

## **Målstyrning i praktiken.**

Äkta målstyrning är inte att bara sätta upp mål, mätetal och mätmetoder. Det är att säkerställa att de som ska utföra arbetet förstår, accepterar och är kompetenta att uppnå den effekt en arbetsuppgift är tänkt att åstadkomma.

Missuppfattningarna är uppenbarligen många och när målstyrning kritiserar och ibland ratas innebär det att det goda blir det bästas fiende. De som utför arbetsuppgifter utan mål och inte vet när de gör rätt saker rätt är i praktiken aktivitetsstyrda. Det innebär i sin tur att de kan bli väldigt duktiga på att utföra fel saker rätt. På sikt garanterar det att de inte längre kommer att behövas med allt det innebär för den enskilde individen. Det är dessutom slöseri med resurser.

En flygplan har ett antal viktiga huvudinstrument som går och måste överblickas. Resterande instrument och indikatorer i cockpiten är inget man styr efter. De är till för att se eventuella symptom på fel. Samma sak gäller en organisation och varje individ. Ett företag har och bör inte ha mer än 5-6 huvudmål. Det bör inte heller nästa led i målnedbrytningen ha. Det är därför avgörande att förstå skillnaden på mål och medel samt vad som är mätmetoder och indikatorer.

## **Målstyrning är frihet**

Målstyrning är av många skäl av godo. Det säkerställer att kärnverksamheten är i fokus och att var och en faktiskt vet hur och när de bidrar till övergripande mål. Allt går att mäta, men är inte alltid intressant och kan också vara svårt. Det är dock bättre att åtminstone ha en känsla för när målet är uppnått än att inte ha något alls. I brist på bättre kan man med en sådan utgångspunkt diskutera hur det ska kännas och sedan komma fram till hur det skulle kunna mätas mera objektivt på sikt. Inom servicebranschen och i sjukvården kan ett personligt mål för individen vara att vilja få kunder och vårdtagare att känna och tycka att de får den produkt och den kvalitet de ska kunna förvänta sig, vara en bra start. Hur jag vill bli uppfattad är ett bra mål på attityd och beteende som är lätt att läsa av. Vill man bli positivt uppfattad, gäller att bete sig därefter. Det är förvånansvärt lätt att förstå varför vissa presterar bättre än andra. Det handlar om attityder och kompetens att nå överenskomna mål.

## **Att mäta är stort – att mäta rätt är större**

Attitydundersökningar tenderar ibland att ersätta aktivt ledarskapsarbete. En chef som inte har klart för sig hur det ser ut och känns i sin organisation kan aldrig förtjäna ett ledarskap. I stort sett alla är överens om att motivation och engagemang är nödvändigt för att åstadkomma kontinuerligt bra resultat, kontinuerlig utveckling och bibehållen hälsa. En kompetent chef arbetar därför med dessa frågor i vardagen och blir inte heller överraskad när en attitydundersökning görs.

Det som mäts blir sannolikt utfört. Nyckeln till framgång med målstyrning ligger därför i att kunna formulera den effekt man vill ha av de arbetsuppgifter, på varje nivå, som anses nödvändiga att mäta. Mätmetoder blir ibland mål och då läggs energin på att påverka mätningen istället för verksamheten. När man inom sjukvården mäter och belönar diagnoser, blir det många diagnoser utförda. När polisen mäts på antal utförda alkoholtester – då blir det många sådana gjorda. Frågan är vad syftet egentligen är eller borde vara. Mäter vi sjukfrånvaro och %-satser, som är indikatorer, riskerar vi att arbeta med symptom istället för bakomliggande orsaker. Är orsakerna sjukdom som orsakas av arbetsmiljön är det en chef- och ledarskapsfråga. Annars är det självklart sjukvårdens

område. Varje företag och organisation måste ha fokus på kärnverksamheten. Är indikatorerna rätt påverkas de av kärnverksamheten. Att göra tvärtom brukar beskrivas som att svansen viftar hunden.

Risken är att attitydundersökningar gör att inkompetenta chefer kan gömma sig bakom siffror som kan förklaras på många olika sätt. Internt är brister i verksamhetsmiljön och bristande chef- och medarbetarskap ofta väl känt. Dessutom är i stort sett alla överens om att alla i en organisation bör vara motiverade. Hur kan det då komma sig att så många organisationer har så låg motivation?

### **Attitydundersökningar är tveksamma instrument**

När attitydundersökningar genomförs i stora organisationer går man ut i stora enkäter med en mängd frågor som ibland till och med är svåra att förstå. Om man på allvar tror att dessa mätmetoder kan styra en organisation, är man mer än lovligt naiv.

Om målet med en sådan undersökning är att ge ledningen information om en tillfällig helhetsbild och som en jämförelse med andra, kan det accepteras om man tycker det är värt tiden och kostnaden.

Om det är för att åstadkomma motivation och engagemang kan man istället först göra klart att målet är att säkerställa att chefer och medarbetare är motiverade. Då är det rimligt att en mätning som visar att mindre än 90 % av medarbetarna i närorganisationen är omotiverade innebär att chef- och medarbetarrollerna inte fungerar särskilt bra ihop. Det kallas bristande ledarskap och är en varningssignal i varje organisation med ambition.

Istället för att mäta siffror i en mätmetod behöver en chef arbeta med "sin viktigaste resurs" personalen och säkerställa att de fungerar och har förutsättningar att göra ett bra jobb. Då skulle säkert också attitydundersökningen visa betydligt bättre resultat. Viktigast är dock att varje mätmetod eller attitydundersökning har ett klart uttalat syfte.

Uppsala 2013-10-09

Hans G Karlsson