

DET SOM BLIR MÄTT BLIR GJORT – HUR BRA ÄR NI?

Yttre effektivitet

Grundnivå

Att mäta fokuserar. Det ger uppmärksamhet. Kontinuerligt kollar du hur du ligger till och kan snabbt ändra om det pekar fel. Du får en referenspunkt att hålla dig till. Det gäller för det mesta och även för ledningsgruppens prestation. Om du vill ha kvalitet i ert arbete är mätandet ett viktigt hjälpmedel. Rätt använt ger det styrning av ert eget arbete.

Kvantitet

Problemet är att mäta rätt sak och att mäta på rätt sätt. Eller är det? Kanske inte för de flesta ledningsgrupper. Bara att mäta någonting ger fokus. Om man sedan systematiskt ändrar sina mått allt eftersom man lär sig om sitt eget sätt att arbeta så spelar det inte så stor roll var man börjar. Med tiden blir det bra ändå. Du behöver alltså hitta ett par enkla mått och komma igång.

Enklast av allt är att mäta antal möten ni har. Har ni inga möten så finns ni inte. Enkelt eller hur? Men vad gör ni? Som jag sagt tidigare är ni till för att lösa problem och att fatta beslut som andra ska följa. Mät alltså hur många problem ni tar itu med och hur många problem ni löser hela vägen till ett beslut.

Tre enkla mått

- Antal möten ni genomfört
- Antal problem / frågeställningar ni tar er an (oftast så enkelt som antal punkter på dagordningen)

- Antalet kompletta beslut som i någon mening ska verkställas av någon i organisationen

Ni kommer bli förvånade över hur mycket den enkla åtgärden ger om ni kontinuerligt mäter och publicerar de siffrorna.

Exempel

En myndighet gjorde just som ovan. Under en period tillämpades de tre måtten. Stor frustration. Det blev nästan inga genomförda beslut. Det blev faktiskt nästan inga beslut alls. Mötena gick men det kom inga ”markeringar” i statistiken.

Generaldirektören funderade. Till slut gick det upp. De flesta besluten skedde bilateralt i linjen. Nästan allt skedde i hierarkin. Då och då berörde det flera enheter tvärs över linjerna och då var de berörda cheferna närvarande när GD fattade sitt beslut. Ledningsgruppen var inget egentligt beslutsorgan. Den var ett forum för information och meningsutbyte men inte ett beslutsorgan. Så vill denna GD ha det.

Gruppen hade en diskussion och blev överens om att den rådande ordningen var den man önskade arbeta efter. Man avskaffade alla protokoll från mötena. Var och en gjorde själva de anteckningar som man önskade. Det fanns en dagordning men den var mycket flexibel. Nya punkter kunde föras in under mötet och det var känslan av

informationsutbyte som var ”mättet” på om det var ett bra möte.

Ledningsgruppen avskaffade sig själv som styrande organ. Man behöll gruppen som en rådgivande grupp med fria diskussioner. GD blev mycket mer noga med att ha alla berörda – men bara just dem – närvarande i besluten i linjen.

En effekt blev att diskussionerna i gruppen blev mycket mer energiska och fria. Man fick en tydligare roll.

Det hör inte till vanligheterna att en ledningsgrupp avskaffar sig själv. Men det pekar på betydelsen av att den är i synk med resten av lednings- och styr-systemet. Tydligheten i rollen är central.

Kvalitet

Ovan handlade om kvantitet. Hur är det med kvalitet? Du behöver ett ”handtag” på kvaliteten. Ett bra kvalitetsmått som säger något om ledningsgruppens eget arbete och värde.

För att göra det enkelt. Det som räknas är genomförda beslut som ger effekt i din verksamhet. Antal genomförda beslut kan alltså vara ett bra mått.

Fokus på genomförandet och effekten av beslut för med sig två saker. Du måste göra besluten tydliga.

Gör det så Specifikt, Mätbart, Acceperat och Realistiskt att du säkert kan säga om det blivit gjort eller inte.

Den som kan sin utvecklingsteori ser att det blir början på den kända akronymen SMART.

