

Tydliga och genomtänkta mål skapar resultat

Att ta sig tid att formulera bra mål i en organisation är ofta en framgångsrik väg för att åstadkomma och säkerställa goda resultat. Målen förenklar och befriar tänkandet, både när vi planerar och genomför vår verksamhet. De skapar nödvändig riktning, hjälper oss att kommunicera vad vi vill uppnå, och utgör viktigt underlag när vi vill kontrollera att vi uppnått det vi önskar.

Hur utformar man då tydliga och effektiva mål? I den här artikeln vill vi särskilt lyfta fram *samtalets* roll i arbetet, och presentera några stödjande frågor som verktyg. De kan användas i utformningen av alla slags mål, från enkla aktivitetsmål till mer övergripande inriktningsmål.

Processen avgörande

En viktig förutsättning för levande och verkningsfulla mål är själva *processen* att ta fram dem, och att de individer och grupper som berörs av målen deltar i den. Ju större delaktighet desto kraftfullare redskap blir målen. I processen läggs grunden för förståelse, engagemang och ansvarstagande bland medarbetarna. Samtalen och reflektionerna är ofta en spännande och meningsfull process eftersom den sker i den skärningspunkt där *vision, verksamhet, omvärld* och *inre förutsättningar* möts. Där blir viktiga vägval tydliga, vägledande mål utformade, och olika delmål konkretiserade, inte minst med organisationens *värdegrund* och *principer* som utgångspunkt.

Stödfrågor för effektiva mål

Här följer några stödjande frågor till hjälp vid ett sådant målformuleringsarbete. Börja med att ta fram en verksamhetsplan eller ett annat styrdokument i organisationen som innehåller någon form av mål. Välj ut ett av målen. Det kan vara kring en särskild verksamhet som ni bedriver eller ett projekt som ni just nu planerar. Pröva sedan detta mål med hjälp av följande frågor:

1. Beskriver målet vad som ska göras eller vad som ska åstadkommas?

Ett väl utformat mål anger vad som har *uppnåtts* när vi lyckats. Ofta anger det också vem som är *huvudperson* för insatsen – dvs. till vems förmån insatsen utförs. Målet anger alltså inte primärt *vad* som ska göras. Inte heller *hur* det ska göras eller *vem* som ska göra det. Det beskriver den *nya situation* som insatsen ska åstadkomma. För t ex en utbildning i bokföring kan målet vara att ”deltagarna behärskar den nya bokföringsmetoden”.

2. Är begreppen i målet tydliga och entydiga?

Ett väl utformat mål innehåller begrepp och formuleringar som alla berörda förstår. Annars blir det svårt att kommunicera innehållet i målet och att planera utifrån det. Vaga eller mångtydiga begrepp kan också leda till att man tolkar målet på olika sätt, vilket gör att det

senare blir svårt att utvärdera och kontrollera om man nått målet. Att ge tid för samtal om olika begrepp och formuleringar är ofta en viktig och meningsfull del i processen eftersom begreppen ofta berör organisationens ”själ”.

3. Beskriver målet vad verksamheten eller insatsen ska bidra till eller bidra med?

Ett väl utformat mål anger vad vi ska bidra *med* – det vi kan ta ansvar för och lova något om. Det skall i sin tur naturligtvis vara kopplat till ett syfte eller ett överordnade mål som verksamheten eller insatsen vill bidra *till*. Skillnaden är viktig för så länge vi håller oss till *bidra med* har vi möjlighet att styra våra resurser och vår planering, och i våra samtal om målen pröva om olika delmål och insatser tillsammans faktiskt kommer att leda till att vi når målet. Om vi formulerar mål som vi inte har makt över blir målen otydliga och inte heller riktigt trovärdiga, och som en följd av det blir både planeringen och utvärderingen svår.

4. Är målet formulerat så att vi kan kontrollera om vi nått det?

Ett väl utformat mål ger oss möjlighet att kontrollera om och när det har uppfyllts. Det kanske kan ske genom en direkt kontroll av själva måluppfyllelsen, eller genom en eller flera indikatorer (tecken) som vi anger, och som skulle *tyda på* att vi nått målet. I exemplet med bokföringsutbildningen kan en indikator vara ”antalet upptäckta fel” i bokföringen. Ett lågt antal fel indikerar att målet med utbildningen har uppnåtts.

5. Är insatserna eller delmålen nödvändiga respektive tillräckliga?

Allt som planeras och utförs ska samverka så att de tillsammans leder till att målet uppnås, varken mer eller mindre. Insatserna skall både vara:

- Nödvändiga – alltså det som absolut *behövs* för att målet skall uppnås.
- Tillräckliga – dvs. *inte mer* än vad som behövs.

Insatserna kan utgöras av *aktiviteter*, eller av olika nivåer av *delmål* som i sin tur innehåller aktiviteter. Varje delmål måste naturligtvis ha samma tydliga innehåll och kvalitet som huvudmålet, dvs leva upp till de kriterier för ett bra mål som vi beskriver i denna artikel.

6. Finns det en tydlig ägare av målet?

Varje mål behöver ha någon som tar det yttersta ansvaret för att det uppnås. Annars är risken stor att målet bara blir en ”pappersprodukt”, eller att de olika insatserna för att nå målet inte samverkar som det är tänkt. Den eller de som får ansvar för ett mål måste givetvis ges både mandat och resurser att kunna leda och följa upp att målet uppnås.

/ Nils Nordung, organisationskonsult

Vi i **Rörelse & Utveckling** är konsulter i ledarskap, organisationsutveckling och förändring. Vi stöder och utvecklar chefer, ledare och organisationer, samt leder möten och gruppprocesser.

Upphovsrätt hävdas. Artikeln får endast mångfaldigas efter författarens medgivande, och med angivande av källan.