

# Resultatsikring – fra strategiske mål og ambisjoner til konkrete resultater!

av Terje Folge, Considium Consulting Group AS

## Hvor viktig er egentlig resultater?

Ledere både i private og offentlige virksomheter bruker i dag mye tid og energi på å utarbeide strategiske mål og planer, inkludert budsjetter av forskjellige slag. Hensikten er å planlegge en virksomhet som skal produsere ønskede resultater. Det er derfor et paradoks når ledere i mange av disse virksomhetene etter all planleggingen er dramatisk misfornøyde med resultatene de oppnår! Hvordan oppstår så store sprik mellom *planlagte* resultater og *oppnådde* resultater?

La oss prøve å se det hele fra et "oppnådde resultater"-perspektiv. Tar vi på oss "resultatbriller" og ser på det som gjøres under merkelappen "ledelse", oppdager vi altfor mange aktiviteter som har lite eller intet med resultater å gjøre. Dette er aktiviteter som selv om de blir utført perfekt, ikke har noen påvirkning på resultat i det hele tatt. Hvis hensikten med ledelse er å sikre resultater, hvorfor bruker vi da så mye energi og ressursinnsats på noe som ikke gir resultater? Dette er et vanskelig spørsmål å ta stilling til, men her er noen forslag til svar:

- Å **snakke** om resultater har blitt viktigere enn å **levere** resultater
- Å **samle** kunnskap blir prioritert over å **bruke** kunnskap til å skape resultater
- Å måle hvor vi **har vært** er mer interessant enn å være opptatt av å **komme dit vi vil**

I mange tilfeller virker det som å produsere resultater er av underordnet betydning. Kanskje er det ikke resultater vi ønsker oss mest? Kanskje ønsker vi noe helt annet?

## Liten interesse for resultater

Ledelsesmessig fører det sakte og sikkert til katastrofe når fokus tas vekk fra resultater. En sarkastisk lederskribent hevder at det ikke er sikkert at folk er så opptatt av arbeidet sitt og de resultatene de produserer der. Noen er mer glad i "bankkontoen sin", hevder han, eller i hobbyene sine, de politiske ideene sine etc.? For ledere må imidlertid poenget være å sikre at nettopp resultater får tilstrekkelig oppmerksomhet – det er jo det vi trenger ledere til!

Det viser seg å være sterke krefter som bidrar til å ta fokus vekk fra resultater. Én utfordring er at resultater må skapes fra nå og fremover, og fremtiden er alltid full av usikkerhet og risiko. Å oppnå resultater krever prioriteringer. Disse får igjen nødvendigvis konsekvenser - som vi ikke uten videre liker. Samtidig blir det å konsentrere seg for hardt om resultater ofte oppfattet som for enkelt, hjerteløst og primitivt!

Å se bakover er mye tryggere - her er det mindre usikkerhet og mindre farefullt å utfolde seg. Dynamikk og endring er nå borte. Det som har skjedd, egner seg dessuten godt for analyse - og det ser ikke ut til å være grenser for hvor mye analyse som kan gjøres med sofistikerte metoder, omfattende utredninger og måling av alt som er målbart.

Her tar imidlertid ledere interessen vekk fra resultater og blir eksperter på å samle kunnskap om andre ting! Ofte er det fagkunnskap som gir mest status og prestisje. Blir fag og ledelse satt opp mot hverandre, er det fag som "vinner". Det blir stort sett bare "snakket" om ledelse – det er lettere å "snakke fint" om ledelse enn å utøve ledelse! I et slikt miljø vil resultater fremstå som noe diffust, tåkete og omtrentlig fordi det *ikke* blir lagt vekt på å gjøre det til noe viktig og konkret!

