



Målstyring

- Er det umagen værd?

Nedenfor kan du få svar på

- Hvorfor mål og målstyring og hvorfor ikke?
- Hvordan kan man måle "de bløde ting"?
- Hvordan kan man arbejde mål-/resultatorienteret i hverdagen?
- Hvordan opstilles gode mål?
- Hvad omfatter det at målstyre?

Hvorfor skulle man overhovedet overveje at arbejde med målstyring?

For nogle organisationer er det en naturlighed, at arbejde med målstyring, mens det andre steder direkte er en kulturel overskridelse at skulle arbejde med tydelige, konkrete, målbare mål – og følge op på disse.

Der kommer let følelser, overbevisninger og holdninger med på banen, når man taler med ledere og medarbejdere om at fastsætte mål.

Giver præcise mål en skævvridning? Bør man opstille så konkrete, præcise og målbare mål? Vil det f.eks. give et for kraftigt fokus og dermed mindske den enkeltes kreativitet, fleksibilitet eller læring? Vil målstyring virke for kontrollerende? Kan man overhovedet opstille meningsfulde mål på "bløde" områder? Ønsker vi en kultur, der er så resultatorienteret? Osv. osv. Der er mange argumenter, der trækker i retning af at undlade at opstille målbare mål.

MEN gode mål giver fokus og retning. Et målbart mål giver mulighed for succesfølelse. Accepterede mål giver lyst til ændret adfærd.

Hvorfor kunne det overhovedet være vigtigt, at opstille mål? Tænk på en elite idrætsudøver – hun vil sætte sig mål og nå dem og igen sætte sig nye mål. Er det målet i sig selv, der er tilfredsstillende for hende? Eller er det vejen til målet, der er tilfredsstillende?

Jeg tror – som Sir Edmund Hillary – at vi vokser som mennesker, når vi overgår os selv – og når vores mål. Hvis ikke vi opstiller målet, bliver der heller ikke en følelse af succes. Vi vil måske endog kalde det en heldig dag eller en tilfældighed. Hvis ikke vi opstiller et mål, kan vi heller ikke fokusere og prioritere vores indsatser.

Omvendt kræver det også en kultur, hvor man er villig til at sænke ambitionsniveauet og tage til efterretning, at en for ambitiøst mål kan være en stressfaktor for en medarbejder. Det skal derfor være muligt, at gå i dialog om målet og ikke mindst om medarbejderen har de fornødne betingelser for at nå målet – kvalifikationer, andre modstridende mål, private forhold etc.

It is not the mountain that we conquer – but ourselves.

Sir Edmund Hillary

Men det er helt klart en løbende læringsproces at opstille mål, der rent faktisk giver den ønskede adfærd i en organisation – og ikke mindst mål, som er meningsfulde for den enkelte.

Der er netop mange udfordringer, når man ønsker at arbejde med målstyring. I mange virksomheder ender målstyring f.eks. i et overvældende antal mål, i uklare mål eller i ikke-målbare mål.

Både i private virksomheder og i offentlige organisationer er målstyring med til at sætte lys på, at man netop forsøger at tilgodese forskellige interessenters måske modstridende ønsker på samme tidspunkt. Det bliver dermed legitimt, at målene trækker i forskellige retninger.

Aktionærerne har måske kortsigtede ønsker om profit. Borgerne har ønsker om lave skatter. Kunderne ønsker høj kvalitet og brugerne ligeså, mens medarbejderne ønsker trivsel, investering i uddannelse, jobsikkerhed og udstrakt hensynsfuldhed i konkrete livssituationer. Samfundet ønsker helhedstækning, lave miljøomkostninger, medansvar for integration af fremmede, konkurrencedygtighed etc.

Samme konfliktende situation oplever den enkelte netop også ofte i sit eget liv. Familien ønsker en ting, ægtefællen noget andet, børnene noget tredje mens personen selv måske noget helt fjerde.

Hele tiden handler det om at finde frem til at være et sted, hvor de konfliktende interesser kan mødes. I virksomhedsmæssig sammenhæng handler det dog også om en benhård prioritering. Topleddelsen skal med sine mål og strategier sende tydelige signaler til organisationen om, hvor meget interessenterne skal tilgodeses – og måske, hvem der er vigtigst.

