

VD tidningen



EXPERTGUIDE

/målstyrningsskolan

I den här guiden i fem delar om de vanligaste målstyrningsmodellerna får du tips från **managementkonsulten John Saldin på Canea**. Vi kommer att gå på djupet med vad de innebär, deras för- och nackdelar, samt vilken typ av verksamhet de olika modellerna passar bäst för.

Därför ska du använda målstyrning

Med målstyrning kan du höja effektiviteten, vinsten och medarbetarengagemanget. Men vad innebär denna styrprincip? I en artikelserie om fem artiklar går Vd-tidningen på djupet med olika modeller, och hur man leder verksamheten med mål. I del ett svarar vi på: Varför målstyrning?

MÅSTE MAN ANVÄNDA målstyrning? Det beror på vad du vill med verksamheten, menar John Saldin, senior konsult med fokus på målstyrning på Canea. Driver du den enligt principen ”vi gör som vi alltid har gjort och det funkar bra, så vi fortsätter” så är du i gott sällskap.

– Min erfarenhet är att många inte har någon målstyrningsmodell. Om man använder målstyrning eller inte beror på vad ägaren vill med verksamheten, säger han. Om du till exempel har en mindre firma och tycker att du tjänar de pengar du behöver för att försörja dig och är nöjd så – bra, fortsatt med det då! Målstyrning blir aktuellt först när du vill något mer med verksamheten, växa eller kraftigt reducera kostnader, möta kriser och så vidare.

DET MAGISKA TALET 7

Från och med vilken storlek på verksamheten kan det vara läge att fundera på målstyrning? Man kan alltid arbeta med mål på en personlig nivå. Sedan talar John Saldin om hur det redan vid två personer

i verksamheten uppstår en effektivitetsförlust, och han hänvisar till Ringelmann-effekten*. Det är den teori som talar om den negativa effekten av fleras samverkan runt en uppgift. Det vill säga, när flera människor jobbar ihop uppstår så kallade koordinationsförluster; gruppdeltagarna har svårt att samordna sina handlingar effektivt och produktiviteten minskar.

– Så med en enda person i verksamheten behöver du inte målstyrning. Men redan vid två personer så får du förluster, och ju fler det blir desto viktigare blir det med målstyrning, konkluderar John Saldin.

Nästa ”magiska tal” efter 2 är 7. Det brukar anses som maxantalet personer som kan ledas genom direkt ledarskap.

– Har du en grupp på sju personer så kan du som chef ha full kontroll på vad alla gör, hur de ligger till och vad problemen är. Du kan hantera sju direktrapporter. Men när personalstyrkan går utöver den storleken så får du antingen dela upp ansvaret på flera chefer eller så får du delegera ganska mycket. I båda fallen uppstår en viss kontrollförlust, och då

behöver du något slags metod för att styra och följa upp, förklarar John Saldin.

TYDLIGT OCH ENGAGERANDE

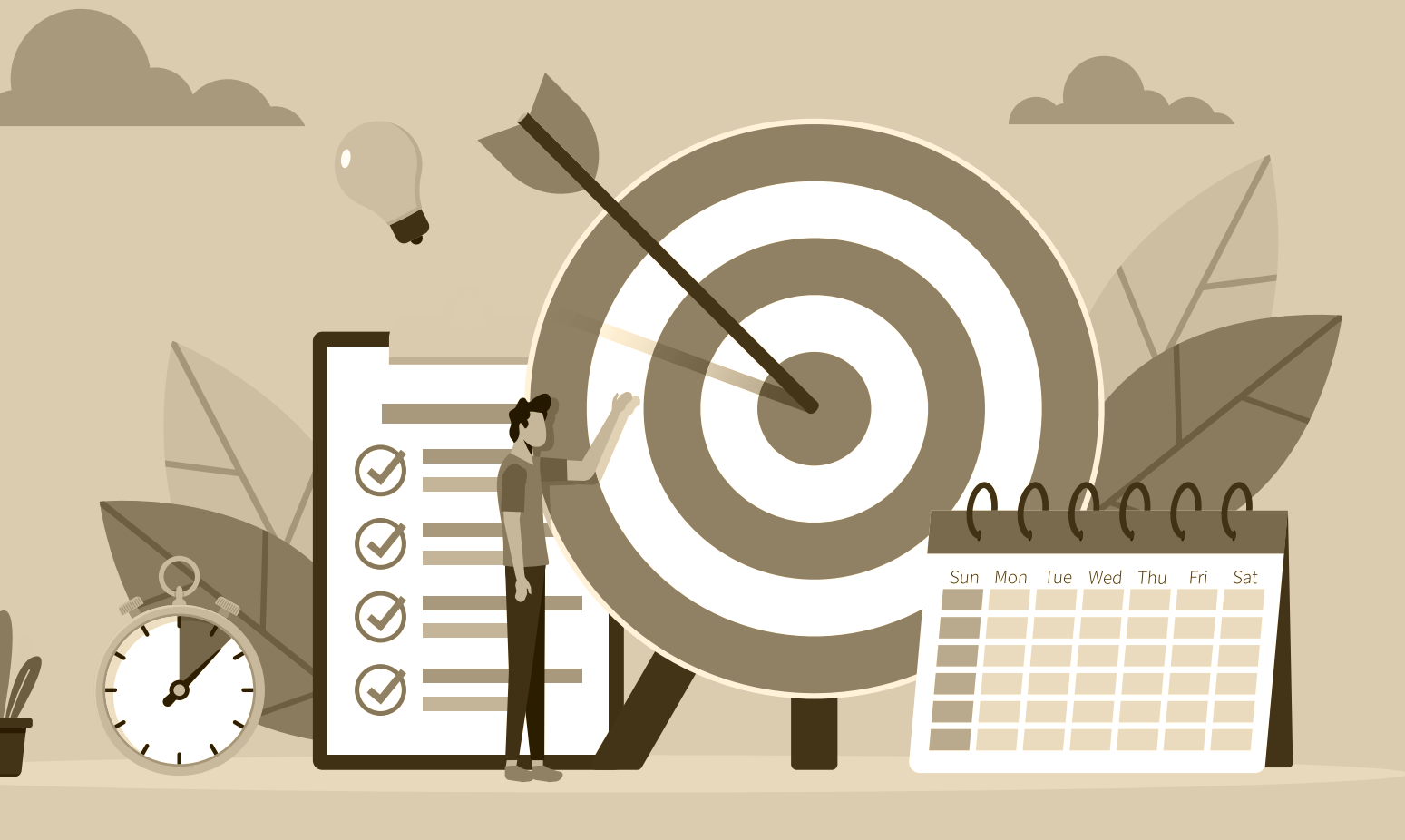
För att behålla effektiviteten när fler än sju personer arbetar i verksamheten finns alltså en poäng med målstyrning. Det innebär helt enkelt att styra verksamheten med hjälp av gemensamma mål, som alla jobbar mot. Ett gemensamt mål koordinerar allas arbetsinsatser, och förhindrar att medarbetare drar åt olika håll.

