



Der er ingen tvivl om, at målstyring spiller en vigtig rolle for at sikre en effektiv styring af en virksomheds ressourcer. Vi skal dog passe på med for mange performancemål, da de også kan modarbejde hinanden.

Performancemål og adfærdsindikatorer.

Indfri det fulde menneskelige potentiale



Jan Stenoft,
professor, Institut for
Entreprenørskab og
Relationsledelse,
Syddansk
Universitet, Kolding

Ny forskning fra Syddansk Universitet i Kolding sætter fokus på adfærdsindikatorer sammen med performanceindikatorer i virksomheders daglige drift. Mange virksomheder har et utal af performancemål, som virksomhedernes medarbejdere bliver målt på såsom antal henvendelser til eksisterende og nye kundemener, rettidige leveringer og kapitalbinding i lagre.

Ofte er der målkonflikter i performancemålene, hvor salg for eksempel ønsker sig et bredt og dybt sortiment på lager, mens supply chain ønsker at skære sortimentet til med fokus på profitabilitet. Andre eksempler er målsætninger til produktudvikling om at finde nye leverandører, råvarer og komponenter, mens indkøbsafdelingen sidder med måltal for det modsatte.

Problemet med performanceindikatorerne er blandt andet, at de ikke har fokus på, hvad man konkret skal gøre for at påvirke måltallene. Vi oplever, at virksomheder arbejder med en masse måltal, men at de reelt ikke ved, hvad de skal gøre for at påvirke dem.

Udfordringer med performancemål er for eksempel, at de er for bagudrettede; at de er for snæversynede, og at de er for ukonkrete. Konsekvenserne af dette er, at der bruges ressourcer på målstyring, der ikke virker; at der opstår intern uenighed om tallenes korrekthed, og at der er fokus på de forkerte ting.

Situationen minder om manden, der kigger søgende ned i jorden. En forbigående spørger, hvad han leder efter. Han svarer: "Min pung".

Den forbigående spørger, hvor han har tabt den. "Derovre", svarer manden. "Hvorfor leder du så ikke derovre?", spørger den forbigående, hvortil manden svarer: "Fordi der er mere lys her".

Med andre ord er der behov for at sikre, at der arbejdes efter de rigtige performancemål, samt at de er tydelige for virksomhedens medarbejdere.

I ET PRAKSIS-orienteret forskningsprojekt havde vi fokus på at indfri



det fulde menneskelige potentiale ved at supplere de traditionelle performanceindikatorer med adfærdsindikatorer. Altså hvilke adfærdsændringer skal der reelt til for at sikre, at der arbejdes mest effektivt mod opfyldelsen af performancemålene?

Påstanden er, at der er for meget fokus på de hårde måltal og for lidt på de bløde værdier og de mennesker, der leverer arbejdet.

I et andet projekt var der fokus på at forbedre samarbejdet internt mellem salg og supply chain. Her udviklede vi et perspektiv på performanceindikatorer (eller Key Performance Indicators, KPI'er), der også inddragede adfærdsindikatorer (eller Key Behavioral Indicators, KBI'er).

Via følgeforskning i 10 virksomheder fik vi blandt andet indsigt i, hvor ineffektive møder kan være; hvordan der tales i munden på hinanden; hvordan man ikke lytter; hvordan beslutninger omgås; hvordan ting spidser til grundet en dårlig e-mail-kultur.

Projektet afslørede, at medarbejderne havde udfordringer med at relatere deres arbejde til virksomhedens performanceindikatorer. Og endnu værre at flere ikke vidste, hvordan måltallene var beregnet.

MÅLTAL ER VIGTIGE og nødvendige for at kunne se fremad og motivere og se bagud for at kompensere og for at kunne nedbryde til delmål for funktioner og konsolidere fra funktioner.

Målstyring fungerer som et instrumentpanel, men vi skal sikre at have de rette målinger, og at de måles rigtigt. Hertil kommer et fokus på den

adfærd, der skal understøtte en opfyldning af performanceindikatorerne.

Forskningsresultaterne fra SDU arbejder med adfærdsindikatorer for den enkelte medarbejder; i relationen mellem to medarbejdere og for en gruppe/team.

Adfærdsindikatorerne bør fokuseres på den ønskede adfærd blandt medarbejderne understøttet af virksomhedens værdier. Adfærdsindikatorer og performanceindikatorer kan opfattes som yin og yang.

Arbejdet med adfærdsindikatorer skal involvere virksomhedens vigtigste ressourcer, nemlig medarbejderne. Som med så meget andet er arbejdet med adfærdsindikatorer næppe noget, der kan klares henover en weekend.

DET KRÆVER PRIORITERING af ressourcer i en travl hverdag fyldt med drift. Processen giver dog medarbejderne mulighed for at forstå performanceindikatorerne, samt hvordan deres adfærd og konkrete arbejde er relateret hertil.

Arbejdet tager sit udgangspunkt i de besluttede performanceindikatorer, som typisk er besluttet af direktionen og godkendt af bestyrelsen. Man skal spille en rolle for at opfylde performanceindikatorerne som for eksempel at opnå en leveringsevne på 98 procent og en forecast præcision på 95 procent.

Offentliggørelsen af performanceindikatorerne betyder ikke i sig selv, at de relevante medarbejdere automatisk løber efter dem. Hvad medarbejderne konkret gør, afhænger af den personlighed, de har.

At blive bevidst om medarbejdernes ønskede adfærd gennem personlighedsanalyser, som eksempelvis Myers-Briggs Type Indicator, kan således bidrage til, at der kan opstilles KBI'er, der understøtter KPI'erne.

KBI'erne bidrager til, at medarbejderne kan spille hinanden gode.

KBI'erne bør defineres i samarbejde med de medarbejdere, der skal opfylde de specifikke KPI'er, fordi KBI'erne udtrykker den adfærd, der skal til for at understøtte handlinger, der opfylder KPI'erne.

KBI'er handler om at spørge ind til de konkrete forecast samt at udfordre dem for at sikre, at der arbejdes med så realistiske data som muligt.

EN VIRKSOMHED, SOM deltog i forskningsprojektet, fik defineret og implementeret en ny KPI med fokus på forecast præcision – altså hvor gode de er til at kigge i krystalkuglen og vurdere den konkrete efterspørgsel efter deres produkter.

Denne KPI var noget helt nyt for virksomhedens sælgere, der i kontakten med kunderne ikke tidligere havde været vant til at drøfte sådan et emne. Sælgere, der baserede deres indsamling af information på intuition og i overvejende grad traf beslutninger baseret på indføling, viste sig at have KBI'er, der styrkede modsætningerne til disse to præferencer.

Et andet eksempel er KBI'er mellem en sælger og en planlægger i logistik. Den ekstroverte sælger og den introverte planlægger havde tidligere haft uhensigtsmæssige sammenstød grundet sælgernes pres på at få kundeforespørgsler konsekvensberegnet.

Indsigt i personlighedsprofilerne førte til en bedre kommunikation, fordi sælgeren blev opmærksom på, at planlæggeren havde brug for tid og ikke bare kunne springe fra igangværende opgaver for at løse hastopgaver. Planlæggeren skriver nu til sælgeren, at forespørgslen er set, og at svar kan forventes for eksempel om eftermiddagen samme dag.

DER ER INGEN tvivl om, at målstyring spiller en vigtig rolle for at sikre en effektiv styring af en virksomheds ressourcer.

Vi skal dog passe på med for mange performancemål, da de også kan modarbejde hinanden. Herudover bør performancemålene suppleres med adfærdsindikatorer for at kunne indfri det fulde menneskelige potentiale.