Mål på virksomhedsniveau og personlige mål.

I virksomheder og organisationer, der overvejer at indføre målstyring, følger der en række overvejelser med....

- Skal vi arbejde med resultatmål eller indsatsmål?
- Ender vi med at opstille produktivitetsmål i stedet for effektivitetsmål?
- Risikerer vi at den kraftige mål fokusering fjerner helhedsorienteringen og lysten til at samarbejde?
- Er det for bureaukratisk?
- Bliver vi ufleksible – og handlingslammede? Er det fastlåsende?

- Hvem kan forudsige noget et år frem i tiden?
- Hvor mange mål kan man overskue og forfølge?
- Vil tydelige mål giver følelser af fiasko?
- Vil det hele drukne i mål og middel snakke?
- Kan man virkelig nå at følge op på målene?
- For vi opstillet de rigtige mål – for at nå virksomhedens forretningsmæssige mål?
- Vil det reelt føre til at medarbejderne har det rette fokus?
- Vil konkrete og præcise mål mindske kreativiteten?
- Er vi parate til at forenkle og prioritere målene, så vi ender med et virvar af mål?

Hvad tror vi egentlig på? Hvad er vores kraftigste overbevisning, når vi ønsker at indføre målstyring i en organisation?

Alene disse indledende betragtninger kan være væsentlige at få kommunikeret ud i organisationen – så alle ved, hvorfor vi ønsker at arbejde med målstyring.

Oftest vil følgende påstande være drivkraften bag indførelse af målstyring:

- At sætte sig et mål – giver fokus
- At forfølge sit mål – giver mulighed for feedback og dermed læring
- At nå sit mål – giver følelse af succes

Målstyring, mål- og rammestyring, management by objectives og Balanced Scorecard. Det er alle ord der henviser til, at en vigtig del af leder opgaven, der handler om at nå nogle opstillede mål.

Goals are a means to an end, not the ultimate purpose of our lives. They are simply a tool to concentrate our focus and move us in a direction. The only reason we really pursue goals is to cause ourselves to expand and grow. Achieving goals by themselves will never make us happy in the long term; it's who you become, as you overcome the obstacles necessary to achieve your goals, that can give you the deepest and most long-lasting sense of fulfillment.

Anthony Robbins, (1960-, amerikansk forfatter, Peak Performance ekspert)

For mig handler målstyring på virksomhedsplan i høj grad om, at der opstilles mål ud fra organisationens eller afdelingens grundlæggende formål/mission/idégrundlag – og evt. vision/strategi. I disse fundamentale formuleringer bør ledelsen udpege de bærende ord, som skal omformuleres til mål. I denne forbindelse vil der sandsynligvis ligge et større arbejde med at få indført nogle meningsfulde målemetoder, der gør det muligt at vurdere om organisationen rent faktisk når de opstillede mål.

Mål på virksomhedsniveau vil altså omfatte såvel driftsmål (om vi lever op til vores formål) som udviklingsmål (om vi får drejet organisationen i den retning, som vi har vurderet vil være vigtigt for at vi er levedygtige fremover).

En række af disse overordnede mål kan direkte indgå i direktører og chefers målaftaler. Ofte vil målområdet være ens hele vejen "ned" igennem organisationen. Mens man på forskellige niveauer måske skal definere forskellige realistiske "bidder" af målet – og ikke mindst gennemføre forskellige indsatser/aktiviteter for at nå målet.

Eksempel:

Kundetilfredshedsgraden skal øges fra 3,2 til 3,8 i det kommende år. Dette mål kan både Servicedirektøren og Produktdirektøren have med i sine målaftaler. Servicedirektørens afdelingsledere og enkelt medarbejdere kan i deres målaftaler have nøjagtigt samme mål. I Produktdirektørens division er det måske mindre sandsynligt, at medarbejderne direkte kan måles på kundetilfredsheden – medmindre der i kundetilfredshedsundersøgelsen indgår spørgsmål, som direkte kan henføres til f.eks. produkternes kvalitet, brugervenlighed etc.

Personlige mål

Et udbredt magtmiddel hos dårlige ledere er styring ved hjælp af diffuse succeskriterier.