Utöver målen kan det vara bra att ha en övergripande idé eller vision om verksamheten. Att ha en gemensam vision skapar motivation hos medarbetarna.

– En vision kan till exempel vara: ’vi ska förändra revisionsbranschen genom överlägsen service’ eller ’vi ska skapa den



John Saldin på Canea är expert på målstyrning.



nya retailplattformen efter omnichannel', föreslår John Saldin. Genom att höja effektiviteten och motivationen i företaget skapar du stora vinster.

För att lyckas med målstyrning behöver man prioritera vad som ska göras och inte göras i verksamheten. Ett bra mål ska vara tydligt och engagerande. Alla vill tjäna pengar, men ett rent lönsamhetsmål kan vara svårt att samla personalen kring.

– Med ett lönsamhetsmål ska vi göra allt man kan tjäna pengar på, och det blir väldigt otydligt. Däremot att säga, 'vi ska växa snabbast i revisionsbranschen', det är ett tydligt mål, säger John Saldin.

MÅLSTYRNINGS HISTORIA

Modellerna för målstyrning har förändrats en del under årens lopp, i samklang med samhällsutvecklingen. Systemet med målstyrning växte fram med den moderna industrin under tidigt 1900-tal. Från början utgick det från tung industri och utbildad arbetskraft, och styrningen hade en hierarkisk, närmast militär struktur, orderstyrning snarare än målstyrning. Orderstyrning har funnits så länge det har funnits organiserade militära operationer, det finns dokument

4 MÅLSTYRNINGSMODELLER SOM »ALLA« JOBBAR EFTER

- Balanced scorecard.
- OKR.
- Mål och uppföljning.
- Hoshin Kanri.

från Sumeriska riket som är från 2 700 före Kristus som beskriver order och krigföring.

Målstyrning växte fram runt mitten av 1900-talet. Då var arbetskraften mer kvalificerad och styrmodellerna började inkludera värdet av att motivera de anställda. Detta gjordes bland annat med gemensamma mål, oftast volymbaserade och kopplade till ackordslöner. Under 1990-talet utvecklades målstyrningsmodeller från agila värderingar, inom främst IT-verksamheter som präglas av autonoma team och situationer där det krävs snabba beslutskedjor och kreativa lösningar. Då talar vi ibland om

värderingsstyrning, när medarbetarna kanske samlas kring kärnvärden snarare än konkreta mål.

Under 1950-talet utvecklade Taiichi Ohno vad som kom att bli "Toyota Production System" (TPS) och grunden för vad vi kallar Lean i dag. Lean handlar om att så effektivt som möjligt, med så få fel som möjligt, möta kundernas krav. Tillsammans med denna utveckling utvecklades Hoshin Kanri som ett målstyrningsverktyg anpassat för Lean och TPS.

I dagens näringsliv används framför allt fyra olika målstyrningsmodeller. Därför kommer denna målstyrningsguide att fokusera på dessa:

- Mål och uppföljning.
- Balanced scorecard.
- OKR.
- Hoshin Kanri.

I fyra artiklar kommer vi att tillsammans med John Saldin utforska var och en av dessa vanligaste målstyrningsmodeller. Vi kommer att gå på djupet med vad de innebär, deras för- och nackdelar, samt vilken typ av verksamhet de olika modellerna passar bäst för.

TEXT: MALIN EIJDE

Lär dig om MBO och orderstyrning

Orderstyrning (Command and Control) och den nutida varianten Management By Objectives är lika gammal som mänskligheten. En traditionstyngd styrmodell som har justerats och uppdaterats i takt med att tiderna förändras. Målstyrningsskolan med Caneas seniorkonsult John Saldin presenterar MBO.

