

## Når resultatene uteblir!

av John-Erik Stenberg, Considium Consulting Group AS

*Det er ikke alltid dramatiske og uforutsette endringer i en virksomhets omgivelser som gjør at resultatene uteblir. Årsaken kan rett og slett være manglende ledelses-kompetanse. Uten å tro at de kan gjøre noe med måten de driver ledelse på, føler ledere og ledergrupper seg maktesløse, mister motet og gir opp for raskt. Med tilstrekkelig kompetanse ville de innse at det er mye de selv kan gjøre for å bedre resultatene.*

Vår erfaring er at med vilje og innsats er det alltid mulig å bli bedre ledere, og med enkle midler kan ledere sammen med kolleger og medarbeidere alltid gjøre mer for å sikre ønskede resultater. Utfordringen er å angripe den situasjonen som har oppstått på en offensiv måte. Vi foreslår derfor at når resultatene uteblir, tar ledere en alvorlig titt på egen lederadferd. Her er noen eksempler på lite konstruktiv adferd som de enkelt kan gjøre noe med:

### **Fortsetter i samme spor uansett resultater**

Selv når det går nedoverbakke, er tendensen å fortsette som før, bruke mer ressurser og jobbe enda hardere med tiltak som ikke har gitt ønskede resultater. I stedet for å prøve nye og kreative tiltak for å korrigere avvik fra mål og manglende resultater, har lederne ofte en unnskyldning klar: Det er andre som er problemet! Her er det ikke mye vi kan forbedre eller gjøre annerledes! Manglende resultater må skyldes andre - leverandører, kunder eller noen som ikke gjør jobben sin.

### **Prøver å styre med for mange og uklare mål**

Ledere som ikke makter å prioritere, ender ofte opp med et altfor stort antall såkalte mål. Det er bare mulig å styre med noen få mål (1-3), men det de gjør er å liste opp et hundretalls viktige aktiviteter, og så kaller de disse for mål. Når ledere blir mer opptatt av å gjennomføre aktiviteter enn å oppnå resultater, er det aktivitetsstyring de bedriver – ikke resultatstyring. Aktivitetsstyring er imidlertid en blindvei når det gjelder å oppnå resultater. Det er bare en unnskyldning ledere bruker for å slippe å drive resultatledelse, for å unngå å gjøre nødvendige prioriteringer og konkretisere virksomhetens få viktigste mål.

### **Tar på seg utfordringer som det i sum er umulig å innfri**

Ledere vurderer ofte hvert enkelt mål for å se om det er realistisk å nå. Selv med relativt få mål hvor hvert mål er realistisk nok, er det imidlertid ofte summen av målene det kan være urealistisk å oppnå. Og selv om resultatene sier noe annet, kan det være fristende å overvurdere egen evne til å drive ledelse. Det kan være lett å se på seg selv som dyktigere enn man egentlig er og ha urealistiske forventninger til egen mestringssevne. Siden det er en viss tidsforskyvning mellom innsats og resultat, kan en leder alltid håpe at resultatene sikkert vil komme – etterhvert.

## **Er for opptatt av egen posisjon og status, -kommuniserer best oppover**

Ledere som er mer opptatt av å være i inngrep med sine overordnede enn sine medarbeidere, har misforstått sin lederjobb. De overser rett og slett alle de skal være ledere for og bruker mesteparten av sin energi på å ha gode relasjoner oppover! Når medarbeiderne i sin misnøye klager på sjefen, klager de egentlig på at sjefen ikke driver god ledelse. Sjefen har ofte vanskelig for å forstå dette, da alt som er vedtatt på et høyere nivå er klart og konsist meddelt medarbeiderne: Er ikke det god ledelse – å gi klare og konsise «ordre»?

## **Har ressurser, men bruker dem ikke**

En årsak til manglende resultater kan rett og slett være at virksomhetens ansatte ikke er nok engasjert i resultat-forbedringsarbeidet. Kanskje sjefen egentlig ikke tror at de som arbeider i virksomheten har et forbedringspotensial? Hvis sjefen og toppledelsen ikke har invitert sine nærmeste medarbeidere til et løpende forbedringsarbeid og konkret bedt om resultater, så blir det ingen resultater. For mange ledere fremstår det kanskje som et paradoks at det å mobilisere egen ledergruppe og egne medarbeidere er raskeste vei til bedre resultater. Som konsulenter har vi imidlertid gjennom årene sett mange eksempler på at ledere har forbedret resultatene dramatisk ved systematisk å engasjere alle tilgjengelige ressurser i resultat-forbedringsarbeidet.