Alle, uanset karrieretrin, burde af og til stoppe op, og for sig selv formulere jobbets rimelige succeskriterier. Spørg dernæst din chef om hvordan vedkommende opfatter dit jobs succeskriterier. Er synspunkterne sammenfaldende, eller falder der en bombe af ubehagelige overraskelser i lokalet?

Hvilke driftsmål skal I som personer, team, afdeling forfølge? Hvilken målemetode er meningsfuld? Hvor ofte følges der op på det?

Meget ofte arbejder man helt uden at vide hvad man bliver målt på. Man har ganske vist en stillingsbeskrivelse, men succeskriterierne er næsten altid helt åbne for fortolkninger og subjektive skøn, og så er det let for andre i organisationen frit at beslutte om man er en succes eller ikke.

Det kan være en uhyre belastende og stressende faktor. Det skal jo gå galt hvis man tror sig målt på én ting, og omgivelserne i virkeligheden måler én på noget helt andet.

Et personligt mål kan f.eks. også være at

- blive bedre til at være mødeleder
- få gennemført en bestemt uddannelse
- opnå større gennemslagskraft

Igen bliver spørgsmålet, hvordan det skal kunne konstateres, at målet er nået. Målemetoden/evalueringsmetoden kunne være, at mødedeltagerne efter mødet giver dig feedback. En anden målemetode kunne være et feedback/evalueringsskema. Det kunne også være, at du i din personlige målsætnings proces, har konkretiseres målet til at være, at du skal være bedre til at overholde tider, involvere alle samt udsende referater. I så fald vil du selv kunne evaluere om målet er nået.

Bedre mødeleder er altså for ukonkret. Hvad er det helt konkret du skal blive bedre til?

Hvis målet er at få gennemført en uddannelse kan målet evt. konkretiseres ved at uddannelsen skal være gennemført på et bestemt tidspunkt og med et minimum af karakterniveau f.eks. 8,3. En anden måde at gøre målet målbart og konkret kunne være at uddannelse også skal have vist til nytte/effekt. Altså at du også skal demonstrere, at du nu evner at løse bestemte opgaver. Hvis uddannelsen handler om at sælge – skal målet måske handle om at du skal have øget dit personlige salg med 5 % pr. måned i de næste 6 måneder.

Målforvirring

Når vi taler om mål - bliver vores indbyrdes sprog af og til besværligt gjort af forskellig brug af diverse udtryk: Målsætninger, formål, formålsparagraffer, strategiske mål, operationelle mål, visioner, resultatmål, indsatsmål, effektivitetsmål, produktivitetsmål, kvalitetsmål, servicemål, udviklingsmål, tilpasningsmål og driftsmål.

Alle ovenstående ord handler på en eller anden måde om at udpege retning og position på et givent tidspunkt.

Det er ikke altid muligt at opstille klare mål. Af og til kendes løsningen på et givent problem ikke før langt henne i et forløb. Her må man begynde med mere uklare mål og efterfølgende indlægge en afklaringsfase, hvor målene så konkretiseres.

*MEN hvis du ikke har et mål med det du gør
- er det umuligt at styre i den rigtige retning!*

Formålet beskriver "hvorfor".

"Formålet" er den overordnede hensigt. Hvorfor påbegynder man overhovedet et møde, et kursus, et projekt, en opgave?..... Man kalder det også det bagvedliggende "fordi".

Målet med f.eks. et projekt kan ofte beskrives temmelig konkret: F.eks. "At nedsætte gennemløbstiden for sagsbehandling med 50 %".

Formålet behøver man ikke at beskrive målbart og konkret. Formålet må gerne beskrives i en række sætninger, der afslører alle de intentioner og bagvedliggende overvejelser, der har været for at igangsætte denne aktivitet. F.eks. "At sikre opprioritering af ressourcer til institutionens kerneområde", "at gøre det mere attraktivt at være medarbejder hos os", "at forbedre indeklimaet" eller "At øge kundetilfredsheden".

Formålsparagraffer udtrykker således "hvorfor" vi er her - altså vores idégrundlag, eksistensberettigelse, mission.

Målet beskriver "hvad"

Mål er konstaterbare forhold, der skal indikere, at formålet eller målsætningen opfyldes. Målet er det forventede resultat, løsningen eller produktet af vores arbejde. Især konkretiseringen af målet er ofte den største udfordring, når der skal formuleres mål.

