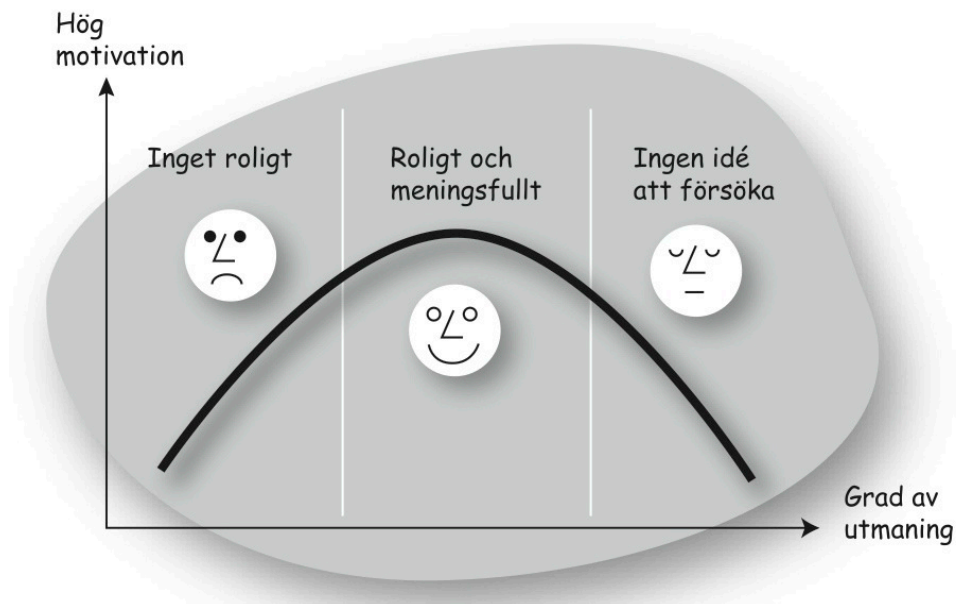


Mål som skapar engagemang och bidrar till önskad prestation

Varför är mål så viktigt?

Mål har i alla tider använts för att formulera utmaningar. De hjälper oss att leda tanken för hur våra ambitioner kan uppnås. Stegvis kan ambitionerna höjas för att bli alltmer utmanande. Ambitionerna kan gälla såväl för en individ som för en organisation.

Mål tillhör de faktorer som har störst påverkan på motivationen. Bör inte då medarbetaren själv få avgöra om målet är hanterbart utifrån den egna motivationen? Det finns ett uppenbart samband mellan motivation och utmaning (se figur). Detta samband visar hur viktigt det är att mål sätts på rätt nivå. Motivation är en inre drivkraft hos var och en som vill något, har ambitioner. Många ledare och chefer tror att de kan motivera andra genom att utgå från sina egna drivkrafter eller från vad som bestämts "uppifrån" organisationen. Chefen borde istället fråga vad som driver medarbetaren, försöka förstå hennes ambitioner är när mål sätts.



Ur boken *Målbaserat ledarskap*

En annan vanlig fallgrop är tron på att värderingar kan "läras ut". Värderingar har att göra med den egna känslan. En känsla vi kan dela med några, men inte alla.

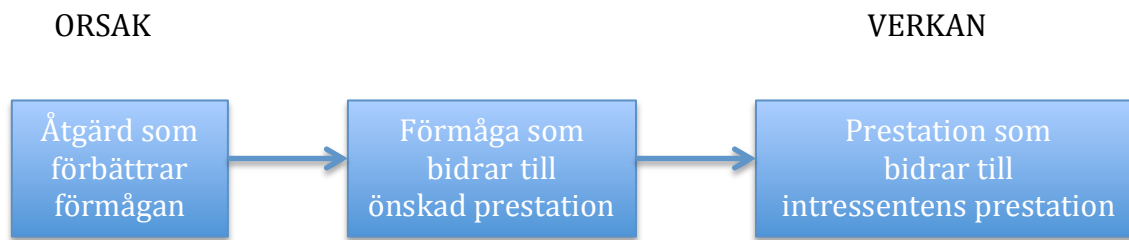
Inte att undra på, att medarbetarna inte tar till sig de övergripande målen och visionen. De engagerar inte och känns inte angelägna för den enskilda medarbetaren.

Sambandet mellan prestation och förmåga

Jag har tagit upp sambandet mellan mål och motivation. Ett annat viktigt samband, att ta tänka på i arbetet att sätta mål, är det mellan förmåga och prestation.

För att möta det vi ännu inte lever upp till, för att kunna prestera även på sikt, måste förmågan att prestera ständigt förbättras. Exempel på förmågor är: "planera noggrant", "leverera på avtalad tid", "leda föredömligt", "förhandla bra avtal", "bygga effektiva processer". Förmåga handlar om skicklighet, kunnande, duglighet hos en individ, en grupp, en process eller en organisation. Ett, i flera fall, lämpligare ord för förmåga är

kapabilitet. Du har säkert hört "att vara kapabel".