## **Hva kan ledere gjøre for å sikre bedre resultater?**

Når resultatene uteblir, gjelder det at ledere konsentrerer seg om å bruke virkemidler som har størst effekt på resultatene. Hemmeligheten er å ikke gjøre ledelse mer komplisert enn det egentlig er. Vår erfaring er at det finnes enkle og kjente virkemidler som kan være til stor hjelp. Disse virkemidlene må imidlertid brukes riktig for å oppnå ønsket effekt! Riktig bruk skal vi forklare etter hvert, og her er noen virkemidler vi anbefaler ledere å bruke:

- 1 Felles mål og verdier for virksomheten**
- 2 Organisering av arbeidet for å sikre resultater**
- 3 Resultatledelse som ledelsesform**
- 4 Treningsaktiviteter som støtter disse tre punktene**

Vi tar dem for oss i tur og orden:

### **1. Felles mål og verdier for virksomheten**

Hvilke resultater er det egentlig virksomheten ønsker å oppnå? Er dette forstått og akseptert av alle medarbeidere? Den enkleste metoden for å mobilisere til felles innsats er å engasjere alle involverte i en helhetlig strategi-prosess for å skape forståelse for felles utfordringer og ambisjoner - og bli enige om felles mål og verdier. Ved å arbeide sammen med felles mål og verdier vil ledere og medarbeidere også bygge økt gjennomføringskraft hos hver enkelt for nødvendige og ofte upopulære tiltak.

Felles mål og verdier er et dramatisk virkemiddel da det er styrende for all annen ledelsesaktivitet. Andre virkemidler som organisering av arbeidet, resultatledelse som ledelsesform og opplæring/trening har egentlig bare én hensikt: Bidra til å realisere felles mål og verdier! Lederes store utfordring er derfor å drive en prosess der deltakerne får et eierforhold til felles mål og verdier og forplikter seg på disse.

En strategiprosess kan ikke være en engangs-affære! For at sluttproduktet skal innebære forankring og aksept for de felles mål og verdier som tas frem, må strategiprosessen drives på en spesiell måte. Å gjennomføre en prosess innebærer en trinnvis bearbeiding der resultatene fra hvert trinn blir input til neste trinn – og ender med forpliktelse mot felles konklusjoner. Eksempler på viktige trinn i en slik prosess er:

- Samle inn og tolke de viktigste signaler fra omgivelsene og krav til virksomheten
- Skape enighet og oppslutning om virksomhetens viktigste utfordringer og ambisjoner
- Konkretisere felles mål og enhetenes mål, avklare felles verdigrunnlag.
- Gjennomføre prioriterte tiltak, inkludert de viktigste strategiske prosjektene.
- Kontinuerlig følge opp resultater for helheten og enheter.

For å få maksimal effekt av en slik prosess må alle involverte ta ansvar, forplikte seg og delta i gjennomføringen. Prosessen som bygger på åpenhet og synliggjøring, skal gi alle noe å tro på og hjelp til å mestre egne resultatutfordringer. Felles mål og verdier kommuniseres åpent og direkte med alle involverte, og prosessen vil skape forståelse og aksept for de endringstiltak som må gjøres.

## 2. Organisering av arbeidet for å sikre resultater

Det er i organisering av arbeidet ledere gjør et stort, men dessverre vanlig feiltrinn: De etablerer organisasjonsstruktur først, og deretter bestemmer de hvilke resultater som forventes av organisasjonen. Det beste rådet vi kan gi til ledere når resultatene uteblir er: Ikke start med å omorganisere - under noen omstendighet! Denne enkle regelen må alle ledere lære: Strategi må alltid være førende for struktur. Hvordan arbeidet skal organiseres må alltid styres av hva som best bidrar til å sikre felles mål og verdier.

Når enighet om mål og verdier er på plass, blir neste spørsmål: Hvordan sikre at virksomheten har en organisasjon med fleksibilitet og tilpasningsevne nok til å gjennomføre nødvendige endringer? Ofte er det sterke krefter som vil bevare status quo. Uten bevisste endringstiltak stivner en organisasjon fort og låser seg i mønstre som er vanskelig å endre på. Det utvikles faste strukturer i ansvars- og autoritetsforhold, og det bygges tette sosiale nettverk. Lite fleksible styrings-systemer bidrar i tillegg til å gjøre det vanskelig å gjennomføre endring.