Men det er netop ved denne konkretisering, at der opstår en fælles opfattelse af hvilket mål, der skal nås. Se nedenfor, hvordan et godt mål udformes.

Visionen beskriver "hvorhen".

Et billede af en fremtidig, ønsket tilstand eller position - et fremtidsbillede eller en ledestjerne. En vision bør formuleres bredt, entydigt og let forståelig. Visionen skal ikke være målbar, men må gerne kunne gøres målbar ved hjælp af strategiske mål, der fører i retning af visionen.

Strategien beskriver "hvordan".

En planlagt og gennemført udvikling, hvor interne og eksterne ressourcer forenes, således der sker en kobling mellem visionen og de mål, der ønskes opnået. Strategier bør formuleres kvantitativt på min. flg. områder: Kunder, marked, produkter/ydelser, organisation, interessenter. F.eks.:

- ❑ Markedsføringsstrategi - hvilken markedskommunikation og medie
- ❑ Produktstrategi - hvilke produkter
- ❑ Salgsstrategi - hvilke kanaler
- ❑ Markedsstrategi - hvilke markeder

Hvad kendetegner "Et godt mål"?

"Jeg vil gerne tabe mig!" Er måske et udmærket mål, at sætte for sig selv. Måske noget upræcist. Ligesom "Vi skal forbedre sagsbehandlingen" lyder som et mål, der kan have gode intentioner bag, men som dog er formuleret noget upræcist.

Problemet med en række mål og handleplaner, er at de i bund og grund ikke er særligt forpligtende fordi de ikke er målbare. Et andet problem kan være, at forskellige personer tolker forskellige intentioner og ambitioner, når målet er formuleret tilpas upræcist.

En række mål vedrører meget "bløde" elementer og kan umiddelbart synes vanskelige at gøre målbare. Følger man debatten i Folkeskolen vil mange lærere sige, at effekten af Folkeskolens indsatser ikke er til at måle. Dermed kan der ikke opstilles konkrete resultatmål for Folkeskolens kvalitative udvikling.

I vid udstrækning er det rigtigt, at målemetoder skal udvikles særskilt for overhovedet at kunne opstille et godt mål. Det kan betyde, at der skal gennemføres særlige test, undersøgelser, sammenligninger m.m. for overhovedet at have et måleapparat.

Når du som leder ønsker at skabe nogle resultater sammen med dine medarbejdere, kan du altså være tvunget til at opstille mål og udvikle måleværktøjer, som passer til netop jeres behov. Og du kan være tvunget til at evaluere om målene eller målemetoden overhovedet har virket.

At opstille gode mål er ofte en læreproces.

Der findes dog en god checkliste til, hvordan et godt mål kommer til verden. Checklisten hedder **SMARTØF**. Lad os kigge nærmere på denne checkliste.

Du kan bruge SMARTØF både når du skal formulere mål sammen med dine medarbejdere og når du skal formulere et mål for dig selv.

	Kommentar	Eksempel
Specifikke	Formulér målet konkret, præcist og detaljeret.	Vi vil forbedre det kvalitative indhold af sagsbehandlingen.
Målbare	Overvej hvordan du vil dokumentere, at målet er nået. Hvad vil være beviset?	90 % af modtagerne af sagerne skal udtrykke, at sagerne er blevet mere forståelige og umiddelbart brugbare.
Attraktive/ Accepterede	Der skal være en drivkraft – for at nå målet. Er målet attraktivt og vigtigt for dig? Er det meningsfuldt og attraktivt for dine medarbejdere? Hvad får de ud af, at I når målet? Er målet et middel til at nå et andet bagved liggende mål – som I bør fremhæve tydeligere?	Vi vil få færre sager og færre klager, såfremt målet nås. Vores faglighed vil blive tydeligere og dermed mere accepteret af vores omverden.
Realistiske	Kan du/I nå målet indenfor den tid og de ressourcer, der er til rådighed?	Målet forudsætter at vi formulerer meget konkrete forbedringstemaer sammen med vores "modtagere".
Tidsbestemte	Hvornår skal målet være nået?	60 % skal udtrykke forbedringer om 4 måneder. 90 % skal udtrykke forbedringer om 6 måneder.