MANAGEMENT BY OBJECTIVES, MBO, är en modell som sattes på pränt första gången 1954, av Peter Drucker i hans klassiker "Practice of Management". Men detta styrsystem går tillbaka till tidernas begynnelse – eller åtminstone till när människorna började organisera sig i samhällen. Ursprunget hittar vi i den traditionella orderstyrningen, där mål sätts centralt och följs upp centralt. Detta började med de första civilisationerna, där man behövde koordinera beskattning, konstbevattning, byggprojekt och arméer. En kung bestämde, och

befallningarna gick ned genom hierarkierna och om man inte följde order blev man bestraffad.

Den stora skillnaden mellan MBO och orderstyrning är att med MBO sker målsättningen i dialog med de som ska utföra arbetet. MBO går ut på att sätta upp ett övergripande mål och sedan bryta ner det i mer hanterbara delmål, som i sin tur bryts ner i nya delmål, i en målhierarki som går ut på att göra huvudmålet mer hanterbart.

MBO går att applicera på alla delar av näringslivet, men kan användas för det mesta annat också. Vill du gå ner i vikt?

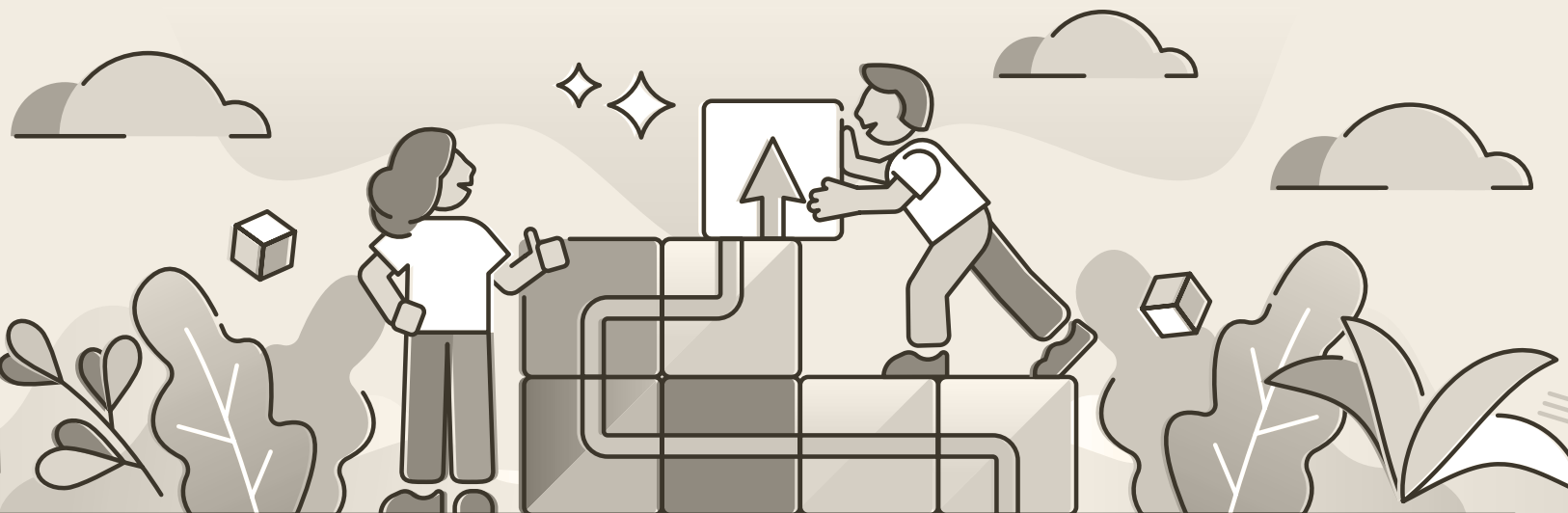
Se där, ett huvudmål att börja jobba med! Och för att vi ska lyckas behöver vi fullt engagemang och delaktighet, inte bara en befallning...

MÅL FRÅN "DOM DÅR UPPE"

Management by objectives har traditionellt förekommit i ganska hierarkiska organisationer, med upplägget "top-down". Det vill säga, ledningsgruppen eller styrelsen sätter upp mål, ofta av finansiell karaktär inom till exempel tillväxt, lönsamhet, kassaflöde eller utdelning. Vd:n operationaliserar målen via cheferna, som bryter ner målen i en top-down-modell, där målen stegvis sprids utåt och neråt i organisationen.

Den traditionella top-down-modellen har sina nackdelar.

– Man har sett ganska många problem med motivation och engagemang hos medarbetarna, när målen kommer uppifrån. 'De är helt galna däruppe, som tror att vi ska kunna leverera det här'. Och man får mål utan att få resurser och liknande. Så i många organisationer har



man övergått till att sätta målen gemensamt i MBO-anda, berättar John Saldin.

VANLIGT BLAND STARTUPS

Sätter man målen tillsammans så fungerar MBO utmärkt även i platta organisationer.

– Då vet alla vad som gäller och alla har ett "buy-in" och är engagerade, förstår varför och vill samma sak, förklarar John Saldin.

Oavsett om målen kommer nerifrån eller uppifrån så är MBO den vanligaste målstyrningsmodellen för nya verksamheter. När ett startupbolag växer sig så stort att det inte längre fungerar med direktrapportering, utan man behöver strukturer för att följa upp och mäta resultat, då är MBO den vanligaste styrmodellen att börja med eftersom den också är den enklaste.

Målen ska vara så kallat "smarta". Det innebär att de följer vissa regler. Mål ska vara så tydliga och specifika som möjligt, så att alla kan enas runt dem. De måste vara mätbara så att man vet när man har nått målet.

