



5 punkter for bedre styring av organisasjonen

5 punkter for bedre styring av organisasjonen

Innledning

Alle beslutningstakere har en eller annen gang stilt seg spørsmålet om hvordan man kan bli bedre på planlegging, oppfølging og analyse. Og de er ikke alene. De fleste mennesker påvirkes av hvordan styringen av virksomheten fungerer i det daglige. Å vite målsettingen bak det man gjør på jobben, hvordan det går og hvilke rammer man har å forholde seg til, kan kjennes som et selvsagt krav fra de ansatte. Spørsmål om styring vedrører hele organisasjonen.

Og det kan virke lett. Det finnes en strategi for å beskrive hvordan organisasjonen skal nå målene sine, en forretningsplan som sier hvordan de skal agere, og et budsjett der de bryter ned sine mål i et kortere perspektiv. Parallelt foregår det oppfølging og analyse for å forstå, forbedre og utvikle virksomheten. Men i praksis er det vanskeligere. Studier viser at ni av ti organisasjoner i større eller mindre grad mislykkes med å følge opp strategien sin. Utfordringene er blant annet uklare mål, overveldende mengder informasjon og komplekse IT-systemer som ofte har isolerte og separate funksjoner. Resultatet blir at ledelsesgrupper og medarbeidere mangler et felles og relevant helhetsbilde av både strategier, mål og retning slik situasjonen er akkurat nå.

Styringen kan altså bli bedre, noe som også ble vist i en undersøkelse av Hypergene. Beslutningstakere hos Sveriges 500 største foretak fikk spørsmål som sine styreprosesser. 250 foretak svarte og ga innsyn i hvordan de arbeidet, både i hva som var viktig å oppnå og bedømmelsen av egen dyktighet i den respektive prosessen.

Det viste seg at det største forbedringspotensialet var på områdene som dreier seg om handlinger og aktiviteter som er i tråd med målene en har satt seg. Deretter fulgte det å skape effektiv planlegging og oppfølging, det vi si områder som dreier seg om f.eks. budsjettprosesser og å følge opp nøkkeltall, men også å få styringsverktøyene til å lede i en felles retning. Det siste punktet på listen var å sørge for kvalitet og presisjon i styringssystemene – et område som foretakene bedømte at de hadde rimelig bra kontroll på, sammenlignet med de andre områdene. Potensialet er altså der. Men det finnes også utfordringer i forbedringsarbeidet. Ikke minst savner mange en struktur for hvordan de skal arbeide, og iblant også en måte å forholde seg til selve styringsarbeidet på. En komplett fasit finnes ikke, da alle organisasjoner er ulike. Men det finnes fem enkle tommelfingerregler man kan gå ut ifra. De bidrar på sine respektive måter til større fokus og mer forandringskraft.

1 Styr ved hjelp av få mål og nøkkeltall

Mange fokuserer på for mange mål og nøkkeltall samtidig, noe som fører til splittet fokus. Våg å velge hvilke mål og nøkkeltall som er aller viktigst å styre ut ifra. Da øker du både fokus og forandringstakt.

Å våge å velge bort, er oftest det vanskeligste i styringsarbeidet. Og i dag styrer mange organisasjoner mot mange ulike mål. Det leder til splittet fokus og en unødvendig usikkerhet i virksomheten. Det kan handle om usikkerhet omkring hvilke mål som er viktigst eller mål som motsier hverandre. Hvilket mål har i så fall prioritet? Hvilket er avgjørende for at vi skal utvikle oss i riktig retning? Hva bør jeg prioritere for å gjøre det rette? Færre antall mål skaper tydelighet.

Det samme gjelder nøkkeltallene. Mange organisasjoner har hundrevis av nøkkeltall som både skal følges opp og evalueres. Men det skjer ikke sjelden at man lar nøkkeltallene vokse i antall uten at

noen stiller spørsmål ved verdien av dem. Ved å velge og velge bort nøkkeltall skapes det også i dette tilfellet en tydelighet i hva som er viktigst. Den ledelsesgruppen som klarer å tydeliggjøre sine prioriteringer for medarbeiderne, kommer til å øke fokus og forandringstakt.