Økologiske	Er målet helhedsorienteret? Er der noget i omgivelserne, der trækker for eller imod at nå målet? Er der nogle negative sidegevinster ved at nå målet?	Vi vil skulle bruge tid på at gennemføre forbedringsprojektet – i den periode kan der opstå øget sagsbehandlingstid. For at imødegå klager vil vi informere om de kommende forbedringer.
Formuleret positivt	Fokuser på det du ønsker – ikke på det du ikke ønsker. Det giver langt mere fremdrift.	”Vi vil reducere klager” havde været negativt formuleret.

Med checklisten bliver du guidet igennem at opstille gode mål.

I den næste checkliste bliver du guidet til at gøre dine mål målbare.

Hvor ønsker du at opstille mål?	Valget af måleområde kan f.eks. afgøres ud fra om det er vigtigt for at nå de overordnede mål, om det kan dokumentere fremdrift eller varsle at der er problemer forude.
Hvad er målet?	Formuler den ønskede fremtidige tilstand med helt almindelige ord.
Hvorfor ønsker du at nå dette mål?	Fastlæg formålet ved at spørge mindst 5 gange ”hvorfor” du/I ønsker at nå dette mål. Ved at fastlægge de bagvedliggende intentioner, kan du måske finde målepunkter, der er langt mere interessante.
Hvad vil du måle i?	Hvilken måleenhed vil du bruge? Har du allerede disse nøgletal til rådighed? Er enheden kg., stk., kr. tid, %, antal tilfredse personer eller noget andet?
Hvordan vil du måle?	Hvordan kan du gennemføre nogen målinger, der giver præcise indikationer? Skal du eventuelt opfinde en ny målemetode? Manuel optælling, spørgeskemaer, statistik, stikprøver, edb-optælling etc. Vær opmærksom på at gøre målemetoden så enkel som mulig.
Hvad er din ambition?	På hvilket niveau ligger målet? Hvor højt ”skal vi nå”? Skal 80 % eller 90 % være vores ambition? Vær opmærksom på, at 100 % ofte er meget urealistisk – og i øvrigt vil koste dig alt for mange ressourcer at nå.
Hvor tit vil du måle?	Hvor ofte bør målingen gennemføres – dagligt, ugentligt, månedsvi, kvartalsvis, årligt? Hvornår skal du kunne gribe ind?

Bløde mål – er det overhovedet muligt?

Kan der opstilles mål for aktiviteter, der omfatter udvikling af mennesker? Er det overhovedet meningsfuldt? Er det hensigtsmæssigt? I en række organisationer er udfordringen at en række mål er svære at gøre kvantificerbare.

Spørgsmålet er så, hvordan formulerer man kvalitative mål? En metode er at lave den nævnte SMARTØF gennemgang af målet. En anden metode er at finde indikatorer, der vil give en sandsynlighed for at målet er nået.

En række kvalitative mål – gøres kvantitative ved at de defineres. Principielt kan kundetilfredshed vel ikke kvantificeres! Kunder er forskellige. Hver kundehåndtering er forskellig. Kunder lægger vægt på forskellige ting. I disse situationer går vi ind sammen med et udvalg af kunder og prøver at definere f.eks. 15 emner, som er meget vigtige for kunderne – for at kunne være tilfredse. Man kan sige at vi definerer "kundetilfredshed" via 15 spørgsmål, der indgår i kundetilfredhedsskemaet.

På samme måde kunne man f.eks. bede udvalgte medarbejdere og ledere deltage i at definere "god ledelse" – og herefter lade de f.eks. 20 højst prioriterede emner indgå i et lederevalueringskema.

En anden meget kendt måde, at måle noget meget kvalitativt er "dommer" eller "censor" princippet. Vi udpeger nogle "smagsdommere", som vi siger, skal give os en karakter. Vi kender det i skøjteløb, i skolen, i fodbold eller når man skal forsvare sin doktordisputats. Kunsten er at finde nogle gode "smagsdommere" – og vide på forhånd, at det er dem, der dømmer om vi er nået i mål. Igen vil det være en idé at fastlægge nogle objektive kriterier, som de "smagsbedømmer" udfra.

Mål og midler / resultater og indsatser.