– 'Vi ska bli bästa revisionsfirman' är inget bra mål, för vad är den bästa firman? Enligt vem? Och hur vet vi när vi är där? förklarar han.

Målen måste också vara accepterade, och alla måste köpa att det är möjligt. Känns ett mål ouppnåeligt sjunker motivationen. De ska också vara realistiska – görbara med de resurser som står till buds.

– Och de ska vara tidsatta. Det är en otroligt viktig aspekt, så att man vet när man måste vara klar.

TRIVSEL MÅTS INTE

En kritik som brukar riktas mot MBO är att den saknar fokus på processer och kvalitet. Du har ett mål, du uppnår målet, och sedan är du klar (och blir belönad). John Saldin exemplifierar med en glödlampfabrik i femårsplanernas Sovjetunionen. Fabrikens mål var att leverera ett visst antal ton glödlampor varje år. Det ledde till att glödlamporna tillverkades med betydligt tjockare glas än brukligt. De tjocka glödlamporna vägde mer och så uppnåddes målet långt tidigare än om fokus hade legat på kvaliteten.

– Något man också brukar nämna som kritik mot MBO är att alla delar av verksamheten inte passar inte in under MBO-paraplyet. Så vissa delar brukar inte målsättas, till exempel trivsel och

SMARTA MÅL

- **SPECIFIKT** – Ska bara gå att tolka på ett sätt! Tydligt och enkelt formulerat!
- **MÄTBART** – Alla mål måste gå att mäta så vi enkelt kan se att vi har uppfyllt målet!
- **ACCEPTERAT** – Vi måste acceptera att målet är vårt att uppnå, att vi äger det.
- **REALISTISKT** – Om vi inte tror på målet, kommer vi inte att lyckas! Är målet realistiskt att nå?
- **TIDSSATT** – När ska det vara klart? Alla mål ska ha en tydlig deadline!

personalnöjdhet. Visst, du kan mäta och sätta mål på det, men när du pratar om MBO så pratar du oftast om produktionsmål och leveranser, påpekar John Saldin.

LYCKAS MED RÄTT KOMMUNIKATION

Men MBO kommer också med en rad fördelar. Lyckas du med dialog bryta ner målet på personnivå så får du väldigt motiverade och engagerade medarbetare. Har du tydliga mål så har du också bra förutsättningar för effektiv feedback och kommunikation.

– När organisationerna har implementerat personliga mål på ett bra sätt så ser man att medarbetarna känner att de har en plats, de vet var de passar in, att de har ett värde och ett mål att uppfylla. Och det ger bättre lönsamhet och bättre chanser att nå målen, berättar John Saldin.

Avslutningsvis understryker han vikten av att uppföljning av målen sker med rätt sorts kommunikation. Att bister fråga: "Varför har vi inte nått målen och vad ska du göra åt det?" är inte konstruktivt.

– Då blir organisationen reaktiv och alla dina rapporter och dialoger kommer att gå ut på att skydda sig själv.

Uppföljning bör i stället ske genom framåtblickande diskussioner runt målen – "vi ligger lite efter, vad kan det bero på, vad behöver vi få på plats för att kunna leverera det här målet?"

– Då kommer du att lyckas mycket

5 steg i processen

- 1** Det första steget är att fastställa organisationens övergripande mål. Dessa mål bör vara specifika, mätbara, uppnåbara, relevanta och tidsbundna (SMART). Målen ska förflytta organisationen mot dess vision. De organisatoriska målen kommer att tjäna som grund för utvecklingen av individuella mål.
- 2** Nästa steg är att definiera enskilda mål som överensstämmer med organisationens mål. Detta innebär att sätta SMARTa mål för varje anställd eller team. Målen bör vara utmanande men uppnåeliga och bör skraddarsys efter varje individs färdigheter, erfarenhet och ansvar.
- 3** När de enskilda målen har fastställts bör en handlingsplan utarbetas. Det kan handla om att identifiera resurser, tidsplaner och fördela ansvar. Handlingsplanen bör vara flexibel och klara justeringar vid behov.
- 4** Regelbunden övervakning och återkoppling är avgörande för att MBO-processen ska lyckas. Chefer bör regelbundet granska framstegen mot målen, ge feedback om resultat och göra justeringar efter behov för att säkerställa att målen uppnås.
- 5** Slutligen bör resultaten av MBO-processen utvärderas för att kontrollera resultaten och processens effektivitet. Det kan handla om att analysera data, genomföra undersökningar eller samla in feedback från anställda. Utvärderingen bör användas för att identifiera förbättringsområden och för att förfina MBO-processen för framtida användning.

bättre med att uppnå målen, avslutar John Saldin.

TEXT: MALIN EIJDE

BSC ger perspektiv på verksamheten

Jeopardy! Svaret: En 90-talist, som föddes vid Harvard och är med och styr många av de mest kända globala företagsjättarna. Frågan: Vad är målstyrningsmodellen Balanced Scorecard? Välkomna till den tredje delen av målstyrningsskolan med Caneas John Saldin.

N I SOM LÄST tidigare delar av målstyrningsskolan kommer ihåg att det finns stora utmaningar med de tidigare nämnda Management by Objectives och Orderstyrning, nämligen att det blir lätt att man mäter fel saker och därmed skapar suboptimeringar. Det balanserade styrkortet (BSC) är ett styrinstrument som inte bara innehåller finansiella mått. Det mäter även organisationens prestation utifrån kundperspektivet, processperspektivet och utvecklingsperspektivet. Vi får en helhet som stöttar i strategiimplementationen!

