

En introduktion till  
**Prestationsorienterat ledarskap**

Håkan Löven

## Innehåll

Exekutiv sammanfattning	2
Vår utmaning som chef	3
Vad vi gör idag	3
Prestationsorienterat ledarskap i praktiken	3
Vad prestationsorienterat ledarskap ger	4
Vad införandet av prestationsorienterat ledarskap kostar	4
Prestationsorienterat ledarskap passar alla organisationer	4
Prestationsorienterat ledarskap – en kort historik	4
Vad Lövéen kan göra för er organisation	5
En fallstudie	5

## Exekutiv sammanfattning

Prestationsorienterat ledarskap (PoL) är en arbetsform som börjar hos chefer och som sedan genomsyrar hela organisationen. Synonymt med arbetsformen är radikala prestationshöjningar och därmed dito effektivitetsvinster.

Utöver vinster i ökad effektivitet och ekonomi, upplever organisationen också en reducerad arbetsbelastning och ökad arbetsglädje. Vilket resulterar i minskad sjukskrivning och annan arbetsrelaterad ohälsa.

Att införa PoL är i sig inget stort arbete, dock är det av stor vikt att det görs på rätt sätt varför denna skrift har tillkommit för att belysa de olika delarna av prestationsorienterat ledarskap.

Värmdö 2006

Håkan Lövéen

## Vår utmaning som chef

Vi lever i en accelerationens tid, där vi som chefer förväntas prestera mer med inte sällan mindre resurser. Hur skall vi kunna leva upp till våra egna och andras förväntningar, samtidigt som vi behåller hälsan?

En del av svaret är prestationsorienterat ledarskap (PoL), en nygammal företeelse som rönt stora framgångar internationellt som nationellt. Det är inte så konstigt då PoL gör chefens ibland omöjliga jobb möjligt, genom att höja prestation, arbetsmoral och arbetsglädje hos medarbetaren.

## Vad vi gör idag

En klassisk bild av en chef är att han eller hon är en av två motpoler; relationsdriven eller resultatdriven. I de två motpolerna hittar vi både bra och dåliga chefer, bland annat de här:

# ←	—————→	\$
<p><u>Relationsdrivet ledarskap</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ödmjuk</li> <li>+ Lyhörd</li> <li>+ Sensitiv</li>   <li>- Känslig</li> <li>- Konflikträdd</li> <li>- Vag</li> </ul>	<p><u>Resultatdrivet ledarskap</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tydlig</li> <li>+ Entusiasmerande</li> <li>+ Bestämd</li>   <li>- Pådrivande</li> <li>- Hotfull</li> <li>- Pragmatisk</li> </ul>	

Vad många chefer får lära sig är att göra våld på sig själv genom att lägga sig mitt på skalan, att varken vara det ena eller det andra. Eller som vi ofta säger; lagom. Inom ramarna för PoL finns inte utrymme för ”lagom”-chefer. En chef skall kunna vara både och, både relationsdriven och resultatdriven, med fokus på prestation. Eller om man vill; en överdrivet relationsdriven ledare skall inte bli mindre relationsdriven, utan mer resultatdriven, och vice versa.

Ett annat vanligt misstag är att vi blandar ihop prestation med resultat. Prestation är vad och hur vi agerar, medan resultatet är konsekvensen där av. Resultatet är givetvis viktigt, men det är inte det vi skall förändra då det tillhör historien. Det är vår prestation, eller beteende, som vi skall förändra, de kommer att ge konsekvenser i form av ett annorlunda utfall.

## Prestationsorienterat ledarskap i praktiken

PoL bygger på beteendeförändringar i tre nivåer. Dessa är:

1. Ledarskapsnivå – effektivt ledarskap
2. Gruppnivå – samarbete
3. Individuell nivå – personlig effektivitet

Detta innebär att jag som medarbetare måste ta hänsyn till och anpassa mitt beteende utifrån minst två perspektiv, mitt egna och som grupp. Är jag därtill chef tillkommer också perspektivet ledarskap. Alla tre perspektiven är utifrån PoL fullt integrerade och därmed minimeras intressekonflikter i allmänhet och revirbeteende i synnerhet.