Noen kjente organisasjonsvirkemidler er mer resultat-orienterte enn andre og kan i seg selv bidra til å bygge tilstrekkelig endringsberedskap. Her er eksempler på virkemidler som vil gi ledere god hjelp i arbeidet med å sikre resultater: Desentralisering, prosjektorganisering og teamutvikling!

### Desentralisering

I en verden med høyt kompetente medarbeidere og raske endringer er sentralstyring og sentralisering generelt et organisasjonsmessig blindspor, da det tar bort ansvar og initiativ fra dem som møter kunder/brukere i det daglige. For fremtidens virksomheter vil desentralisering og oppdeling i mindre enheter være en absolutt forutsetning for å sikre tilstrekkelig fleksibilitet og innovasjon til å møte kunde- og brukerbehov mer direkte. Desentralisering vil redusere reaksjonstid på signaler fra virksomhetens omgivelser og styrke lokal autoritet, ansvar og initiativ.

### Prosjektorganisering

Et prosjekt er en liten, desentral organisasjonsenhet ofte sammensatt av ressurser fra mange fagområder innen en virksomhet. Det er etablert for et tidsbestemt og konkret formål og har klare mål. Det er kostnadsmessig «gjennomsiktig», skaper gode muligheter for med-bestemmelse og medinnflytelse samt rask læring og utvikling. I tillegg kan et prosjekt være et utmerket virkemiddel for å bryte opp hierarkiske og rigide organisasjonsmønstre når det er nødvendig.

I prosjektet kan eventuelle lederemner få prøve seg og raskt få synliggjort praktisk lederferdighet nok til å kvalifisere seg for større lederoppgaver.

### Teamutvikling

Når resultatene uteblir, er det to spørsmål ledere burde stille seg: Hvor effektive er våre ledergrupper og andre arbeidsgrupper som team? Og hva med deres konflikt- og problemløsningsevne? I mange virksomheter blir betydningen av å arbeide sammen som team først sett på som viktig når resultatene uteblir. Når problemene tårner seg opp, vil f. eks. viktige beslutninger tatt i teamet ha større sjanser til å bli gjennomført! Det er fordi et velfungerende team ikke skylder på andre når det gjelder utfordringer, problemer og konflikter de står overfor. Holdningen i teamet er mer “hva kan vi gjøre?” enn “hva må andre gjøre?” for å komme videre.

Innen teamet må den enkelte ta et personlig ansvar og forplikte seg mot teamets og egne mål fordi det er til teamets beste. Mindre energi blir brent opp i interne konflikter, da konflikt oppfattes som noe normalt som blir bearbeidet og avklart i teamets arbeidsprosesser.

I teamet er det effekten av både teamets handlinger og den enkeltes handlinger som får oppmerksomhet. Det er resultatene som teller: Virker det vi gjør - eller virker det ikke? Teamet og den enkelte kan også be om systematisk tilbakemelding (feedback) fra alle interessenter. Det legges vekt på å skape økt selvtillit, åpenhet og trygghet i teamet for å få frem alle viktige synspunkter og sikre reell meningsutveksling.

## **3. Resultatledelse som ledelsesform**

Det er de operative enhetene som skal realisere virksomhetens strategiske mål i samarbeid med sentrale og desentrale fagenheter. Det er derfor spesielt viktig at enhetenes ledere og medarbeidere identifiserer seg med virksomhetens strategiske mål og tiltak. Utvikling av resultatledelse er en enkel og praktisk metode for å sikre personlig forpliktelse og engasjement både i resultatenheter og fagenheter. Gjennom resultatledelse er det mulig å sikre at en sterk toppledergruppe suppleres med sterke, selvstendige og handlekraftige ledergrupper på enhetsnivå. Ved hjelp av resultatledelse bygges det bro mellom virksomhetens felles mål og verdier og den enkelte enhets mål.

Det er ikke nok for en toppledergruppe bare å lage gode strategiske mål. For å realisere disse målene må de be om resultater fra enhetene, og summen av forventningene til enhetene må være lik virksomhetens strategiske mål. Målene som avtales mellom virksomheten og den enkelte enhet konkretiseres i en enkel målkontrakt (resultatskjema). Med utgangspunkt i avtalte mål drives det resultatoppfølging gjennom regelmessige resultatsikringsmøter. Avvik fra avtalte mål og verdier konfronteres direkte i disse møtene, og det utvikles en resultatstyring som både gir bedre resultater og raskere ledelseslæring.