Styrmodellen används av etablerade och välkända företag som Ford, Volkswagen, Philips, Apple och Coca Cola. Men den kan lika gärna användas av andra organisationer, som till exempel Region Västernorrland, eller Harvard-universitetet.

Att just Harvard's verksamhet styrs med BSC är inte överraskande. Styrmodellen utvecklades av Harvard-professorerna Robert S Kaplan och David P Norton. De presenterade första gången modellen i en artikel i Harvard Business

Review 1992, och har därefter vidareutvecklat den i en rad böcker.

FYRA STYRANDE PERSPEKTIV

De fyra perspektiven mäter tillsammans både historia, nutid och framtid. De består normalt av:

- 1. Finansiellt perspektiv (finansiell ställning, lönsamhet)**
- 2. Kundperspektiv (kundnöjdhet, marknadsandelar)**
- 3. Interna processer (leddider, kvalitetsmål)**
- 4. Lärande- och utvecklingsperspektiv (organisatorisk kapacitet, produkt- och kompetensutveckling).**

Med finansiella mått tittar man i backspeglarna: hur har det gått? Nummer två och tre talar om nuläget och om vart organisationen är på väg. Det sistnämnda perspektivet – lärande och utveckling – övervakar hur väl organisationen är positionerad för att prestera i framtiden.

Sedan kan man förstås välja att lägga till ytterligare perspektiv som är viktiga i verksamheten, till exempel hållbarhets- eller medarbetarperspektiv. Och

frågar man John Saldin, seniorkonsult på Canea – som för övrigt också styrs med BSC – så är en viktig förklaring till framgången för BSC just de olika styrperspektiven.

– Tittar man på kritiken mot Management by Objectives är det att man missar många perspektiv, och det kan bli till exempel ett ensidigt fokus på produktions- eller säljmål, förklarar han.

– Med de fyra perspektiven får man en mer balanserad bild av verksamheten. Perspektiven hjälper dig att titta på kunder och processer, och då blir fokus också på att jobba med kontinuerliga förbättringar.

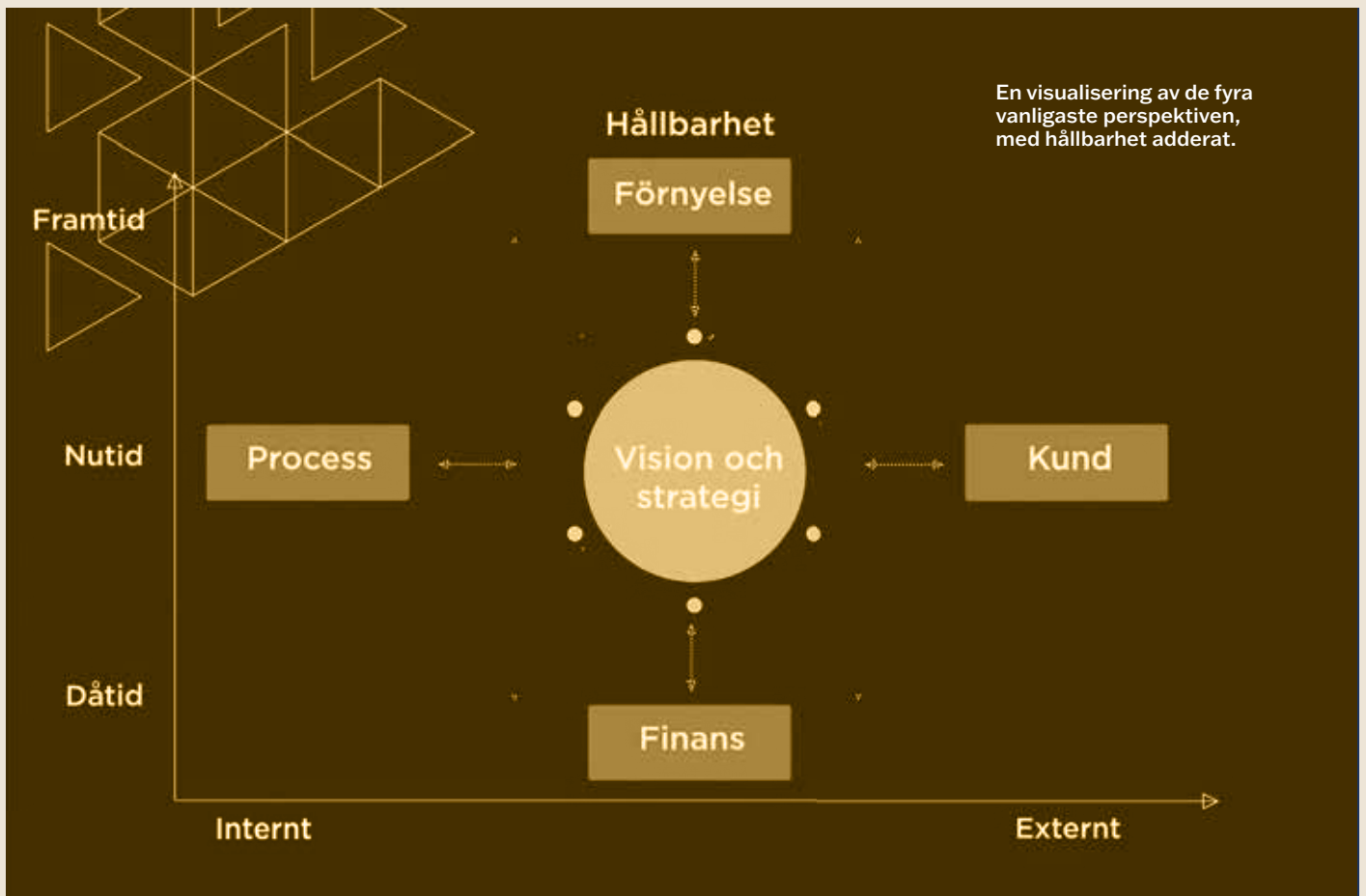
TA FRAM EN 'ACTION PLAN'

För att implementera BSC börjar man med en vision och en strategi som kan brytas ner i strategiska delmål. Steg 2 i implementeringen är att utvärdera vad vi måste vara riktigt bra på för att lyckas med strategin.