Sätt dit T för att sätta det rätt i Tiden d.v.s att ni initierar förändring när organisationen är mogen. Då får du en enkel akronym som ger vägledning. Ni behöver eftersträva ”smarta” beslut.

Det kräver också en återrapportering. Du behöver en fastställd återrapporteringsspunkt med någon som är ansvarig i ledningsgruppen för beslutets genomförande. Det kan sammanfattas så här:

”Mötet vecka 44 ska behandla genomförandet av den nya säkerhetspolicyn på alla enheter. Ansvarig i ledningsgruppen är NN.”

Ordning och reda. Transparens till medlemmarna och ut i organisationen. Alla vet och alla förväntar sig. Blir det inte av så förväntas man förklara varför och sätta ut ett nytt datum. Tydligt och effektivt.

Då får ni ytterligare ett mått som är kvalitetsorienterat.

- Antalet genomförda beslut.

Särskilt viktigt är det att få koll på de strategiska besluten. Som sagt tidigare. Genomförandegraden för strategiska beslut ligger så lågt som 20% i många organisationer. Ni kanske inte ligger så lågt, men bara att öka ett antal procentenheter betyder ofta mycket på resultat och sista raden. Och ingen vill väl redovisa att ledningsgruppens egen process har en ”kassationsprocent” på sina strategiska beslut på 80/100.

- Ett viktigt mått kan därför vara att kolla andelen strategiska beslut i hela beslutsmängden.

De flesta ledningsgrupper har en sekreterarfunktion. Antingen fast eller roterande. Låt det ingå i sekreterarens roll att efter varje möte fylla

på i statistiken. Är ni transparenta som organisation så publicerar ni dessa siffror regelbundet. Det lägger tyngd på er själva.

- ✓ Antal möten
- ✓ Antal frågor ni tar upp
- ✓ Antal beslut
- ✓ Antal genomförda beslut
- ✓ Andelen strategiska beslut

Fördjupning I

Vill du göra det mer sofistikerat kan du fördjupa och öka antalet mätpunkter. Här är några exempel.

- Många beslut sker i etapper och delsteg. Låt alla olika delbeslut också tas upp för mätning och uppföljning.
- Effekten av beslutets genomförande redovisas. Det kanske inte blir en djup redovisning men ett strategiskt urval. Då krävs det redan i beslutet en fundering på hur man ska bedöma och redovisa effekter.
- Man inför en skala för hur framgångsrikt genomförandet varit. Samma krav som ovan.
- Ledningsgruppens renommé som beslutsorgan i organisationen mäts kontinuerligt. Eftersom den i många organisationer är kulturskapande är dess tydlighet och status i organisationen betydelsefull i er styrning. Du kan behöva justera ert sätt att kommunicera baserat på er status
- Man inför olika typer av mått: produktionsparametrar och kvalitetsparametrar. Man kopplar sedan dessa och måtten till verksamhetsplanen / affärsplanen.

Det finns en rad områden att gå vidare med. Huvudsaken är att du kommer igång.

Välj något område och pröva er fram. Det måste inte bli exakt rätt första försöket så länge ni lär er och justerar.

Inre effektivitet

Du mäter förstås också den inre effektiviteten i din ledningsgrupp kontinuerligt.

Metod

Det finns fem frågor som varje ledningsgrupp måste förhålla sig till. Med dem kan du bedöma om du är på rätt väg eller inte. Utan dem kan ledningsgruppen aldrig bli professionell.

1. Arbetar vi med rätt saker? Det gäller förstås för det mesta om man vill vara effektiv. Men i en ledningsgrupp kan frågan i praktiken förenklas till ”Pratar vi om rätt saker?”
2. Arbetar vi effektivt med det vi gör? Gruppens primära uppgift är att tillsammans lösa komplicerade problem. De ska sen verkställas ut i en organisation. Det ska inte göras bara en gång utan många gånger och under tidspress. Att ha bra arbetsmetodik, systematik, verktyg och procedurer blir därför absolut nödvändigt. I praktiken kan frågan generaliseras till ”Har vi effektiva arbetsmetoder?”
3. Arbetar vi bra och kreativt tillsammans? Hur är dynamiken och samspelet? En stor del av utmaningen för en ledningsgrupp ligger i att lösa problem som inte lösts tidigare. Där krävs kreativitet och insatser från flera olika kompetenser. Det är samspelet som avgör kvaliteten i besluten. Frågan kan därför förkortas till ”Fungerar vi som ett samspelet lag?”