## Resultatsikring er et naturlig ledd i resultatledelse

Det går an å angripe de problemene vi har beskrevet ovenfor ved hjelp av enkle og effektive hjelpemidler. I god resultatledelse har vi et verktøy hvor vi systematisk skifter fokus fra *aktivitetsstyring* til *resultatstyring*. Den erfaring vi har i Considium med dette verktøyet, er utførlig beskrevet i boken "Resultatledelse i teori og praksis!"<sup>1</sup> Vi skal derfor her bare konsentrere oss om det viktige elementet "resultatsikring" og beskrive det nærmere:

### Mer fokus på resultatsikring

Tradisjonelt har resultatplanlegging fått mye oppmerksomhet i ledelsesarbeidet og er blitt den viktigste ledelsesarenaen. Bruk av mål, budsjetter og planer i selve styringen har derimot fått mindre oppmerksomhet. En enkel metode for å sette mer fokus på resultatsikring er rett og slett å oppgradere *resultatsikringsmøtet* til den viktigste ledelsesarenaen! En effekt av dette blir at det kritiske spørsmålet "Er kvaliteten av de mål, budsjetter og planer vi lager god nok?" forskyves til resultatsikringsmøtet. For å svare på dette spørsmålet vil nå *oppnådde resultater* brukes som evalueringskriterium. Samtidig vil det være mer naturlig at *oppnådde resultater* også tillegges større betydning i vurdering av ledere og medarbeidere.

### Resultatsikringsmøtet

Et godt resultatsikringsmøte krever god forberedelse og stram regi. For mange kan dette fortone seg veldig autoritært, men ledere blir enige om at det er slik de vil ha det, da det blir mest effektivt på denne måten. Og reglene er like for alle!

I det følgende skal vi gjennomgå trinnene i et slikt møte og se i detalj på noen viktige utfordringer som må håndteres:

## 1 Premisser for resultatsikringsmøtet

Her er de viktigste forutsetningene for vellykket resultatsikring:

### *Mål er personlige*

Det er ikke avdelinger og grupper som har mål, men ledere og medarbeidere! Mål blir ikke forpliktende før de er personlige. Vi ønsker å myndiggjøre den enkelte leder og medarbeider ved å ansvarliggjøre, forplikte og samtidig gi frihet til handling.

### *Forpliktelse på resultat, frihet på handling*

For å kunne forplikte seg må ledere og medarbeidere være med i målprosessen, påvirke ambisjonene og beslutte måltall og arbeidsmål. Samtidig vil vi gi hver enkelt frihet til å utvikle nødvendige initiativ og handlinger for å nå avtalte mål - innenfor selskapets verdier og ressurser.

### *The Vital Few*

Det er viktig å styre på et begrenset antall mål! Den enkeltes viktigste bidrag til selskapets mål og strategier formuleres i 3-5 måltall og 1-3 arbeidsmål. Tidshorisont 3-9 mnd.

### *Resultatskjema*

Her konkretiseres personlig ansvar og forpliktelse slik det blir avtalt. I figur 1 viser vi et eksempel på et resultatskjema. Her kan man se den enkeltes resultatbidrag i forhold til selskapets overordnede mål. Videre resultatsikring skjer med utgangspunkt i dette skjemaet.

Figur 1 - Resultatskjema eksempel

Måltall		Feb.	April	Juni	Aug.	Okt.	Des.	Total	Resultat - vurdering
1. Gj.sn. leveranseavvik (dgr.)	virkelig:								
	måltall:	12	11	10	6	8	5	8	
	avvik:								
2. Saksbehandlingstid (dgr.)	virkelig:								
	måltall:	15	13	12	14	12	10	12	
	avvik:								
3. Svartid (% svar innen 10 sek)	virkelig:								
	måltall:	85%	87%	88%	90%	90%	90%	90%	
	avvik:								

Arbeidsmål	Deadline	Resultat - vurdering
1. Skal ha gjennomført en kundetilfredshetsstudie og besluttet to konkrete tiltak som vil forbedre vår serviceprofil.	15.06	
2. Skal ha laget en handlingsplan m/budsjett og skaffet beslutning for videre utvikling av en selvbetjeningsportal som vil redusere venteliste med 20%.	01.05	
3. Skal ha gjennomført endringer i arbeidsrutinene for kundeservice slik at vi oppnår 15% kostnadsreduksjon i betjeningen av personmarkedet.	15.08	

Resultat	JA - resultatet vil oppnås som avtalt og til avtalt tid	- Hvilken risiko ser du fremover - og hvilke tiltak krever eventuelt dette?
vurdering:	NEI - resultatet vil ikke oppnås som avtalt eller til avtalt tid	- Hva har du tenkt å gjøre med det og hvilke beslutninger krever dette?

