

Har du svårt att hänga med i förändringstakten? Med ett ledarskap baserat på mål ökar dina chanser radikalt. Här delar Krister Forsberg och Per-Olov Olsson som skrivit boken Målbaserat ledarskap med sig av sina tips.

# 5 tips för ett målbaserat ledarskap

Text: Krister Forsberg och Per-Olov Olsson

☉ Som IT-chef och CIO verkar du i ständig förändring. Aldrig har det ställts högre krav på företag och organisationer att vara flexibla och reagera på händelser i omvärlden än idag – och det påverkar i högsta grad även dig som CIO. När omvärlden förändras måste

du snabbt kunna hantera förändringar i verksamheten. En nyckelfaktor för att lyckas med uppdraget är att utveckla ett ledarskap baserat på mål, ett målbaserat ledarskap.

Det kan låta självklart men är ofta lättare sagt än gjort. Ett problem är att många

## Fritt fram för företa

Allt vi har gjort för den offentliga sektorn, kan vi göra för företag som behöver kvalificerade, kundanpassade kapacitets- och internetlösningar. Det vet till exempel ett av Sveriges största energiföretag. Åt dem byggde vi ett MPLS-baserat nät från Ystad till Sollefteå. För mer info om vår rikstäckande verksamhet, ring 020-57 57 57 eller besök [www.eonbredband.se](http://www.eonbredband.se)

organisationer sitter fast i ett tänkesätt där cheferna förväntar sig att alla initiativ till förändring ska komma från högsta ledningen. Och när det gäller målstyrning tillämpas ett traditionellt angreppssätt där mål bryts ned till delmål i en hierarki av mål. Det är inte bara tidsödande, oflexibelt och opraktiskt, det är helt enkelt ingen effektiv metod för ett företag som snabbt vill kunna anpassa sig till förändring. Dessutom riskerar man att få medarbetarna mot sig. När mål trycks ned uppifrån kan det lätt uppfattas som inadekvat toppstyrning. Det blir svårt att känna delaktighet – och i förlängningen att ta till sig målen. I regel finns också ett stort glapp mellan högsta ledningens uppfattning

om hur den leder verksamheten och hur medarbetarna uppfattar dess agerande. Det är dags att börja inse att alla ledningsnivåer har sin egen omvärld att agera på.

Som IT-chef eller CIO behöver du ett mer effektivt angreppssätt när du leder verksamheten, ett nytt synsätt där du sätter egna mål i din ledningsgrupp och verkar i nätverk av ledningsgrupper inom den egna leverantörskedjan. På så vis kommer du och ledningsgruppen tillsammans kunna bidra till ökad konkurrenskraft för intressenter som är viktiga för verksamheten. Detta är förutsättningen för ett förändringsvänligt, målbaserat ledarskap. Nedan bjuder vi på fem tips om hur du kommer igång med det! ●

## OM FÖRFATTARNA

**Krister Forsberg** arbetar med utveckling, utbildning och handledning inom ledarskap och ledningssystem ([www.kristerforsberg.com](http://www.kristerforsberg.com)). Han har tidigare arbetat på *Ericsson* där han ingått i flera ledningsgrupper. Tillsammans med **Per-Olov Olsson**, handledare och utbildare i ledningsgrupper på *Ericsson*, har han skrivit boken *Målbaserat ledarskap (Liber Ekonomi)*. Här presenteras en metod för ledningsprocessen som kan tillämpas i alla typer av verksamheter, på alla nivåer. Artikeln är ett sammandrag av boken.



Krister Forsberg



Per-Olov Olsson

# 1

## Analysera din omvärld

För att kunna agera snabbt på förändringar i omvärlden måste du förstå hela kedjan av intressenter. Rita upp leverantörskedjan och fundera: "Vilka händelser och risker måste ledningsgruppen reagera på?"

**S**om IT-chef ska du snabbt agera på förändringar i omvärlden. Det kan innebära att du måste ändra inriktning och sätta upp nya mål för IT-verksamheten. För att kunna göra det behöver du förstå hela kedjan av intressenter, ända fram till slutkunden.

**BÖRJA DIN** omvärldsanalys med att rita upp hela leverantörskedjan, och fundera: Vilka händelser, trender och förändringar måste din ledningsgrupp reagera på? Vilka risker framgår av analysen och vilka konsekvenser kan de få för hela verksamheten?

Gå sedan vidare och gör en intressentanalys där du identifierar de viktigaste intressenterna. Oftast hittar du dem i processledden. Ta reda på vilka kriterier de

använder för att utvärdera IT-verksamheten – exempelvis tillgänglighet i serverna, svarstider när användare hör av sig, tid att eliminera orsaker till problem eller driftkostnader. Kom ihåg att kriterierna varierar beroende på intressentens förväntningar och krav.

Klar med intressentanalysen? Då är det dags att utse vem som tar den viktiga rollen som relationsledare inom ledningsgruppen. Det är relationsledaren som är förbindelse-länken till de viktigaste intressenterna. Han eller hon har en uppgift av vikt: att kommunicera ambitioner och resultat med prioriterade intressenter, att reda ut eventuella problem och ta vara på alla de möjligheter som uppstår i relationen med intressenten.