– Jag brukar prata om kritiska framgångsfaktorer. Vad är det vi verkligen måste lyckas med för att få den här strategin att funka? säger John Saldin.

Här har Kaplan och Norton utvecklat något som de kallar strategiska kartor. Det är ett verktyg för att bryta ner en strategi och få fram de kritiska framgångsfaktorerna som sedan mäts med KPI:er.

– Steg 3 är att koppla nuläget till strategin. Om vi inte är där vi borde vara – vilka åtgärder ska vi då vidta för att förflytta oss dit? Det är vår 'action plan' för att lyckas



med våra kritiska framgångsfaktorer som kommer ut ur den strategiska kartan. Åtgärder för att förflytta oss mot målen, implementera strategin och förbättra processer som inte riktigt liras, berättar John Saldin.

IT-STÖD UNDERLÄTTAR BSC

Så – nu har vi mål och strategi, de kritiska framgångsfaktorerna för varje perspektiv och det är dags för steg 4, att få våra KPI:er på plats. Nu måste vi arbeta fram vad vi behöver mäta, ta fram data och kanske utveckla mätmeter för att hantera vårt digra material, göra kontinuerliga mätningar och ta fram målvärden som sedan ska hjälpa oss att utarbeta lämpliga åtgärder för att nå våra mål.

Det krävs alltså mycket data för att styra med BSC. Och det är modellens både styrka och svaghet, konstaterar John Saldin:

- Det är viktigt att inte suboptimera och

välja KPI:er att jobba med bara för att data för dem är lättillgängliga, säger han.

Här ligger möjligen orsaken till att det ofta är IT-företag och stora välskötta bolag som använder BSC. De har ofta bra IT-stöd och tillgång på data utan allt för stor arbetsinsats.

– Det gäller att vara smart när man sätter upp KPI:er och göra det på ett sätt där du enkelt kan få rapporteringen. Det är jättebra att ha IT-stöd som kan hjälpa dig med en automatiserad datainsamling så att du kan få någon form av dashboard att jobba med, säger John Saldin.

MÅNGA FÖRDELAR

Fördelarna då? Med balanserade styrkort kommer vi ifrån optimeringsproblemet som finns i andra målstyrningsmodeller, där vi bara tittar på en dimension till exempel, eller bara går på historiska data genom ekonomisk rapportering.

Om man har gjort arbetet rätt så blir det

dessutom ett verktyg för att implementera strategin och stärka kommunikationen i organisationen.

– Om vi har våra BSC-perspektiv klart och tydligt och vi pratar om dem i verksamheten så får vi ett ramverk för diskussionerna, och du kan koppla den enskilda medarbetaren till de här KPI:erna som förklarar för medarbetarna hur allting hänger ihop.

Tydliga kritiska framgångsfaktorer och dimensioner i målstyrningen blir också ett stöd i beslutsfattandet.

– Och då vet vi ju även hur vi behöver förbättra våra processer. Vi har några nyckelprocesser som vi ska jobba med. Då vet vi att vi ska prioritera dem och jobba åt det hållet, säger John Saldin och tillägger:

– Som med de andra modellerna, är uppföljning och kommunikation det allra viktigaste för att lyckas med BSC.

TEXT: MALIN EIJDE



Hoshin Kanri

– *en liten doldis med stor potential*

I Målstyrningsskolans del 4 möter vi en modell med låg profil, som förvirrar många med sina japanska glosor men som har tiden för sig. Tyst i klassen, nu ska magister John Saldin förklara Hoshin Kanri!

H **OSHIN KANRI** hjälper organisationer att uppnå sina mål genom att skapa en stark koppling mellan vision, strategi och operativt genomförande. Det är en inkluderande målstyrningsmodell

som bygger på att hela personalstyrkan, från "golvet" och upp till högsta ledningen, förstår och stöttar strategin och jobbar mot samma mål.

– Grunden till att man började med Hoshin Kanri var de utmaningar som

fanns runt kommunikation om strategi och målstyrningsarbete. Där såg man att det fallerade, berättar John Saldin.

Hoshin Kanri är nära förknippat med Lean och utvecklades av Toyota. Hoshin betyder policy eller riktning, kanri står för management, styrning.

– Så tillsammans blir det kompassen för hela organisationen, konstaterar John Saldin.

MEDARBETARENGAGEMANG LÖNSAMT

Hoshin Kanri är alltså kategoriserad som en top-down-metod, där de långsiktiga

målen och den strategiska planen fastställs av ledningen medan själva implementeringen genomförs av den anställda personalen. Därför är det av stor betydelse att företaget har ett bra kommunikationssystem, där visionen och implementeringsstrategin effektivt kommuniceras genom hela företagskedjan. Alla avdelningar ska vara på det klara med vad som förväntas av dem. På så vis ökar både effektiviteten och lönsamheten i företaget.