Resultatledelse gjennomført på en riktig måte frigjør menneskelig energi. Ledere og medarbeidere på alle nivåer involveres på personlig basis i arbeidet og oppmuntres til å bidra med initiativ og handlekraft for å skape ønskede resultater. En forutsetning er at det i virksomheten satses på å drive ledelse gjennom «forpliktelse på resultat» og «frihet på aktivitet» innenfor avtalte verdirammer. Hensikten med resultatledelse er å sikre operativ fokus på de initiativ og tiltak som er kritiske for å nå virksomhetens strategiske mål.

#### 4. Treningsaktiviteter

Fordi ledelse dreier seg om handling, vil systematisk ledertrening alltid bidra til bedre resultater – spesielt er det mye å hente på å trene på de enkle virkemidlene vi har beskrevet ovenfor. Ledertrening og lederlæring skjer mest effektivt knyttet til det daglige arbeidet, og det burde alltid være behovet for å oppnå resultater (mål) som styrer treningsaktivitetene.

Ledertrening basert på resultatledelse har vist seg å være til stor hjelp for ledere som vil utvikle sine lederferdigheter og samtidig sikre ønskede resultater. Treningen som innebærer introduksjon og gjennomføring av resultatledelse i egen ledergruppe, passer for alle nivåer i virksomheten og egner seg spesielt godt for å støtte desentralisering og oppdeling i mindre enheter. Resultatledelse er også et godt virkemiddel for å få lederteam og prosjektteam til å funksjonere mer effektivt som enheter i en større virksomhet. Det er tre utfordringer i resultatledelse som ledere må øve seg på å mestre: Bli enige om mål og verdier, drive resultatstyring med avvik fra mål som hjelpemiddel og prioritere aktiviteter for å levere ønsket resultat.

I en kombinasjon av trening i resultatledelse og teamledelse utvikles lederferdigheter som bidrar til at ledere og ledergrupper bli mer bevisste når det gjelder egen lederadferd og hvordan de behandler hverandre i det daglige. For å sikre resultater i en virksomhet må både ledere og medarbeidere lære å forplikte seg og levere som avtalt. Endring og utvikling må bli sett på som viktigere enn å bevare status quo i arbeidsformer, systemer og rutiner. Det må oppmuntres til å løse problemer og finne på nye måter å gjøre ting på. Utsagn som «vi har prøvd det før» og «vi har gjort det slik bestandig» bidrar stort sett til å motarbeide nye måter å arbeide på.

#### Behov for kompetent lederstøtte

Når resultatene uteblir og en negativ resultatsituasjon har fått utvikle seg i en virksomhet, trenger toppledelsen ofte ekstern hjelp til å finne ny kurs. På veien inn i en negativ situasjon opplever vi at lederne får mest fagstøtte på struktur- og systemsiden. Skal imidlertid resultatene forbedres, må ledelsesaspektet - utvikling av ledelsesprosesser - prioriteres like høyt! Ledergruppene må selv utvikle sine ledelsesprosesser, men de kan få ekstern hjelp til regi og gjennomføring av prosessene.

For å oppnå bedre resultater må ledere lære seg å se på sin ledergjerning i en helhetlig sammenheng og forstå at virkemidlene 1-4 ovenfor, må brukes i en slik sammenheng. Mange av dagens resultatproblemer henger sammen med at ledere bruker de fire virkemidlene som separate lederverktøy uten å ta hensyn til sammenheng. De verste eksemplene er organisasjonsstruktur før helhetlig strategi, strategiutvikling som noe separat uten resultatledelse som gjennomføringsverktøy eller treningsaktiviteter uten forankring i konkret resultatoppnåelse.

Å endre måten å drive ledelse på krever handlingstrening. Det er når resultatene uteblir at ledere kan teste ut sitt mot og sin vilje til å prøve nye virkemidler. Som konsulenter har vi oppnådd gode resultater ved å hjelpe ledere og ledergrupper med å se helhet og sammenheng i utviklingsaktivitetene. Konsulentens rolle har vært å ta regi og prosessansvar for trening på de områdene vi har nevnt ovenfor. Selv om slik trening virker enkel, kan det å legge om kursen og prøvekjøre noe nytt være en formidabel utfordring! Etter store satsninger på virkemidler som sentralisering, teknologi og systemer, er det vanskelig å erkjenne at manglende satsing på utvikling av gode ledelsesprosesser kanskje er en av årsakene til at resultatene uteblir.