SVEASKOG FORENKLER OPPFØLGING OG PLANLEGGING

Å klare å velge mål og nøkkeltall er en fremgangsfaktor. Men det kan også handle om å presentere det som er mest relevant for rett person, ved hjelp av riktig verktøy. Sveaskogs sjefer får mer oversikt over situasjonen ved at viktig informasjon samles i et lettanvendelig og oversiktlig verktøy. «Våre kontrollere har nå fått mer tid til fremoverrettet og forretningsstøttende arbeid, ettersom arbeidet har blitt mer effektivt» sier Anders Nilsson, sjefcontroller. Verdien av den nye løsningen merkes på flere nivåer i organisasjonen. I dag kan for eksempel finansdirektøren spontant gå inn i systemet og få en enkel oversikt over relevante og oppdaterte nøkkeltall.

2 Engasjer organisasjonen i styringen

Måten du styrer virksomheten på, må være overskuelig og relevant. Forsikre deg om at alle har forstått strategien og vet hvordan de skal bidra til at de overgripende målene nås. Da samler og retter du kraften i én retning.

Forskerne Jörgen Sandberg og Axel Targama beskriver i boken «Ledning och förståelse» hvor viktig egen forståelse av ens egen situasjon er for menneskers handlinger: «Resultatet fra en voksende mengde forskning viser at forståelse utgjør basen for menneskers handlinger i organisasjoner. Kunnskapen viser at menneskers handlinger egentlig ikke styres av ytre faktorer som regler og instruksjoner. I stedet virker det som om menneskers handlinger baserer seg på deres forståelse av sin egen situasjon, og dermed hvordan de forstår disse reglene og instruksjonene. Slik de forstår situasjonen sin, slik handler de.»

Andre forskere resonnerer i samme baner. For eksempel er det interessant innsikt å hente i «The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage» av Robert S. Kaplan og David P. Norton. Konklusjonene bygger på et omfattende forskningsprosjekt der det fremkom at 73% av alle ansatte i gjennomsnitt ikke har tilgang til sin organisasjons strategiske plan, og at 95% av alle ansatte ikke forstår organisasjonens strategi.

Ledelsesgruppen har en viktig oppgave i det å gi sjefer og medarbeidere riktige forutsetninger for å forstå organisasjonens strategi, de viktigste målene og hvordan det går innenfor hvert målområde. Dessuten bør den enkelte få muligheter til å forstå sin rolle i helheten og se hvordan ens egen innsats bidrar til at målene nås. Her blir transparens og kommunikasjon avgjørende. Selve forståelsen er i sin tur grunnen til medarbeidernes engasjement. Har jeg forstått retningen, har jeg forutsetninger til å ville bidra til at organisasjonen tar seg dit. Ved å involvere og gi mulighet til å kunne påvirke utviklingen, skapes både engasjement og fokus – og i forlengelsen større sannsynlighet for å nå ønsket resultat.



PÅ STENA FASTIGHETER HAR ALLE BLITT MER DELAKTIGE

På Stena Fastigheter AB er medarbeidernes forståelse for målene et viktig spørsmål. De har derfor innført en systemløsning for oppfølging og analyse samt målstyring. Som et resultat har forvaltningsorganisasjonen blitt mer involvert samtidig som aktivitetene er knyttet til de overgripende målene. Tallene som ligger bak, er nå også kvalitetssikret. – Nå har alle blitt mer delaktige. Forvalterne er med og utarbeider forretningsplanen for sitt ansvarsområde, og kan i sin tur engasjere medarbeidere og ansatte i sin organisasjon», sier Pernilla Frödén, som er virksomhetsutviklingsjef.

3 Slutte med å overanalysere virksomheten

At vi nå blir overlesset med informasjon, fører til usikkerhet og et analysearbeid som aldri tar slutt. Forenkle prosesser og systemer for å gi rett person rett informasjon i rett tilfelle. Da får beslutningstakerne forutsetninger for å fokusere på det som er viktigst.

«Hvert døgn tar vi mellom 2 500 og 10 000 beslutninger, og mengden informasjon som skyller over oss tiltar som i et snøskred. Beslutninger skal tas i et stadig høyere tempo, i en kompleks verden i rask endring, hvilket stiller oss overfor store utfordringer siden det rent evolusjonært bare er en kaffepause siden vi bodde i grotter». Det skriver Ari og Mona Riabacke i boken «Beslutningspyramiden – stegene til klokere beslutninger».

Gartners statistikk peker i samme retning. Ifølge dem øker informasjonen som lagres digitalt med rundt 60 prosent i året. Dette innebærer at mange organisasjoner fordobler sin datamengde i løpet av to år. utfordringen er dermed å strukturere og gjøre informasjonen tilgjengelig på en måte som gjør beslutninger lettere; rett informasjon til rett person i riktig tilfelle. For å lykkes er både analyse- og rapportmulighetene avgjørende.

