



# *Målstyring*

*- Styring mod resultat og udvikling*

*Af Søren Barlebo Rasmussen og Ellen Sønderris Pedersen*

## Målstyring - styring mod resultat og udvikling

Af Søren Barlebo Rasmussen og Ellen Marie Sønderris

I de tidligere artikler i vores [serie om strategi](#) har vi præsenteret '[den fælles strategiske ambition](#)', som en måde at sætte en retning for organisationens udvikling. Den fælles ambition er både meningsfuld og motiverende for den enkelte, og er essentiel for at kunne tiltrække og fastholde talenter, mobilisere medarbejdernes potentiale og anvende ressourcer strategisk. Ligeledes har vi fremlagt vigtigheden af at sætte konkrete '[pejlemærker for den fælles strategiske ambition](#)', som gør det muligt at flytte sig i retningen af den overordnede ambition.

Det er dog ikke nok at sætte retning gennem en ambition og pejlemærker. For strategiske dilemmaer vil i hverdagen trække vores ressourcer og opmærksomhed i mange retninger, og på den måde sprede os i stedet for at samle os om én retning. For at modvirke det kan vi sætte mål, der hjælper os med at holde fokus og prioritere. Men mange har det svært ved mål og målstyring, og synes, at det er kontrollerende og energiødelæggende at løbe efter mål. Hvorfor? For os at se; fordi vi ikke skelner mellem resultatmål og udviklingsmål. Lad os derfor dykke ned i disse to begreber.

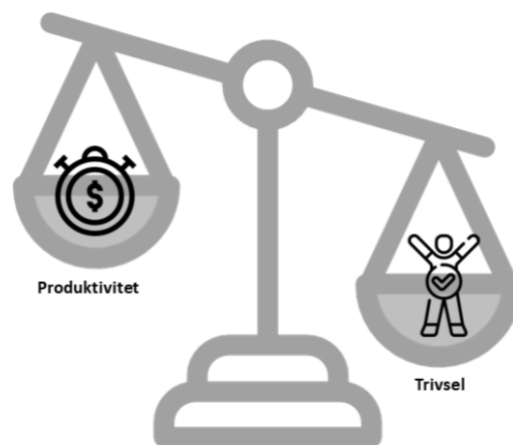
### Resultatmål

Hvad er resultatmål? Resultatmål er tydelige og målbare mål for de resultater, vi ønsker at skabe. Et eksempel kunne være antal operationer per uge på en hospitalsafdeling, eller antal beståede elever i et givent år på et gymnasium. Man skal dog ikke undervurdere vigtigheden af, hvor mange mål og hvordan man sætter resultatmål. For mange mål kan pege i for mange forskellige retninger, og for mange top-down bestemte mål er demotiverende. Mål, som ellers havde til hensigt at motivere og fokusere, kan ende med at føre til det stik modsatte. Det kan gøre medarbejderne usikre, ledelsesafhængige, og i værste fald handlingslammede, bl.a. fordi de ikke selv har haft indflydelse på, hvad de bliver målt på.

Forestil dig en professionel sportsudløber, en 100-meter løber, som har et mål om at blive top tre til OL om fire år. Hver dag til træning er fokus på at løbe hurtigere, mens træneren står med stopuret ved banen. Hvor motiverende og hurtigere bliver løberen af at træneren blot står og kigger på uret, og fortæller at målet ikke er nået? Svaret er nok; I ringe grad. Man kan træne sig op til at løbe hurtigere til et vist punkt, men vi må antage, at man ikke kan træne sig op til at blive en af de hurtigste løbere i verden, ved blot at halse efter en fikseret løbetid på en atletik-bane i Danmark.

På samme måde kan man som organisation måske øge produktivitet til en vis grad inden for en given periode, ved at effektivisere og investere op imod nogle KPI'er. Men det øger i ringe grad trivselen, og dermed heller ikke produktiviteten. Kort sagt, kan man ikke nå sit fulde potentiale, hvis man kun har fokus på at investere i det der giver kortsigtet effekt.

Når det er sagt, så er resultatmål – få mål, som man selv har været med til at sætte – en god og vigtig ting. For målene realitetsorienterer os. Vi kan på en nøgtern måde se, hvordan det går, og vi kan dermed ikke snyde os selv. Øvelsen bliver at minimere antallet af mål og derefter at oversætte dem til udviklingsmål.



### Udviklingsmål

Hvad er udviklingsmål? Udviklingsmål er mål for, hvordan man forbedrer og udvikler sig, så man kan nå sine resultatmål. Løberen fra før, træner nu ikke blot for at løbe hurtigere mens træneren tager tid. Nu planlægger de sammen, hvad der skal til for at blive bedre. Det vil sige, de bryder resultatmålene ned. Så hvis målet er at vinde OL ved at løbe hurtigst, så kræver det noget højdetræning, fx i Norge. For at komme til Norge i en travl hverdag, så kræver det, at man sætter sig ind i flyruter til Norge. At kende til flyruter er relativt langt fra selve målet, men ikke desto mindre er det vejen til målet. Det er dét udviklingsmål, som i den nærmeste fremtid bringer dig nærmere resultatmålet.

Oversat til en organisatorisk kontekst, bliver det lederens opgave at coache hver mellemlider/medarbejder til at udforme egne udviklingsmål, for at nå fælles resultatmål for enheden.