## 2 Synliggjøre avvik fra avtalte mål og verdier

Her er en oversikt over noen viktige elementer:

### *Kjenne egne resultater*

Det forutsettes at samtlige ledere som deltar i resultatsikringsmøtet har satt seg godt inn i egen resultatsituasjon. De bør være spesielt godt oppdaterte på de få, viktigste målene det styres på. At formelle resultatrapporter er forsinket eller ukorrekte oppfattes som svært dårlige unnskyldninger for ikke å kjenne egen resultatsituasjon.

### *Ha resultatskjemaet klart*

Den enkelte leder tar selv ansvar for at resultatskjemaet er ajourført til dags dato! Poenget med dette er at utfyllingen innebærer en vurdering av fremtidig resultat – og denne må gjøres av den enkelte leder selv.

### *Synliggjøre avvik: Ett spørsmål og to svar*

Den store utfordringen i resultatsikringsmøtet er å være krystallklar på spørsmålet "Er du i rute?". I prinsipp er det bare to svar på dette spørsmålet – ja eller nei – og poenget er å starte med å synliggjøre svaret her! (Se også figur 2)

### *Ved avvik, ha med forslag til tiltak*

En forutsetning for å bli tatt på alvor og få hjelp fra kollegene i ledergruppen er å synliggjøre at man selv tar sin egen avvikssituasjon på alvor. En enkel måte å vise at man er godt forberedt, er i tillegg til resultatskjemaet å ha laget et "tiltaksark" hvor man summerer opp egne forslag til tiltak der det er avvik. Overskrift på dette arket kan være: "Forslag til tiltak for å nå mål".

Vil du nå målet (oppnå resultatet) som avtalt?

To svar

**JA**  
**Resultatet vil oppnås som avtalt:**  
 - Hvilken risiko ser du fremover - og hvilke tiltak krever eventuelt dette?

**NEI**  
**Resultatet vil ikke oppnås som avtalt:**  
 - Hva har du tenkt å gjøre med det - og hvilke beslutninger krever dette?  
 - Trenger du hjelp?

Figur 2 - Resultatsikring  
 Ett spørsmål, to svar...

### 3 Treffe tiltak for å komme tilbake på kurs

Det er *gjennomføringsfasen* som alltid skaper de store utfordringene i ledelse. Å sikre resultater betyr bestandig å gjennomføre endringer, og endringstiltak vil i praksis alltid skape motkrefter. Å endre på noe i en virksomhet innebærer å skape ubalanse i det bestående, og en rekke krefter vil raskt forsøke å gjenopprette den tidligere balansen. Avvik i forhold til ønsket resultat oppstår stort sett fordi vi ikke endrer måten å jobbe på. Vi ønsker resultater men fortsetter i eksakt samme spor som før - blant annet fordi tiltak for å redusere avvik vil måtte innebære endringer som ofte skaper uforutsette reaksjoner. En overraskelse kan også være at tiltak bare gjør avviket større eller det skapes andre og nye avvik. Når det gjelder endring er vi ofte vår egen største fiende – det er vanskeligere enn vi tror å forandre måten vi arbeider på når vi er midt oppe i det! Mange blir også overrasket over at korttidseffekten av tiltak som settes inn, ofte er svært forskjellig fra ønskede langtidseffekter.

### En ledelsesmodell basert på samarbeid og fellesskap

Ønsker vi resultater, må vi lære oss å styre på resultater. Og som tidligere nevnt, er resultatledelse et godt verktøy her - med en ledelsesmodell forankret i styring mot felles mål og verdier. Dette er en modell som skaper fellesskap og bygger på teamarbeid med fokus på resultater. Den integrerer og bygger bro mellom forskjellige synspunkter og nivåer. Ledere som skal gjennomføre endringstiltak opplever at deltakelse i et slikt ledelsesfellesskap gir dem energi og styrke. De får økt forståelse av mening og sammenheng når det gjelder å utvikle resultater og blir mer realistiske ved gjennomføring av nødvendige tiltak. Resultatsikring bygger på enkle virkemidler, og ledere som arbeider sammen i et fellesskap vil raskere utvikle nødvendig vilje og kompetanse for å nyttiggjøre seg disse.