Egenskaper för prestation och förmåga

Varför är det så viktigt att känna till vilka egenskaper som kännetecknar prestation och förmåga (kapabilitet)? Svaret är enkelt. Det är verksamhetens prestation och förutsättningar att prestera, dvs den egna förmågan att prestera, som viktiga intressenter utvärderar en verksamhet på. Se figur samband mellan den egna verksamhetens prestation och en intressents prestation. Egenskaper är ett viktigt begrepp vid identifiering och formulering av mål. När vi väl har bestämt vilka målen är, använder vi egenskaper för att mäta prestation och kapabilitet. Utan mätbara egenskaper kan vi inte förstå/utvärdera/förutsäga/förbättra resultat.

Det är naturligt att utvärdera eller förbättra en produkt på dess egenskaper. Men en individ, en process eller en organisation kännetecknas också av egenskaper. I tabellen nedan hittar du exempel på vanliga egenskaper. Längre fram återkommer jag till egenskaper i samband med formulering av mål.

Organisation (resurs)	Process (skeende)	Produkt och tjänst
Avtal	Beläggningsgrad	Användbarhet
Budget	Genomförandegrad	Felinnehåll
Förhandlingsförmåga	Ledtid	Funktionsinnehåll
Kompetensskillnad	Leveransavvikelse	Hållbarhet
Nya produkter	Resursförbrukning	Kompabilitet
Planeringsnoggrannhet	Svarstid	Livscykeltid
Täckningsbidrag	Upptäckta fel/avvikelser	Tillförlitlighet

Vanliga egenskaper. Ur boken *Leda genom mål*.

Utvärdering av prestation och förmåga

Utvärdering och utveckling går hand i hand. En chef utvärderar sina medarbetare inför utvecklingssamtalet, måluppföljningssamtalet eller lönesamtalet. En medarbetare vill ha sin framtid synliggjord i en plan baserad på utvärdering. Särskilt viktigt är det för medarbetaren att planen innehåller mål och åtgärder som bidrar till utveckling av hennes kompetens inom ett viktigt område. Kompetens är förmåga.

När en verksamhet utvärderas av t ex en kund görs det dels vid val av leverantör dels när man väl valt leverantör. I det första fallet har kunden inte fått några leveranser och vet därför inte vad verksamheten presterar. Kunden får då förlita sig på löften eller referenser om förmågan att prestera. I det andra fallet kan kunden utvärdera med

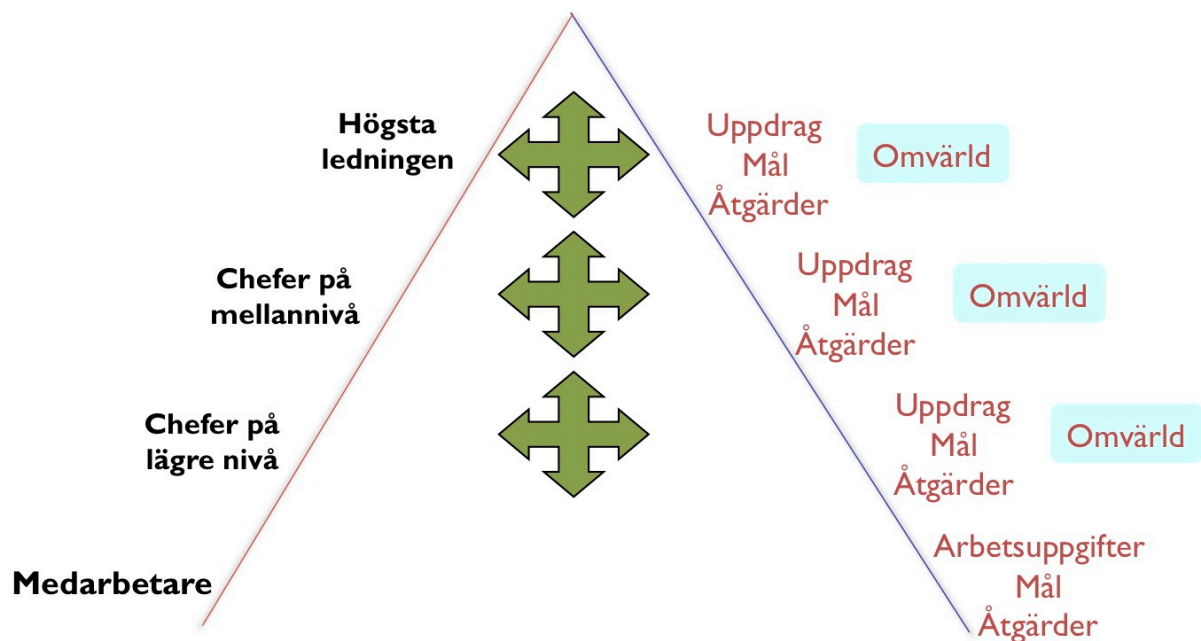
avseende på faktiskt gjorda leveranser. Till det som levereras hör inte enbart varor utan även tjänster, svar på frågor och information.