Hele denne artikel er skrevet ud fra erfaringer med at arbejde med mål. Erfaringer er dog også baseret på overbevisninger og altså holdninger. Min overbevisning er, at man som organisation kan frigøre fantastisk megen energi og kreativitet, hvis man udelukkende styrer på resultatmål og ikke måler på indsatser.

Det kræver, at målene gøres målbare. Når målene er skabt og accepterede bliver det derefter overladt til de udførende personer/enheder, at finde frem til metoder, aktiviteter og indsatser som vil føre os frem til målet. Skulle enheden blive klogere undervejs (tage læring til sig) er det lettere at ændre metode og måske er man mere tilbøjelig til at være kreativ løbende end man ville være, hvis man blev målt på om en given metode/indsats blev gennemført.

Se følgende eksempel på servicemål for en intern edb-funktion:

Resultatmål:

At brugerne oplever hurtig og effektiv hjælp Målepunkt og målemetode:

At responstid fra brugerens henvendelse er på maks. 1 time, og at den samlede nedetid for brugeren er på maks. 1 dag ved Type 1 fejl (svært nedbrud)Indsatser:

At der altid er telefonbemanding af hotline

At der sker en løbende prioritering i fejltyper

At der er back-up fra eksternt leverandør ved mange henvendelser

Man kunne helt undlade at lade indsatserne indgå i målaftalen for edb-funktionen. Hvilke indsatser der er nødvendige, er uinteressante for f.eks. IT-direktøren.

Omvendt kunne chefen for afdelingen måske ønske at opstille nogle mål, som omformulerer midlerne til mål. Altså gør indsatserne til resultater. Teamet kunne f.eks. blive målt på følgende mål:

Resultatmål for Hotline-teamet

- At brugerne oplever hurtig og effektiv hjælp
- At responstid fra brugerens henvendelse er på maks. 1 time, og at den samlede nedetid for brugeren er på maks. 1 dag ved Type 1 fejl (svært nedbrud)
- At kundetilfredshedsmålingen på spørgsmålet om "hurtig hjælp" viser 4,2
- At kundetilfredshedsmålingen på spørgsmålet om "effektiv hjælp" viser 4,2
- At hotline er bemandedt alle 365 dage fra kl. 7-19
- At fejl bliver prioriteret og typebestemt indenfor 10 minutter efter henvendelsen

Teamets ideer til løsninger, arbejdsmetode, arbejdsprocesser, vagtplanlægning etc. kunne herefter være teamets væsentligste indhold på teammøderne. På teammøderne vil det være oplagt, at målene sættes op på tavlen og at resultaterne igennem de sidste måneder, de sidste år etc. kan ses på grafer etc. På denne måde bliver teamet opmærksom på mønstre og udsving – og får lejlighed til at fejre succes af flotte daglige driftsresultater.

Skulle IT-direktøren fastholde målene, selvom organisationen er udvidet med 40 % medarbejdere – bliver teamets idérigdom og evne til at skabe endnu mere effektive arbejdsgange og metoder udfordret.

En evt. dialog om ressourcer, kundetilfredshed etc. vil desuden kunne foregå på et endnu mere faktisk grundlag.

Målstyring, målaftaler og udviklingssamtaler.

Overskriften kunne også have heddet: Opfølgning, opfølgning og opfølgning.

Det giver ingen mening at opstille målbare mål, hvis der ikke er nogen der fejrer, at vi når i mål. Eller hvis der ikke er nogen der reflekterer og tager læring af om målet blev nået.

En måde at begrænse antallet af mål i en organisation er måske netop ved kun at gøre de mål skriftlige, som der reelt bliver fulgt op på.

Det vil være oplagt at udforme målaftaler med divisioner, afdelinger, teams – ligesom det vil være oplagt at lade målaftaler indgå i de udviklingssamtaler en leder holder med sin medarbejder.

Såfremt det er muligt at opbygge automatik i målopfølgningen vil det være til stor hjælp for den enkelte leder. F.eks. at servicekonsulenten modtager kundernes evalueringsskema – og altså modtager feedback og læring direkte ved kilden. Herved bliver medarbejderens mulighed for personlig refleksion lettere.

På samme kan målopfølgning bygges ind f.eks. på ugentlige, månedlige, kvartalsvise møder. På disse møder kigger vi på resultaterne og tager en fælles dialog om, hvad vi kan lære og evt. udvikle.