Men i dag gjør mange organisasjoner det vanskelig for seg. De måler så mye som mulig, med splittet fokus som følge. Årsaker er ikke minst alle mulighetene som finnes for å samle og visualisere data med ulike BI-verktøy. Men enkel tilgang til data skaper også uro for at vi går glipp av verdifull informasjon. Den store utfordringen har blitt å avgjøre hvilken informasjon som er viktigst, og forsikre seg om at den når riktig person i riktig tilfelle – informasjonen oppfyller sin hensikt først når den kan utgjøre riktig grunnlag for beslutninger.



NÅ KAN SELGERNE TIL TV4 FÅ RASK KONTROLL PÅ SALGSTALLENE

Internt i TV4-Gruppen var det en utfordring at man brukte et stort antall systemer til f.eks. bookinger, programplanlegging, økonomi og rapportering. For å optimere arbeidet for selgerne ble det innført et system som kunne skape ulike visninger og rapporter for ulike målgrupper innenfor organisasjonen. Selgerne trengte nå bare å logge seg inn i et system for å se resultater fra salget, og alle så de samme tallene for de ulike produktene. Man kunne straks se ferske tall og slapp å vente på at noen skulle lage en sammenstilling. «Det sparte dem for masse tid som de kunne bruke til andre ting, og de fikk raskt kontroll på salgstallene» sier Helena Bruun, løsningsarkitekt hos TV4-Gruppen.

4 Ta et helhetsgrep om styringen

I altfor mange organisasjoner kobles ikke strategiarbeidet sammen med den finansielle planleggingen. Se til at alt arbeid skjer i et samlet verktøy der ledelsesfunksjonene samarbeider. Da blir planleggingsarbeidet mer effektivt, og tiden kan brukes på mer verdiskapende arbeid.

En typisk fallgrube er at en organisasjon arbeider ut ifra flere styringsmodeller samtidig – til tross for at disse bygger på ulike logikker for hvordan en organisasjon er ment å fungere. Kanskje har de blitt innført på ulike tidspunkt – fordi de har vært «moderne», eller i forbindelse med en annen overgripende forandringspakke, f.eks. i forbindelse med omorganiseringer. Og siden har de fått leve videre, side om side, uansett om styringsmodellene er compatible med hverandre eller ikke. Man har altså unnlatt, av ulike grunner, å avvikle en gammel modell til fordel for en ny, og havnet i en tilværelse med motstridende styringssignaler.

Det er like vanlig at strategi- og forretningsplanleggingen håndteres separat fra den finansielle planleggingen. Og når strategien lever et annet liv enn budsjettet, blir det vanskelig å få mål og middel til å henge sammen. Mange organisasjoner må derfor bli tydeligere i styringen sin.

Et mer grunnleggende spørsmål er dessuten hvilket perspektiv eller ledelsesfilosofi ledelsesgruppen vil at styringsmodellen skal støtte. Et første steg er derfor å først slå fast hvilken styringsfilosofi og modell de tror på. Et neste steg er å få styringsmodellen til å henge sammen med organisasjonens økonomimodell ved hjelp av riktig systemstøtte. Hensikten er da, i et og samme verktøy, å kunne planlegge og følge opp ut ifra en helhet – både ut ifra virksomhetens mer kvalitative mål og den økonomiske sidens hardere tall.

5 Fokuser på gjennomføringen

Det finnes ofte en stor forskjell mellom organisasjonens resultater og de målene som uttrykkes i forretningsplanen. Arbeid med innsikten om at gjennomføringskraften er viktigere enn strategien i seg selv, for å sørge for en så rask utvikling som mulig. Da har du forutsetninger for å bli fremgangsrisk.

Entreprenøren og forfatteren Robert Jordan skrev en gang: «Gjennomføringen er alt. Selv om du starter en virksomhet ut ifra en dårlig idé eller på et marked med for mange konkurrenter, så kan riktig gjennomføring slå alt». Og Jordan har rett. Det går ikke å tenke seg frem til et ferdig resultat eller et oppnådd mål. Strategi, forretningsplan og gjennomføring må være lenket sammen på en måte som gjør at akkurat din organisasjon beveger seg raskere og bedre mot sine mål enn andre på samme marked.

Gjennomføringskraft er et sentralt begrep. Det handler om å få alle krefter i virksomheten til å peke i samme retning, mot et felles mål. Det handler også om å ta bort friksjon og distraksjon i form av for eksempel utydelighet og ineffektive prosesser. Ledelsesgruppe, mellomsjefer og medarbeidere trenger et felles bilde av hvor virksomheten skal, hvorfor man skal dit og hvordan respektive forretningsområde, enhet og individ skal samvirke for å nå målet.