### Derfor er målstyring vigtig

Ved at skelne mellem resultat- og udviklingsmål er vi nu parate til at se mere nuanceret på målstyring.

Målstyring, på den rette måde, kan fungere som et godt redskab. Her er nogle af de vigtigste grunde til hvorfor:

- Meningsfulde og ambitiøse mål motiverer medarbejderne. De skal "stå på tær" og udvikle sig. Det er vigtigt for deres motivation.
- Det er det fælles fremtidige potentiale i en organisation, som kan løfte organisationen til et højere niveau, men det kræver, at lederne arbejder sammen og koordinerer. Mål kan udtrykke det, der skal samarbejdes om i hverdagen. Og hvad der skal fokuseres på.
- Organisationens centrale mål skal hænge bedre sammen med de lokale mål. God målstyring får de centrale og lokale mål til at hænge sammen, ved at afstemme dem, så de understøtter hinanden.

- Organisationer skal stå til regnskab for, hvad de laver. Dét, at opstille klare, realistiske og relevante mål, som der arbejdes for at opnå, er en god måde at skabe erfaringsbaseret tillid på. På den måde ved borgerne og de politiske ledelser, hvad organisationerne og deres medarbejdere står på mål for. Det er også med til at realitetsorientere de ansatte i organisationen – hvad skal vi stå på mål på for at leve op til omverdenens forventninger?

Således der er mange gode grunde til at tage målstyring til sig. Målene må dog ikke kun handle om drift og økonomi. Faglighed, udvikling og samfundsopgaven er vigtige parametre at få med i målstyringen. Det er godt for at målene motiverer folk. Måske er det bedre med mål, der har fokus f.eks. på den værdi vi skaber for patienten – i stedet for mål for vores afdelings kirurgiske produktion.

### Opgaven som leder

At arbejde med mål er ikke en 5-årig plan, men en meningsskabende proces. I hverdagen er medarbejderne optaget af deres område, deres kerneopgave (den hellige ild). Som leder handler det om at "regne baglæns"/hjælpe alle enheder og medarbejdere med at sætte udviklingsmål, der langsomt og systematisk får dem alignet mod en fælles retning: resultatmålene. Her er målene en vej til at balancere de modsatrettede hensyn, som altid vil være til stede i den daglige drift og udvikling.

Dine opgaver som leder:

- Du skal lede processer, hvor du får alle med på at opstille ambitiøse og realistiske mål, som er udtryk for det bedst mulige fælles potentiale i organisationen.
- Du skal sikre, at målene på de forskellige niveauer af organisationen, er afstemt. Det kræver en mere koordinerende og faciliterende lederrolle.
- Du skal sikre en kultur, hvor alle stræber efter at nå målene.
- Du skal arbejde med dig selv. Det kræver mod at have tillid til, at medarbejderne af sig selv brænder for at arbejde for fælles mål.

Udfordringen for mange er, at det kræver en ny ledelsesrolle. En lederrolle, som er strategisk koordinerende, som hjælper medarbejdere og organisationen med at få afstemt mål på alle niveauer. En leder, der i højere grad trækker på autoriteten som fællesskabets tjener end på en autoritet, der stammer fra teknisk ekspertise eller hierarkisk magt. Netop denne lederstil kan få det bedst mulige potentiale forløst i organisationen.

### Afrunding

Hvad er kernen i denne artikel? Hvad håber vi, at du tager med dig? For at indfri sin organisatoriske ambition, så er det vigtigt at identificere simple, målbare og få resultatmål, som hjælper med at realitetsorientere organisations medlemmer. Derfor bør målene skabes sammen med dem, der skal leve op til dem. Men det er lige så vigtigt at definere udviklingsmål, som er trædestenene til at nå sine resultatmål. Uden udviklingsmål kører man død i det. Derfor er det lederens opgave at coache medarbejdere og enheder til at balancere mellem det ambitiøse og det realistiske, samt løbende at hjælpe med at oversætte resultatmålene til relevante udviklingsmål.

---

**Denne artikel er en del af en miniserie om strategi.** Vi dykker ned i emnerne fælles strategisk ambition, strategiske pejlemærker, målsætning, kultur, strategiske dilemmaer og den strategiske eksterne profil.

Artikelserien er til dig, som sidder med komplicerede akademiske tekster om strategi og organisering, og som ofte tænker; "hvad er egentlig essensen af disse mange teorier? Hvordan foregår det ude i den virkelige verden? Og hvordan flytter man på en organisation?"

Vi håber, at vi med vores serie kan forklare de abstrakte temaer på en letforståelig måde, så du kan blive klogere på din organisation eller organisationer i almindelighed.

**Du finder serien samlet [her](#).**

---

## Forfatterne bag

### **Søren Barlebo Rasmussen**

*Managing partner i Mobilize*

Søren har i mere end 25 år arbejdet med strategisk ledelse i faglige organisationer, både gennem forskning og som institutleder og dekan, og har lang erfaring med udvikling af offentlige topledere.



### **Ellen Marie Sønderris**

*Konsulent og tidl. bestyrelsesmedlem*

Ellen projektleder store strategi- og organisationsudviklingsprojekter. Hun kobler faglige og organisatoriske logikker med det processuelle, og hun har en stærk forståelse for at inddrage vigtige interessenter i realiseringsfasen.