– Det finns en tydlig koppling mellan att personalen förstår målen och strategin och att de faktiskt jobbar åt det hållet, säger John Saldin. Om inte chefer vet åt vilket håll vi ska springa, då blir det fler ad hoc-beslut och en organisation som drar åt olika håll.

Han refererar till en undersökning från Gallup som visar att när alla medarbetarna är införstådda med strategin så ökar lönsamheten med 3–4 gånger.

MEDARBETARE KAN STOPPA PROCESS

De viktigaste punkterna i Hoshin Kanri kan sammanfattas på följande sätt:

1. *En tydlig koppling mellan strategiska mål och operativa utföranden.*
2. *Medarbetarnas delaktighet och ägandeskap.*
3. *En sjustegsprocess för att uppnå strategiska mål (se faktaruta intill).*
4. *Nyckelbegreppen "Catchball" och "Breakthrough objectives". Catchball är en metod där företagsmålen "kastats" fram och tillbaka mellan olika nivåer i organisationen för analys och input. Breakthrough Objectives syftar till att identifiera och fokusera på strategiska genombrott som kan leda till betydande förbättringar inom organisationen.*

Hela tiden fokuserar modellen på medarbetarnas delaktighet och ägandeskap.

– I företag som tillämpar Hoshin Kanri är medarbetarna med och sätter sina egna mål. En medarbetare kan verkligen avbryta en process och säga att 'det här tror jag inte på', och bolla tillbaka uppåt i organisationen, säger John Saldin.

LEAN OCH HOSHIN KANRI

Hoshin Kanri är långt ifrån någon av de mest kända målstyrningsmodellerna. Men har man kommit i kontakt med Lean känner man antagligen till den. Även om Lean och Hoshin Kanri är två separata koncept kan de komplettera varandra och användas tillsammans för att skapa en



John Saldin är senior management-konsult på Canea. Han har mångårig erfarenhet av att undervisa på universitetsnivå och mer än 20 års erfarenhet av företags- och projektledning i både privata och offentliga organisationer.

helhetssyn på verksamhetsstyrning och kontinuerlig förbättring.

Tittar man på en X-matris, som är ett verktyg för att visualisera och följa upp mål och KPI:er, ser modellen komplicerad ut. Men egentligen är det nog många verksamheter som arbetar enligt Hoshin Kanri-metoden utan att veta om det, menar John Saldin.

– Själva grunden är ju inte så krånglig: Vision. Mål på tre nivåer. Mycket kommunikation, diskussion och engagemang från golvet hela vägen upp till vd. Uppföljning och utvärdering, kvalitetsledning och förbättringsarbete.

De svenska företag som jobbar med Hoshin Kanri brukar också jobba med Lean. Det är ofta större företag med en bra struktur. Och John Saldin ser stor potential för lilla Hoshin Kanri.

– Man kan nog säga att det finns en direkt korrelation mellan hur mycket Lean växer och hur mycket den här modellen används. Och min uppfattning är att Lean är något som ökar och då kommer fler i kontakt med Hoshin Kanri och börjar fundera på det.

TEXT: MALIN EIJDE

Hoshin Kanri PLANERINGENS 7 STEG

1 VISION: I Hoshin Kanri-processen börjar allt med att etablera en tydlig och inspirerande vision för organisationen. Visionen fungerar som den övergripande inriktningen och målet som alla i organisationen strävar efter att uppnå.

2 STRATEGISKA MÅL (breakthrough objectives): Ta fram mål på 3–5 års sikt som hjälper till att omvandla visionen till konkreta mål och initiativ. Detta innebär att analysera marknaden, identifiera konkurrenter, utvärdera interna resurser och fastställa strategiska riktningar för att nå visionen.

3 ÅRLIGA MÅL: Med de strategiska målen som vägledning skapar organisationen specifika och mätbara årliga mål. Dessa mål är kopplade till visionen och hjälper till att bryta ner den övergripande strategin i hanterbara delar.

4 KOMMUNICERA: Var väldigt tydlig med nyckeltal och KPI:er. Bryt ner årsmålen på individnivå: vem ansvarar för vad? Etcetera. Det blir en sorts detaljerad verksamhetsplan.

5 IMPLEMENTERING: Genomför och verkställ planerna genom att kommunicera tydligt, tilldela resurser, övervaka framsteg och hantera eventuella hinder som kan uppstå på vägen. Ofta används PDCA-metodiken.

6 MÄTNING OCH UTVÄRDERING: För att se till att organisationen är på rätt spår och att de strategiska målen uppnås, används mätvärden och nyckelindikatorer (KPI:er) för att övervaka prestationen. Utvärderingar genomförs regelbundet för att bedöma hur väl organisationen följer strategin och identifiera eventuella områden som behöver förbättras.

7 ÅTERKOPPLING OCH LÄRANDE: Hoshin Kanri-processen är iterativ, och lärande är en viktig komponent. Organisationen samlar feedback från olika nivåer och funktioner, utvärderar resultaten och använder denna information för att förbättra planerna och processerna inför kommande cykler.

OKR

– modellen för dig med höga ambitioner

OKR är en agil modell som tilltalar allt från stora koncerner till små techstartups. Men den kräver en disciplin och ett ledarskap som inte alla organisationer besitter. Välkomna till den avslutande delen av vår serie om målstyrning, där John Saldin förklarar OKR – Objectives and Key Results (Mål och Nyckelresultat).