I denne henseende blir dessuten oppfølging avgjørende – og fremfor alt at den integreres og gjøres levende i hverdagen. Hvor langt har vi kommet? Har forutsetningene blitt forandret? Hvordan påvirkes våre mål og ressurser? Her har ledelsesgruppen et viktig ansvar for at informasjonen tilgjengeliggjøres i organisasjonen, og passe på at styringsmodellen etterlevs og utvikles i hverdagen.



KOMMUNEN HAR EN LØPENDE DIALOG OM VIRKSOMHETENS RESULTAT

Eskilstuna kommune er med sine 100 000 innbyggere en av Sveriges største kommuner. For å få samlet styringen arbeider et tusentalls kommuneansatte i et og samme system for å planlegge og følge opp virksomhet, personal og økonomi. En sentral del i politikernes og tjenestemennenes løpende styring er såkalte styringskort. «Styringskortene og at enhetslederne nå raskt, enkelt og overskuelig får frem informasjon, bidrar til å skape dialog om virksomhetens resultat i de månedlige arbeidsplassstreffene. En gang i året tegnes en overenskomst med hver medarbeider. Den setter ord på og tydeliggjør hver medarbeiders bidrag til den felles visjonen og enhetens måloppfyllelse. Dette er viktig for å lykkes på både kort og lang sikt,» sier Tommy Malm, som er kommunens økonomidirektør.

Betydningen av rett beslutningsstøtteløsning

Vi har nå gått igjennom fem punkter for bedre styring – til sammen kan de gi økt kraft og fokus. For å lykkes trenger man ofte en ny måte å forholde seg til planlegging, oppfølging og analyse av sin virksomhet. Ledelsesgruppen behøver derfor i et første trinn løfte frem styrings spørsmålene på sin agenda.

Samtidig må spørsmål om systemstøtte få en plass i diskusjonen. Mange kjenner seg nok igjen i problemet – at strategier og forretningsplaner altfor ofte sitter fast i Word og Powerpoint, eller at budsjett og andre forretningskritiske data blir liggende i Excel. Andre kjenner seg igjen i tregheten i store forretningsystemer og vanskeligheten med å enkelt få frem og spre relevant informasjon fra virksomhetssystemer som økonomi og HR. Det fører til at både sjefer og medarbeidere bruker tid på feil ting. Det finnes likevel systemstøtte som gir riktige forutsetninger og i forlengelsen en mer effektiv måte å arbeide på. Riktig verktøy kan dessuten synliggjøre hvordan situasjonen ser ut, slik at alle i virksomheten har samme bilde av situasjonen her og nå.

De organisasjonene som vil ta sin styring til et nytt nivå, trenger riktige forutsetninger og verktøy for å effektivisere budsjett- og prognoseprosessene, følge opp virksomheten gjennom bra analyse- og rapporteringsmuligheter samt mulighet for å arbeide med målstyring på en måte som bryter ned overgripende planer til mål, nøkkeltall og aktiviteter i hele organisasjonen. Brukes dette riktig, er det store muligheter for å utvikle og nå et nytt, høyere prestasjons- og effektivitetsnivå.



Hypergene er et teknologiselskap på markedet for beslutningsstøtte som tilbyr et nettbasert produkt for målstyring, budsjett og prognose og oppfølging og analyse. Med hjelp fra oss kan kunder styre virksomheten i riktig retning for å nå målene de har satt seg, samt for å oppnå et høyere prestasjons- og effektivitetsnivå.

Nøkkelen til dette er et produkt som omfatter tre samvirkende og brukervennlige deler: Målstyring, budsjett og prognose samt oppfølging og analyse. Hver del står sterkt på egne meritter, og sammen utgjør de en effektiv helhetlig løsning for virksomhetsstyring. Løsningen er basert på en kraftfull plattform som tilbyr automatiske flyter, integrasjoner og rollebaserte portaler. Plattformen er også et verktøy for å presentere og distribuere informasjon fra alle delene av produktet.

Hypergene utvikler seg og vokser i takt med at stadig flere kunder velger oss. I dag er vi ca. 180 medarbeidere, og vi utvider stadig. Vi har blitt utnevnt til "Årets Maratongasell" (raskest voksende selskaper) av Dagens Industri og til et av Sveriges mest innovative teknologiselskaper av Computer Sweden.