Som chef för din IT-enhet utser du en eller flera relationsledare som ska föra en

dialog med dina leverantörer och användare. När du ingår i högsta ledningen som CIO kan det mycket väl hända att vd utser dig till relationsledare. Den intressent som du då ska kommunicera med kan vara CFO. Olika ledningsnivåer har i regel olika intressenter.

**PER-OLOV OLSSON:** "Som chef består ditt arbete i hög utsträckning av att åstadkomma nödvändiga förändringar. Massor med saker kan inträffa som gör att ditt företag måste byta arbetssätt och inriktning, en smula eller radikalt. Det kan vara allt från en ny konkurrent som dyker upp till en partner, kund eller leverantör som kräver att ni tänker om. Förändringen kan också tvingas fram av en konjunkturnedgång. När du systematiskt bevakar omvärlden kommer du att märka vilka förändringsbehov som finns. De interna processerna behöver också förbättras där bristerna är störst. Bristfälliga relationer med kunder, leverantörer och den interna organisationen kräver ofta sina insatser.

Men kom ihåg att allt inte kan förändras samtidigt. Dela därför upp arbetet mellan er i ledningsgruppen. Prioritera och ta det viktigaste först!" ●

# g!

**N**är organisationer och företag ska genomföra sina strategier går de ofta vilse. Inte sällan beror det på att ledningsgruppen har satt upp fel mål. Ett vanligt misstag är att man enbart sätter upp mål för vad som ska presteras, exempelvis ett ekonomiskt styrmål, men inget för hur det ska uppnås.

**EN VERKSAMHET SOM** enbart använder ekonomiska styrmål ("vi ska gå med si och så mycket i vinst") begår misstaget att enbart se till uppdragsgivaren som intressent. Men för att bli framgångsrik även på lång sikt måste man också identifiera mål som förbättrar förmågan. Dessa återfinns oftast i processleden.

För ledningsgruppen gäller det således att ha en effektiv ledningsprocess som utgår från intressenternas förväntningar – och som påvisar sambandet mellan vad som ska presteras och vad som måste förbättras. Det gäller med andra ord att välja bort det som är mindre effektivt, så att rätt mål för såväl prestation som förmåga kommer i fokus.



## Sätt upp de rätta målen

Många företag misslyckas med sina strategier. Det beror ofta på att ledningsgruppen sätter upp fel mål. Vanligast är att man koncentrerar sig på vad som ska presteras istället för hur det ska presteras.

Här skiljer vi på prestationsmål och kapabilitetsmål. Syftet med ett prestationsmål är att demonstrera prestation över tiden, medan kapabilitetsmålet tjänar till att driva förbättringar av verksamhetens förmåga.

**NÄR VÄL MÅLEN** har identifierats gäller det att utse en eller flera målledare inom ledningsgruppen. Målledaren har fyra huvuduppgifter:

- Att föreslå nödvändiga och tillräckliga åtgärder för måluppfyllelse. Kom ihåg att dokumentera dem i en åtgärdsplan!
- Att definiera vilka resurser som krävs för genomförandet, samt att tillsätta dessa;
- Att utse någon som samlar in data och skapar rapporter som visar måluppfyllelse.

– Att redovisa resultat när det är dags för ledningens genomgång.

Som chef får du vara beredd på att ta på dig roller både som målledare och relationsledare.

**PER-OLOV OLSSON:** "Kom ihåg att det är vad du som chef gör tillsammans med ledningsgruppen som bestämmer hur framgångsrikt ditt företag blir imorgon. De viktigaste målen för ledningsgruppen är de som ger högst sannolikhet att den framtida prestationen verkligen uppnås. Det arbete som presteras idag hittar du i de operativa processerna, men det är i själva ledningsprocessen du måste titta för att urskilja det arbete som krävs för att kunna prestera imorgon." ●

## Inbjudan till SuperOffice-dagen

Göteborg 9 november 2005  
Stockholm 17 november 2005  
Kom och upplev marknadens ledande CRM-system

Anmäl dig på [www.superoffice.se](http://www.superoffice.se)



# 3

## Identifiera rollerna tidigt

Vänta inte med att identifiera rollerna i ledningsprocessen. Sätt igång med det i god tid och ledningsarbetet kommer att underlättas avsevärt. Och kom ihåg att du som IT-chef har flera roller att spela.

**L**edningsarbetet kan underlättas betydligt om rollerna i ledningsprocessen identifieras tidigt. Dessutom förbättras kommunikationen. Du vet redan vilka uppgifter relationsledaren och målledaren har. Ytterligare en viktig roll är handledarens.

**HANDLEDAREN** har en nyckelroll i genomförandet. Hans eller hennes uppgifter är att ta fram underlag till arbetsmöten, att leda och underlätta mötena, att känna till processens alla metodsteg, att ställa de rätta vägledande frågorna, att sammanfatta ledningsgruppens resultat, samt att bistå målledaren och verksamhetsledaren vid ledningens genomgång.

