



UPTION

Mål – lederopgave nr. 1?

- De rigtige og ikke for mange!

Det er vel nærmest noget af det allervigtigste en leder skal etablere. Medarbejdere kan lide fælles fodslaw og meningsfuldt arbejde. De fleste kan også godt lide at vide, hvordan de bidrager til helheden. Både ledere og medarbejdere kan lide at føle sig succesfulde. Og ikke mindst er muligheden for læring i dagligdagen essentiel for de fleste.

For at score – må du have et mål

- *Hvorfor overhovedet opstille mål?*
- *De vigtigste mål - Hvilke mål er absolut nødvendige?*
- *Lad dog være med at formulere mål!*
- *Hvilke faldgruber ligger foran dig?*

Hvorfor opstille mål?

Der er mange gode grunde til at opstille mål – men også mange gode årsager til at lade være.

- Din succes bliver synlig (- ligesom de gange du ikke når i mål)
- Opfølgning, styring og synliggørelse overfor medarbejderne giver mulighed for at sætte de rette ledelsesmæssige signaler (omvendt kan spontane sjæle føle at deres mangel på resultatfokus bliver afsløret)
- Målinger giver feedback og mulighed for læring (- men kan bruges som pisk, hvis kulturen ikke lægger op til læring)
- Opfølgning på målingerne giver mulighed for inddragelse af medarbejderne, så de får mulighed for at anvise handlinger og projekter, der vil give forbedringer (men det kræver at du giver dem mulighed for dialog)
- Målbare mål giver et objektivt grundlag for dialog (men kan dog ikke stå alene)
- De rigtige mål giver en balanceret adfærd (- men tør vi ændre på målene, hvis de er forkerte?)

- Resultatmål giver rum for kreative løsninger (men mange beskriver indsatser, så handlemulighederne begrænses)
- Effektivitetsmål belønner kreativ adfærd (men ofte kan man kun finde frem til et produktivitetsmåltal)
- En kombination af produktivitets- og kvalitetsmål kan støtte god adfærd (men angsten for alle de målinger, afholder mange)
- Bløde værdier kan gøres målbare via en god dialog om fælles forståelse af værdierne (men allerede den fælles forståelse er en udfordring)

Tag dine medarbejdere med på denne lille rejse. Mål er ikke kun en god ting. Der er faldgruber, når mål ikke formuleres hensigtsmæssigt.

Giv denne artikel til dine medarbejdere – og drøft åbent, hvad I ønsker at forbedre omkring jeres målformulering.



De vigtigste mål – resultatmål viser succes'en

Enhver leder kan – meget nemt - formulere følgende resultatmål:

- Medarbejdertilfredshedsgraden skal være minimum xx %
- Sygefraværet må højest være på xx %
- Kundertilfredshedsgraden skal være minimum xx %
- Kundeloyaliteten (genkøb og merkøb) skal være minimum index xx

Derudover bør resultatmålene omfatte:

- Nøgleresultater – altså en dokumentationsmetode, der fortæller om enheden leverer de grundlæggende ydelser, som enheden har som formål at levere.
- Effektivitetsmåltal – altså en dokumentation af, at lederen evner at forbedre sin opgaveløsning år for år.
- Procesmålepunkter – en dokumentation af, at lederen har overblik over, hvilke arbejdsprocesser, der er centrale for at levere de grundlæggende ydelser – og at lederen bliver varslet i tide, hvis der opstår problemer i leverancerne.

Prøv f.eks. at overveje, hvordan du kan etablere en årlig kundedialog med dine interne eller eksterne kunder. Når du har haft det årlige møde med dine væsentligste 5 kunder – kan du sende et mødereferat med de initiativer du har tænkt dig at iværksætte for at tilgodese, der ønsker og behov. 2 måneder efter sender du en e-mail, hvor du beder kunderne om at give dig en tilkendegivelse af deres samlede tilfredshed – på en skala fra 6-1 (hvor 6 er bedst). Nu kan du dokumentere overfor kunder, dig selv, medarbejdere og chefer, at du ønsker at arbejde med fortsatte forbedringer af kundetilfredsheden.

Samme metode kan du anvende overfor dine medarbejdere, hvis du ikke gennemfører klima-, trivsels-, tilfredsheds-, leder- eller APV målinger i din organisation.

Et sygefravær på gennemsnitligt over 3 % kan give dig store udfordringer. Kundeklager, forringet kvalitet, forværret trivsel mindre produktivitet. I det hele taget kan et sygefravær måske være en indikator på, at du har store problemer i din enhed. Definér hvad du forstår ved sygefravær. Kurser og ferier skal naturligvis ikke indgå i din opgørelse. Langvarig sygdom, barns 1. sygedag, omsorgsdage etc. kan evt. opgøres særskilt. Alligevel bør du skabe dig et samlet overblik over, hvordan din kapacitet ser ud – hen over året.

Kundelojaliteten kan afsløre om du evner at skabe vækst i din forretning. Evner du at skubbe nye og flere ydelser over til dine kunder? Er din enhed orienteret mod at skabe forretning? Tag de 10 vigtigste ydelser – og kig på dine 10 vigtigste kunder. Kunne nogle af kunderne købe mere? Er der nok kunder, der køber igen? Hvem køber oftest igen – og hvordan kan du øge genkøbsgraden hos andre af dine kunder?

Hvorfor er din enhed sat i verden? Hvilke grundlæggende ydelser eller resultater skaber din enhed? Hvilke 4-5 resultater kunne være vigtige at synliggøre og dokumentere?

Følgende effektivitetsnøgletal kunne måske være relevante at overveje i din enhed:

- Omsætning pr. medarbejder.
- Antal leverancer pr. medarbejder.
- Indtjening pr. medarbejder.
- Gennemsnitligt antal sager pr. medarbejder.
- Tunge sager pr. medarbejder.
- Medium sager pr. medarbejder.
- Lette sager pr. medarbejder.

Hvilke centrale arbejdsprocesser bør du holde øje med? Opstår der flaskehalse i dine processer? Har du lange gennemløbstider? Sker der kvalitetsmæssige brist på særligt udsatte steder? Hvis du skal køre til Rom – må du holde øje med benzin måleren. Måske skal du også lytte til radioen for at vide om der er kø-dannelser, som du kan undgå.

Når du skal nå dine resultatmål – er der måske nogle centrale procespunkter du skal have informationer om, så du kan nå at reagere i tide.

Indsatsmål og handleplaner viser metoden

Hvordan du når dine resultatmål vil jeg ikke blande mig i. Her skal kreativiteten råde. Og her skal du især inddrage dine medarbejdere.

Lad dog være med at formulere mål!

Alt for mange medarbejdere har været udsat for dårlige mål. For mange, diffuse, urealistiske, uhensigtsmæssige og i det hele taget en kold og kynisk målopfølgning.

Ejerskab til mål er en mental proces. Gør dig umage med at designe de mål, der vil være relevante for din enhed.

Faldgruber – foran dig

- Hold dig til få mål.
- Vær kreativ, når du skal finde målemetode.
- Find en aktiv og visuel måde at følge op på målene.
- Involver dine medarbejdere, så de har ejerskab til målstyring i det hele taget.
- Tal med andre ledere om deres mål og målstyring.

Det er en læreproces at blive god til at formulere mål – men giv ikke op. Prøv dig frem og evaluér, hvilke mål og målemetoder, der er hensigtsmæssige.

Man skal skyde for at score

