VÆKSTHUS FOR LEDELSE



2 min. 10-02-2017

6 veje til målet uden målstyring

Med traditionel målstyring udnytter organisationen ikke sit fulde potentiale. Styringsformen fjerner fokus fra det, som virkelig betyder noget, nemlig selve kerneopgaven. Læs her, hvorfor løsningen er langt færre mål.

Skribentinfo



Anders Olesen

Partner

Basico

Målstyring spænder ben for den enkelte leders gode intentioner. Det skyldes, at målstyring går ud på at nå fastlagte mål, der er bestemt ud fra ledelsens langsigtede strategiplan. Planen bliver som regel opdelt i mange delmål ud fra tanken om, at organisationen nok skal nå sit overordnede mål, så længe alle dele af organisationen ved, hvad de skal bidrage med. Metoden kan føre til resultater, men det fulde potentiale bliver ikke udnyttet, og der er en række negative konsekvenser tilknyttet. Mange organisationers succes er opnået på trods af – og ikke på grund af – traditionel målstyring.

Antagelsen bag traditionel målstyring som NPM er, at markedsstyring og konkurrence ansporer lederne til mere effektivitet. Ideen har været, at offentlige organisationer skulle lade sig inspirere af det private. Men i dag står mange praktikere og teoretikere i kø for at kritisere ledelsesdisciplinen.

Derfor virker traditionel målstyring ikke

- Målstyring indebærer, at der skal sættes mål og et tal for, hvad der skal opnås. Problemet er, at langt fra alt, som har betydning for en organisation – og ikke mindst dens borgere og medarbejdere – kan måles. Målstyring medfører, at vigtige men ikke-målbare forhold glemmes eller nedprioriteres.

- Målstyring fjerner fokus fra det, som virkelig betyder noget, nemlig selve opgaven. Og så devalueres opgaven. Rationelle chefer og medarbejdere vil fokusere på at nå målet, hvilket ikke er det samme, som

at gøre det rigtige.

- Ofte er det uhyre svært at sætte mål, som giver mening bare ét år frem i tiden. Dette gælder især organisationer, hvis omgivelser eller industri er i forandring. Et mål vil derfor være et mere eller mindre kvalificeret gæt.

- Målstyring fører ofte til suboptimering, fordi de enkelte dele af organisationen er optaget af at nå egne mål i stedet for det fælles bedste.

- Med målstyring følger ofte et ganske betydeligt bureaukrati i form af: Definition og fastsættelse af mål, forhandlinger, processer, systemer, møder, manualer, opfølgning på mål, forklaring af afvigelser, osv. En konsekvens af målstyring er, at den offentlige sektor indrettes efter et incitamentssystem, hvor især synlige og målbare resultater er i fokus. Hvis lederne kan levere synlige og målbare resultater, så anerkendes og belønnes de.

Anbefalinger: 6 skridt til at arbejde uden traditionel målstyring

Hvis målstyring ikke virker, hvad skal den enkelte leder og organisation så gøre? Her er nogle overordnede anbefalinger, som adresserer de omtalte problemer.

1. Husk at italesætte og fokusere på de vigtige forhold, som ikke kan sættes på formel og måles.

2. Tag udgangspunkt i organisationens formål og langsigtede strategi, og sæt nogle ganske få langsigtede mål, som kan virke som ledestjerner og give inspiration – også selv om man måske aldrig opnår dem.

3. Undlad at bryde disse overordnede mål ned i en masse detaljer. I det omfang de enkelte dele af organisationen selv har glæde af at definere nogle delmål, så lad dem sætte deres egne mål. Hvis de peger i den rigtige retning og kan medføre lokalt ejerskab og engagement, er det jo bare fint.

4. Mål det, som giver mening. Det vil sige de aktiviteter, som understøtter organisationens langsigtede mål og ikke alt som lader sig måle.

5. Husk at formålet med måling bør være læring – ikke kontrol. Brug målingerne til at træffe bedre beslutninger. Del viden og uddeleger ansvar, så alle kan agere korrekt og hurtigt på ny viden.

6. Stop den kortsigtede, typisk månedlige, måling af afvigelser mellem faktisk resultat og budget/plan. Løft i stedet blikket, og se på trends over længere perioder i stedet for på afvigelser i den enkelte måned. Hvis retningen og præstationsniveauet er acceptabelt, så gør ikke yderligere. Er dette imidlertid ikke tilfældet, så er det en ledelsesopgave at forstå årsagerne og adressere disse sammen med de involverede.

Ovenstående forandring er ikke enkel, men den fører til bedre resultater. Ikke mindst på grund af øget fokus på det, som virkelig betyder noget. Det kommer både organisationens medarbejdere og borgerne til glæde i det lange løb.

Læs også:

Drop NPM og få mere tid til kerneopgaven

6 styringsparadigmer i den offentlige sektor

Vi har brug for nye pejlemærker