O KR UTVECKLADES inom tech-industrin på 1970-talet, och används av företag som Intel, Google och Airbnb. I Sverige kan nämnas Hemnet, Biznode och Spotify. Ofta kopplas OKR ihop med agila metoder, och de två passar väldigt bra ihop. Men OKR utvecklades och användes ett par årtionden innan agila metoder började komma på plats. John Saldin, seniorkonsult hos CANEA, är särskilt förtjust i OKR.

– Genom att använda OKR skapar vi en gemensam målbild. Den regelbundna uppföljningen ser också till att vi behåller vårt fokus, förklarar han.

Medan OKR är populär bland

techföretag, är dess fördelar applicerbara i många branscher. Många tror att OKR och Balanced Scorecard (BSC) är snarlika, men John Saldin poängterar skillnaderna.

– Medan KPI:er är mer oföränderliga och reflekterar över: 'Var är vi nu? Följer vi planen?', är OKR dynamisk och anpassningsbar, och justeras ofta på kvartalsbasis. OKR har ett mycket starkare framtids- och utvecklingsfokus, och är mer dynamisk.

FÖRANKRING OCH DIALOG VIKTIGT

OKR:s tre hörnstenar är: mål, nyckelresultat och initiativ. De möjliggör framåtsträvanden agilitet.

– OKR:s kärna är att driva förändring. Modellen excellerar när du vill skapa

en betydande förändring i en miljö som uppmuntrar innovation, säger Saldin.

Dialog är en central del i OKR, vilket främjar delaktighet på alla nivåer.

– Enligt min åsikt bör alla vara involverade i målsättningen och till stor del välja sina egna mål, så länge dessa mål är i linje med organisationens huvudmål, menar John Saldin. Detta kräver en omfattande dialog runt målsättning, och precis som i Hoshin Kanri krävs en förankringsprocess som går både uppifrån och ned och nerifrån och upp.

OKR:s dynamiska natur kan emellertid vara utmanande att underhålla och kanske inte passar alla organisationer. Om du till exempel arbetar med förvaltning eller statiska processer så tappar du en hel del av fördelarna. Samma sak om du hanterar dina Key results som KPI:er som inte justeras frekvent. Å andra sidan är det möjligt att använda OKR i valda delar av verksamheten, och komplettera med andra modeller i andra delar.

– Jag har implementerat OKR i verksamheter där man har valt att ha det på utvecklingsavdelningen till exempel, eller



i produktutveckling, medan ekonomiavdelningen jobbar mer traditionellt med KPI:er, förklarar John Saldin.

En intressant aspekt av OKR är att 100 procent uppfyllelse av mål inte nödvändigtvis ses som en framgång.

– Poängen med OKR är att inspirera och utmana. Om vi uppnår 70 procent av våra OKR har vi lyckats bra. 100 procent indikerar ofta ett alltför konservativt mål, förklarar John Saldin. Därför bör bonusar, incitamentsprogram och liknande inte kopplas direkt till OKR-uppfyllelse.

– Har man en sådan koppling så sätter folk inte så höga mål som de hade kunnat göra, och då kommer inte organisationen att förflytta sig så långt som den kunde ha förflyttat sig. Det är en liten men viktig detalj.

Vi vill att alla medarbetare ska ha höga mål och ambitioner, detta ska reflekteras i deras OKR:er. Att inte nå 100 procent är något som ofta tar ett tag att vänja sig vid, men det brukar gå bra efter några omgångar av att sätta mål.

TEXT: MALIN EIJDE

OKR I KORTHET

MÅL (Objectives): Målen i OKR är de övergripande, strategiska syftena som organisationen eller teamet strävar efter att uppnå. Dessa mål ska vara utmanande, inspirerande och fokuserade på att driva verksamheten framåt. Mål i OKR bör vara kortfattade och enkla att förstå.

NYCKELRESULTAT (Key Results): Nyckelresultat är konkreta och mätbara prestationer eller milstolpar som används för att bedöma om målen har uppnåtts. De är de specifika kriterier som används för att utvärdera framsteg och prestationer. Varje mål kan ha flera nyckelresultat kopplade till det.

INITIATIV: De projekt eller aktiviteter som behöver utföras för att nå nyckelresultaten.

Implementering av OKR

- 1** Formulera din vision. "Det här är drömläget."
- 2** Sätt mål. Målen ska inte vara mätbara, utan de inspirerar och visar riktningen: "Ditåt ska vi." Högst fem mål, men gärna färre. Bara det som är riktigt viktigt ska målsättas med OKR.
- 3** Bryt ner målen i nyckelresultat. Nyckelresultaten ska vara specifika och mätbara, och tydligt beskriva hur framsteg kommer att mätas för varje mål.
- 4** Utveckla initiativ. Initiativen är som en uppgiftslista, där varje initiativ ska vara mätbart och specifikt. Var beredd på att uppdatera initiativen ofta.
- 5** Mät och följ upp. Mät framsteg kontinuerligt mot de definierade nyckelresultaten. Detta kan göras regelbundet, till exempel varje vecka eller månad.
- 6** Anpassa och agera. Baserat på resultaten kan du anpassa dina strategier och åtgärder för att uppnå målen. Om nyckelresultat inte uppnås, kan det vara nödvändigt att ändra taktiken eller prioritera om.

EXPERTGUIDE **/målstyrningsskolan**

Expertguide är en serie av samlade artiklar och guider inom olika områden som tidigare varit publicerade i Vd-tidningen.