Andra viktiga intressenter som utvärderar en verksamhet kan vara ägare, investerare, myndigheter och uppdragsgivare. En uppdragsgivare kan vara närmast högre linjechef, VD, kommunstyrelsen ordförande eller en förvaltningschef. Om en verksamhetschef sätter mål enbart utifrån vad uppdragsgivaren utvärderar verksamheten på, tar hon enbart hänsyn till en av intressenterna. De viktigaste intressenterna, de som driver utvecklingen, finns i leverantörskedjan.

Ett effektivare sätt att sätta mål

Resultat från medarbetarenkäter är för många chefer nedslående. I bästa fall instämmer hälften att de arbetar med tydliga mål som engagerar (och på frågan om målen följs upp regelbundet, brukar resultatet ännu sämre). Att bryta ned de övergripande målen till mål för den egna enheten har inte varit ett framgångsrikt sätt att sätta mål som engagerar och bidrar till prestation. Kan orsaken vara, att chefer på längre ledningsnivåer, upplever att de inte kan använda sin egen insikt och egenmakt, för att sätta egna mål?

Målarbetet kan genomföras betydligt snabbare och upplevas som meningsfullt om varje enhet/verksamhet utgick från sitt uppdrag, sin omvärld och sätter mål utifrån sina viktigaste intressenters krav och förväntningar (se figur nedan).



När varje enhet utgår från sina viktigaste intressenter och vad de utvärderar verksamheten på, kan mål sättas på alla nivåer samtidigt. Ur boken *Målbaserat ledarskap*

Att formulera egenskapsbaserade mål

Låt oss utgå ifrån att du har satt mål för din verksamhet. Det har du gjort utifrån de krav och förväntningar som dina viktigaste intressenter har på din verksamhet. Så långt har målarbetet varit framgångsrikt. Du vet vilka prestationsegenskaper som indikerar vad verksamheten lever upp till och inte ännu lever upp till. Du vet också vilka förmågor du

behöver förbättra. Nu återstår att formulera mål med mätbara egenskaper och målnivå som motsvarar ambitionsnivån. En formel för ett komplett mål ser ut så här:

<syfte><egenskap>hos<objekt>till/på<nivå>

Hur kan det se ut i praktiken? Ett av kraven från dina kunder är att du måste bli bättre på att leverera i tid. Alltför ofta har leveranserna avvikit från det planerade. Vilken egenskap ska du använda för att kunna mäta prestationen? I detta fall heter egenskapen **leveransavvikelse** och enheten är %. Det objekt som egenskapen hör till är leveransprocessen. Du har valt att sätta målnivån till 6 % för att möta kundens krav. Nu vet du tillräckligt för att formulera målet:

Minska leveransavvikelsen hos leveransprocessen till 6 %.

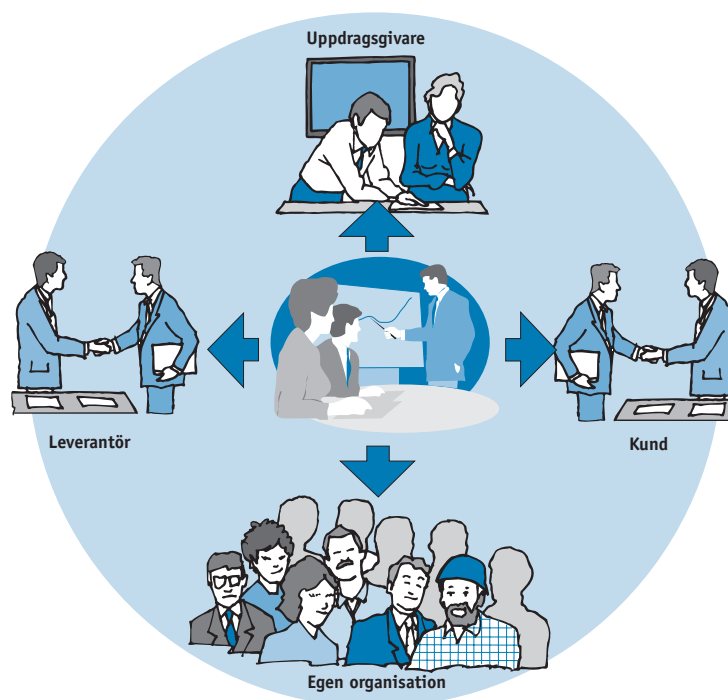
Svårare är det inte. Andra exempel på syfte kan vara öka och reducera.

Du har även krav från din chef att försöka behålla värdefull kompetens. Vilken är egenskapen? I detta fall heter egenskapen **personalomsättning** och enheter är också här %. Du väljer att sätta målnivån till 20 %. Något som är du är överens om med din chef. Det objekt som den här egenskapen hör till är den egna enheten. Så här blir målformuleringen:

Minska personalomsättningen hos egna enheten till 20 %

Mäta och kommunicera mål

Nu återstår att se till att du har en mätprocess som fungerar. Du behöver mätdata för att kunna följa upp målen månadsvis. Dessutom behöver du skria en "story", som du hjälper dig att förklara för dina intressenter varför just dina mål är så viktiga. Vad lägger du i en uppriktig dialog?



Chefens dialog om ambitioner, insikter och resultat. Ur boken *Leda genom mål*.