### En leder må være del av et sterkt fellesskap

Alle mennesker, inkludert ledere, lever i en balanse mellom to motstridende tendenser: Den enkelte vil ha behov for å se seg selv både som en unik og *uavhengig* person og som et *avhengig* medlem av et større fellesskap, som f.eks. et lederteam. Med andre ord: Vi lever i en balanse mellom en *selvhevdende tendens* (en dynamisk manifestasjon av egen individualitet) og en *integrerende tendens* (som uttrykker avhengigheten av å være del av en større sosial sammenheng).

For ledere ligger det en spesiell utfordring her. Vi har forlenget mistet troen på at den ene sterke lederen skal ordne resultatene alene. Bedriftens suksess er sannsynligvis avhengig av ikke bare én sterk leder, men av mange sterke ledere! Og sterke medarbeidere på alle nivåer. Resultater er noe man skaper sammen! Med utgangspunkt i den enkeltes *selvhevdende tendens* gjelder det å drive ledelse slik at alle kan *ta ut det beste i seg*. Mulighetene for å ta ut det beste i seg øker dramatisk når man er del av et sterkt og integrerende fellesskap!

## Lederteam skaper ledelsesfellesskap

Som nevnt trenger ledere ofte å vise en *selvhevdende tendens* for å skaffe seg en lederjobb, og en leders lønn, status og privilegier støtter ofte sterkt opp om dette. Den *integrerende tendens* kan imidlertid bare tilfredsstilles gjennom et fellesskaps samarbeid og organisering. Ved f eks å arbeide i lederteam kan ledere synliggjøre og forsterke fellesskapet kontra bare å tenke på seg selv og egen situasjon. Fordelen med team, arbeidsgrupper eller prosjekter er å skape mindre arbeidsenheter med større muligheter for oversikt og innflytelse. Andre fordeler er lokalt ansvar og initiativ, større selvstendighet og motivering, mer direkte læring og utvikling etc. I en flat organisasjonsstruktur er det færre nivåer og kortere vei fra topp til bunn.

## Fra sentralstyring til selvstyring

Sentralstyring har en tendens til å gi både ledere og medarbeidere nedover i organisasjonen en følelse av maktesløshet (ikke *noe jeg* kan gjøre), isolasjon (ingen bryr seg om *meg*) og mangel på mening og sammenheng (ingen her skjønner hva som foregår). Sentralstyring fører ofte til unødvendig byråkrati, fremmedgjøring og tungvinte arbeidsprosesser.

Selvstyring og endringsevne trives best i små, selvstendige arbeidsenheter der alle vet hva deres ansvar er og kan gjøre noe med det, hvor folk kjenner seg igjen, har kontakt med hverandre og hvor både ledere og medarbeidere ser en klar sammenheng mellom det som foregår i deres enhet og virksomhetens totale mål.

## Sammendrag

Som nevnt er det sterke krefter som tar lederes fokus vekk fra resultater. Det snakkes mye om resultater, og det blir lagt mye arbeid og energi i å planlegge resultater (sette mål, lage budsjetter og legge planer etc.). Imidlertid når det gjelder å bruke denne planleggingen i aktiv styring overlates altfor mye til tilfeldighetene. Resultatstyring forsøkes dessverre for ofte drevet med for dårlig forberedelse og tilfeldig regi.

Vi har her foreslått en enkel metode for å sikre bedre resultatstyring - ved å flytte fokus fra *resultatplanlegging* til *resultatstyring* og oppgradere *resultatsikringsmøtet* til den viktigste ledelsesarenaen. Videre har vi i detalj gått gjennom hvordan et resultatsikringsmøte kan gjennomføres.

Ved å drive resultatledelse i lederteamet styrkes samarbeid og fellesskap – og deltakerne opplever at resultater er noe man skaper sammen. Vi understreker igjen at et effektivt resultatsikringsmøte krever:

- God planlegging og stram regi
- Synliggjøring av avvik som sentralt virkemiddel
- Vekt på å avtale nødvendige tiltak og skape aksept for dem.

1 Stenberg, John-Erik: *Resultatledelse i teori og praksis! Considium Consulting Group AS 2008*