Det geniala är att när man ser på sitt arbete utifrån PoL får varje nivå ta sitt eget ansvar utan direkt hänsyn tagen till andra nivåer. Exempelvis får;

- den enskilda medarbetaren tar ansvar för sitt eget arbete
- gruppen tar ansvar för gruppens arbete
- den enskilda chefen tar ansvar för sitt chef- och ledarskap

## Vad prestationsorienterat ledarskap ger

PoL i sig ger inget, då PoL är ett arbetssätt och modell. De är människorna som anammar PoL som ger resultat. Inom de tre nivåerna kan vi se att följande utvecklas och/eller förstärks vid införande av PoL:

### på enskild nivå

- engagemang och ansvarskänsla
- mindre övertid och stress
- ökad leverans och kvalitet

### på gruppnivå

- flexibilitet och vilja att hjälpa kollegor
- gruppdynamik och samarbete
- empati över grupperingsgränser och förståelse för organisationen som helhet

### på ledarskapsnivå

- tydlighet och enkelhet i chefskapet
- balans mellan överblick och kontroll
- automatiserad återkoppling och styrning

## Vad införandet av prestationsorienterat ledarskap kostar

För att införa PoL behöver inga produkter eller verktyg införskaffas, det räcker med insikten och kunskapen. Denna införskaffas snabbast med utbildning och eventuell handledning. Lärarledd utbildning är att föredra, speciellt på grupp- och ledarskapsnivå. På individuell nivå kan lärarledd utbildning ersättas/kompletteras med självstudier. Trots att PoL kan införas med relativt enkla medel kommer en kostnad att uppstå i form av persontid. Olika roller/funktioner kräver olika mycket utbildning och träning. Slår man ut den totala insatsen på en genomsnittlig organisation är ett realistiskt medelvärde 3 arbetsdagar per person.

## Prestationsorienterat ledarskap passar alla organisationer

Eftersom PoL fokuserar på prestation passar den alla typer av organisationer; små som stora, forskning, tjänst och tillverkning, näringsliv och kommunal eller statlig förvaltning. PoL är inte heller beroende eller avhängt av organisationsstruktur. PoL fungerar i allt från klassisk linjeorganisation till projektorganisation och matrisorganisationer.

## Prestationsorienterat ledarskap – en kort historik

Prestationsorienterat ledarskap (PoL) är en konceptuell ledarskaps- och arbetsmodell som är sprungen ur performance management teorierna som lades fram i slutet av 60-talet. Performance management har förädlats genom åren för att idag återfinnas i olika former och tillämpningar, exempelvis ”balanced scorecard” (på Svenska; balanserade styrkort).

Även om performance management och PoL är förenliga, har PoL valt en delvis annorlunda väg. Under sin relativt korta livstid (sedan mitten av 90-talet) har den vad det gäller framgång gått från klarhet till klarhet, inte minst tack vare att den tar hänsyn till de utmaningar som organisationer och dess medarbetare står inför idag och imorgon.

## Vad Löven kan göra för er organisation

### Paketering och koordination

Precis som planering är en avgörande del av arbetet efter införande av PoL, är planeringen av själva införandet kritiskt. Här kan vi hjälpa er med anpassning och paketering för att få ett så smidigt införande som möjligt.

### Utbildning och coachning av medarbetare

Det som i slutänden kommer att öka prestationen i organisationen är ett förändrat beteende. Att ändra sitt eget beteende är för många en mindre njutbar process. Vi har erfarenheten och kunskapen att säkerställa att detta verkligen händer, i form av inspirationsföreläsningar, utbildningar och individuell coaching.

### Ledarstöd

Större organisationer har ofta omfattande erfarenhet av omorganisationer. Att införa prestationsorienterat ledarskap handlar inte om att organisera om, utan att tänka om och tänka rätt. För att säkerställa att ni uppnår detta så snabbt som möjligt är en rutinerad konsult en god investering, det kan vi förse er med. Konsulten går in som ledarstöd och stöttar projektet och projektledaren i allt från förberedande till genomförande och utvärderande fas.

### Utbildning och coachning av konsulter och instruktörer

I mycket stora organisationer kan det löna sig att skaffa all ovan nämnda kunskap internt. Vi hjälper er att utveckla och utbilda den interna organisationen, vilket exempelvis kan innebära att ni blir ackrediterade att använda våra modeller och verktyg för de tjänster som vi själva erbjuder er.

## En fallstudie

Ett internationellt tjänstelevererande företag valde att införa PoL i sin Svenska säljorganisation. Denna organisation består av 7 regioner som vardera huserar 1 säljchef, 5 – 15 säljare, samt en säljassistent.

Insatsen omfattade totalt 2,5 dagars utbildning för alla anställda i varje region, samt 5,5 dags utbildning för alla säljchefer. Detta innebar totalt 176 mandagar i ren utbildning.

Effektivitetsökningen gjorde att utbildningsinsatsen i form av investerade mandagar var intjänad i tid redan efter fyra månader.

Lönsamhetsökningen gjorde att utbildningsinsatsen i form av investerade kronor (arvoden och omkostnader) var betald redan efter sex månader.