4. Arbetar vår ledningsgrupp framåt på ett avgörande sätt? Ledningsgruppen är den funktion där man i en modern organisation sätter riktningen. Det är också där man gör prioritering och fördelning av begränsade resurser. Ledningsgruppens image har stort värde. Den påverkar på ett avgörande sätt kulturen och därmed motivationen hos medarbetarna. Frågan kan formuleras som "Är effekten av varje vårt beslut en klar rörelse framåt för verksamheten?"
5. Arbetar vi så att vi lär oss om vårt eget arbete? Försöker vi att ständigt bli bättre? En modern organisation och speciellt dess ledande funktioner måste hela tiden vara i lärande fas. Man måste hela tiden söka nya och effektivare vägar i allt man gör. Det gäller inte minst sin egen prestation. Frågan kan därför uttryckas som "Mäter vi regelbundet våra möten och visar måtten en ständigt förbättrad prestation?"

Det finns massor av teorier och modeller för att bedöma en grups effektivitet och framgång. Hundratals motsvarande metoder används för att bedöma en verksamhets framgång. Praktiskt har jag funnit att de allra flesta ledningsgrupper kommer oerhört långt med att ärligt granska sig själva i ljuset av dessa fem frågor.

- ✓ Pratar vi om rätt saker?
- ✓ Har vi en effektiv struktur?
- ✓ Är det ett lagspel?
- ✓ För vi verksamheten framåt?
- ✓ Har vi en ständig förbättring av vår prestation?

Praktiskt, hur kan du göra?

1. Rita en matris på tavlan. De fem frågorna överst. Namnen på ledningsgruppens medlemmar vid sidan. Ni får en mall för bedömning.
2. Låt var och en tänka på hur det är i en grupp som fungerar riktigt väl. Det är normen för god kvalitet för de olika frågorna.
3. Låt var och en sedan tänka på ledningsgruppen ni sitter i. Jämför i tanken med den bra gruppen. Ni bedömer er ledningsgrupp på en skala från 1 till 10 där 10 är utomordentligt bra. Gör en så ärlig bedömning ni kan!
4. Låt var och en sätta en siffra 1–10 i "sina" rutor. Om genomsnittet för hela matrisen blir mindre än 7 eller genomsnittet för någon kolumn blir mindre än 6 har ni ett gott stycke kvar till en professionell ledningsgrupp.
5. Prata om resultatet. Just det. Lämna det inte slentrianmässigt utan försök att verkligen förbättra.

Anmärkning

- I början kan det vara svårt att våga "gå ut på kanten" i sin bedömning. Bedömning typ "ja men vi är väl ganska bra ändå och alla säger ju rätt mycket" är inte betyget 6. Det är troligen 3 på den professionella skalan. Våga vara ärlig.

Gör bedömningen flera gånger. Snart börjar ni se vad som är möjligt. Efter ett tag höjer ni dessutom själv kraven på er egen prestation. Då blir det dags att "spetsa frågorna" så de riktar sig specifikt till just er situation.

Exempel

Ett större internationellt företags nordiska avdelning som jag arbetade med införde mätning av sin ledningsgrupp på grundnivån enligt ovan. De mätte ett par kvartal.

De blev förvånade över ett antal saker. Det var relativt många småfrågor som hela tiden kom upp, men få av dem ledde till några egentliga beslut. Besluten låg bilateralt i linjen eller som löpande korridorbeslut. De såg att det resulterade i brister i samordningen och att olika enheter inte synkroniserade i användningen av resurser. Resultatet syntes på sista raden.

Andelen strategiska beslut var mycket låg. De drog slutsatsen att utvecklingstakten var för låg och att man riskerade att halka på efterkälken relativt sina konkurrenter.

Man såg också den orimligt långa tid man avsatte till ledningsgruppsmöten relativt det konkreta resultatet.