Som IT-chef måste du ofta spela flera roller i ledningsarbetet. Du ska vara både relationsledare och målledare, och detta på olika ledningsnivåer om du ingår i flera ledningsgrupper. Som verksamhetsledare i din egen

ledningsgrupp för IT-enheten är du målagare. Ditt beslut i ledningsarbetet bör återspegla din ledningsgrupps uppfattning. Som CIO i högsta ledningen, däremot, bidrar du med din kunskap och dina idéer som beslutsstöd åt vd.

**PER-OLOV OLSSON:** "Hur ska andra förstå vad vi vill om vi inte pratar och resonerar med dem? Dialogen med omgivande organisationer och ledningsgrupper kräver i allra högsta grad sitt arbete. Men med alltför många gränssnitt att hantera kan kraven på dig som chef bli närmast omänskliga. Då är det viktigt att komma ihåg att du kan få hjälp och stöd inom mät- och metodområdena. Men det finns uppgifter som absolut inte får delegeras, som att prata med kunder och leverantörer. Det här måste ni chefer fördela mellan er och göra själva. Prioritera och fördela så att åtminstone de viktigaste gränssnitten får en bra hantering." ●

# 4

## Skapa en dialogkultur

I din roll som ledare inspirerar, involverar och motiverar du dina medarbetare att nå företagets mål. Du skapar helt enkelt en dialogkultur. Här får du tips på hur du gör det på bästa sätt.

**S**om CIO har du flera roller i den operativa verksamheten. Som ledare för IT-avdelningen är du en sammanhållande kraft för din enhet. Men du är också den sammanhållande kraften för hela verksamhetens mål. Det innebär att du sätter och följer upp mål såväl i ledningsgrupper som tillsammans med medarbetarna.

I din roll som ledare inspirerar, involverar och motiverar du dina medarbetare att nå olika mål. Man kan säga att du skapar en dialogkultur – och för att dialogen ska bli framgångsrik måste du finna lösningar som dina medarbetare kan utveckla sin delaktighet i.

Du har också flera tillfällen att följa upp prestationer, exempelvis vid utvecklingssamtalen, måluppföljningssamtalen eller lönesamtalen. Om du i alla situationerna ställer öppna frågor

och väntar på svar ger du medarbetaren möjligheten att "tänka först och tala sen".

Dialog handlar om att komma till insikt och att låta sig påverkas. De mål och åtgärder som du arbetar fram tillsammans med medarbetarna ska vara kopplade till verksamhetens mål eller IT-enhetens kompetensmål. Annars får du en betydligt mindre motiverad medarbetare till stöd för att målet ska nås.

**PER-OLOV OLSSON:** Ofta kräver förbättringsarbetet att medarbetarna engagerar sig. De behöver framför allt förstå varför du måste avstå från operativt arbete för att i stället ägna dig åt förbättringar. Med ett tydligt målarbete, där omgivande intressenters mål och förväntningar tas upp till gemensam, öppen diskussion, är det en smal sak att motivera till förbättring. ●

## Skifta angreppssätt

# 5

**A**tt bara effektivisera räcker inte. För 2000-talets ledare gäller det att se till hela leverantörskedjan. De flesta organisationer effektiviserar med IT inom befintliga strukturer för att öka lönsamheten. Men, handen på hjärtat: Brukar du gå bortom befintliga strukturer för att skapa tillväxt inom den leverantörskedja du delar med dina intressenter? Agerar du på händelser, förändringar och risker i omvärlden som CIO på respektive ledningsnivå? Vet du vilka kriterier intressenterna använder för att utvärdera IT-enheten? Har du identifierat vilka förmågor IT-enheten behöver förbättra för att höja prestationen?

Många frågor, men viktiga sådana. Nu gäller det att axla rollen som relationsledare/målledare på allvar och se till att ditt företag stärker konkurrenskraften!

**SOM CIO MÅSTE** du inse nödvändigheten i att skifta angreppssätt. Ett skifte till självständiga ledningsgrupper som verkar i nätverk, och som sätter egna mål utifrån egen insikt och egenmakt.

Det är du som tar initiativet, men du måste självklart förankra ditt nya angreppssätt hos vd. Kom ihåg att alla i ledningsgruppen har en roll och att ingen är viktigare än den andra. Det är olikheterna som gör gruppen framgångsrik. Minns också att du själv spelar olika roller på olika ledningsnivåer.

Är du bara medveten om de här sakerna kommer ledningsgruppen att nå bättre resultat. Det är de chefer som inser behovet av ett nytt angreppssätt och släpper loss kraften i ledningsgruppen som kommer bli de mest framgångsrika. Och du vill väl vara en av dem?

**PER-OLOV OLSSON:** Det finns en stor outnyttjad potential i ledningsgruppen som förbättringsmotor. För varje ledningsgrupp som drar nytta av potentialen i målbaserat ledarskap höjer företaget sin konkurrenskraft. Traditionell målnedbrytning hänger inte längre med. Organisationer som anammar nya angreppssätt kör om och drar ifrån. Så vad gör du? ●