ta ansvar, tenke for seg selv og bestemme for seg selv, noe som krever både vilje og mot.

Gode ledere har for lengst oppdaget at gjennomføring krever handling, og det er handling som er vanskelig, da dette betyr å ta risiko, prioritere og overkomme hindringer. Å handle vil alltid ha konsekvenser, og fremtidens ledere må hjelpe medarbeiderne med å bygge lederkompetanse og selvtillit for å håndtere konsekvensene av handlingene de gjør.

Et annet viktig lederansvar er å sikre at unødvendige regler, rutiner og systemer ikke begrenser den enkeltes muligheter til å treffe tiltak.

## Resultatsikringsmøtet

Hensikten med resultatsikringsmøtet er å synliggjøre avvik fra avtalte mål og verdigrunnlag og deretter treffe tiltak for å komme tilbake på rett spor. Å vise frem avvik er en klar forutsetning for å styre. Synliggjøring av avvik bør derfor oppfattes som noe positivt – selv om noen ledere nøler med å «tone flagg» når det gjelder avvik.

Resultatsikringsmøtet gjennomføres i samlet ledergruppe, og starter med utgangspunkt i avtalte resultatkontrakter (resultatskjema). Synliggjøring, involvering og engasjement krever ærlighet og åpenhet; det blir lagt vekt på å holde avtaler, og ikke minst handle innenfor det felles verdigrunnlag som er avtalt! Her er to viktige elementer i et slikt møte:

Avtalte mål bør dokumenteres på et ett-arks resultatskjema. Betydningen av å bruke det enkle resultatskjemaet for å sikre styring kan ikke presiseres sterkt nok. Resultatskjemaet skal primært være til hjelp i styringen fremover mot de få prioriterte målene for perioden. Det skal ikke konkurrere med regnskaps- og informasjonssystemer som summerer opp det som er oppnådd eller har skjedd til nå.

Gode ledere har for lengst også oppdaget at **ett spørsmål og to svar** er tilstrekkelig til å synliggjøre avvik. Med utgangspunkt i resultatskjemaet er det riktige spørsmålet å stille: Vil du nå målet ditt? Og det er to svar: Ja eller Nei! Hvis svaret er Nei er poenget å tenke fremover og raskt komme til neste spørsmål: Hvordan komme tilbake på kurs? Det er da samholdet i teamet blir satt på prøve: Makter teamdeltagerne å hjelpe hverandre til bedre resultater?

## Hvorfor gjøre ledelse så vanskelig?

For mange ledergrupper er det et gjennombrudd å oppdage at de får bedre resultater ved å gjøre ledelse enklere. Et godt eksempel er ledergrupper som har oppnådd dramatisk bedre resultater ved å introdusere resultatsikringsmøter basert på den enkle oppskriften som er nevnt ovenfor: Ett spørsmål og to svar! Ledere som ikke har lært denne oppskriften, går ofte i to helt unødvendige feller:

1. De starter med å spørre hvorfor det har blitt avvik - i stedet for hvordan komme tilbake på kurs. Hvorfor er et lite nyttig styringsspørsmål! Det som er galt med det, er at det får ledere til å se bakover og fokusere på å finne forklaringer. Spørsmålet om hvordan bidrar derimot til å finne løsningstiltak for å komme videre.
2. Et annet lite fruktbart styringsspørsmål ved avvik er: Hvem har skylda? Noen må jo ha skylda! Ved lovbrudd eller i en rettssal er dette et relevant spørsmål - men ikke i en normal styringssammenheng. For å klarlegge "skyld" blir energi og krefter rettet bakover for å analysere, begrunne og eventuelt bortforklare det som har skjedd (dårlige resultater). I slike situasjoner kommer ledere raskt på defensiven, og fremtidige resultater får lite oppmerksomhet.

En absolutt forutsetning for resultatsikring er at de som skal ha ansvar for å realisere mål, blir involvert i ledelsesarbeidet. De som skal få til resultater sammen, må være med å tenke/planlegge sammen for å skape eierskap til målene og forstå mening og sammenheng. De må inviteres med i ledelsesprosesser som bygger bro mellom strategiske mål (helhetsmål) og den enkelte leders mål.

Ledere som ønsker resultater, må be om forpliktelse på resultater (mål) - ikke på aktivitets- eller handlingsplaner. Aktivitets- og handlingsplaner er ikke mål, men ledernes egne virkemidler for å nå de målene de har forpliktet seg på. Nedover i en organisasjon kan ledere og medarbeidere verken styre sin virksomhet direkte mot toppledelsens strategiske mål eller mot et stort antall mål (aktiviteter) de har blitt tildelt fra andre. Derimot kan de ut fra helhetlige strategiske mål styre mot egne mål - som de selv har utarbeidet og forpliktet seg på - og deretter bli engasjert i resultatoppfølging mot disse målene.

Å gjøre ledelse enklere er veien til bedre resultater. Alt det vi har kalt hemmeligheter her handler egentlig bare om å gjøre ledelse enklere. Dette er kanskje vår viktigste læring som konsulenter i arbeidet med resultatsikring.

1 Folge, Terje: *Resultatsikring - fra strategiske mål og ambisjoner til konkrete resultater*. Temahefte nr. 5, Considium Consulting Group 2008.

2 Losier, Michael: *Law of Attraction*. Hodder Mobius, London 2007.

3 Koch, Richard: *The 80/20 Principle*. Nicholas Brealey, London 1997.

4 Hofstadter, Douglas R.: *Gödel, Escher, Bach: An Internal Golden Braid*. Penguin Books, London 1979.

5 Stenberg, John-Erik: *Resultatledelse i teori og praksis*. 2. utgave, Considium Consulting Group 2014.