När man sedan funderade på vad som behövde göras så var inte problemet antalet frågor som kom in. Problemet var effekten i den interna processen. Man pratade inte om rätt saker, arbetsformer stödde inte effektiviteten och dynamiken i gruppen togs upp för mycket av intern positionering och för lite av samarbete.

Väldigt konkret konstaterades att man inte talade med varandra utan bredvid varandra och förbi varandra. Det fanns inga bekräftelser på att man uppfattat vad andra

sa och menade. Det var ytterligt sällsynt att man på ett konstruktivt sätt ”byggde på någon annans inlägg” i diskussionen. Man ägnade sin tystnad till att fundera på egna argument, inte på att fullfölja andras tankar och öka den kollektiva förståelsen.

Du kan själv fundera över vilken del av de fem frågorna som inte fungerade.

Det är ”samspelet” som inte fungerar. Det är inte ett team som agerar ihop. Eller hur?

Exempel forts.

De tog då steget att börja mäta varje möte relativt några dynamiska kriterier. Hur arbetade man relativt varandra i ”det personliga mötet” i processen? Tre ”mått” infördes efter ett tags provande:

- I vilken utsträckning bekräftade den medlem som tog vid i diskussionen det tidigare inlägget och hur kopplades det till eget resonemang. Det kunde vara att man delade uppfattningen eller att man höll emot. Huvudsaken var att man gjorde kopplingen. De definierade det som en ”Lyckad passning”.
- I vilken utsträckning höll man sig till saken och undvek att ”driva iväg” till andra frågor? De definierade det som ett ”Lyckat fokus”. Varje ”avdrift” som snabbt korrigerades gav poäng.

- I vilken utsträckning förekom ”snärtiga kommentarer” som kunde uppfattas som personangrepp? De definierade det som ”Bristande respekt”.

För varje möte utsågs en av dem till ”domare”. Hen kunde när som helst avbryta processen och be om en korrigerings och en markering i statistiken. Ett slags ”gult kort”. Domaren höll också reda på poängen som dokumenterades i protokollet från mötet.

Domarfunktionen roterade mellan medlemmarna förutom att chefen inte fick vara domare.

I början gick det lite trögt. Det tog emot att ”blåsa avbrott”. Men efter ett tag när alla gjort en domarrunda tog det fart. Mycket snart började medlemmarna tänka sig för. Det blev ett helt annat klimat. Fokus blev på att samtala – inte vinna debatten.

Efter ytterligare ett tag började man titta på hur processen gått till. Vem hade bidragit till att formulera beslutet? Vem hade bidragit till att komma till den beslutspunkten? Vem hade fört in avgörande fakta i diskussionen? Vem hade upptäckt det egentliga problemet? Det blev en genomgång och ett lärande från bra beslutsprocesser.

Mätmässigt ändrades också mätetalen kring antalet beslut och antalet genomförda förändringar.

Konkret syntes det på sista raden. Man klättrade i den interna företagsjämförelsen och ledningen sa själva att det berodde på just det ändrade klimatet i gruppen.

Fördjupning II

Om ni vill bli riktigt avancerade gör ni en processbeskrivning av er egen beslutsprocess och dokumenterar den efter samma krav som t.ex. en ISO-certifiering med alla steg för kontinuerlig förbättring. Det kräver en del men kan vara motiverat speciellt om resten av verksamheten är certifierad i något kvalitetssystem.

Värdet av er mätning

Att bestämma mått tar en stund. Samtidigt brukar det direkt ge resultat i tydlighet och fokus vilket är värdefullt.

Att sedan mäta kräver några minuter vid varje möte. Jämfört med det stora värdet av att öka genomförandegraden blir det mycket kostnads-effektivt.

Problemet brukar vara att det blir slentrian och att man brister i disciplinen.

Slentrianen kan man hantera genom att ändra måtten och använda olika former i analysen. Brister i disciplinen kan inga strukturer i världen rå på. Där krävs det mogna medlemmar och ett gott ledarskap.

Detta är ett utkast till en del i min kommande bok ”Effektiv ledningsgrupp – en handbok i hur”.
Har du åsikter om innehållet eller vill veta mer? Kontakta gärna mig.

Ulric Rudebeck