



■ **LOUISE SANDÉN**, managementkonsult på Propia ansvarar hon för Analytics for Management.

ATT MÄTA ÄR ett favoritämne för Louise Sandén. Som managementkonsult på Propia ansvarar hon för Analytics for Management, företagets modell för mål- och mätetsframtagning som bygger på hennes examensarbete inom Kvalitets- och verksamhetsutveckling på vid Linköpings universitet.

– Det är ju kul med statistik och med dagens system och verktyg finns det oändliga möjligheter i mängden data du kan få ut ur en verksamhet. När jag frågar verksamheter vad de mäter, så får jag ofta svaret: Vad mäter vi inte? Håri ligger också problemet, konstaterar hon.

Mängden data, sammanställd i olika typer av rapporter, statistik och grafer, kan göra oss blinda för vad siffrorna egentligen säger. Mäta ska vi göra för att se att vi är på rätt väg, men om vi har för många olika mätetal kan det bli svårt att se vägen.

– Vi mäter ju väldigt mycket i en verksamhet, den stora utmaningen är att få ned antalet, att våga välja bort. Det

»Våga välja bort«

Kundnöjdhet, avvikelser och förbättringsförslag. Det finns oändligt många sätt att mäta en verksamhet. Utmaningen i mätandets ädla konst är dock inte avsaknaden av data, utan vad vi väljer att mäta.

vanliga är att vi fortsätter mäta det vi alltid har mätt och lägger till nya saker, men utan att plocka bort.

Välj ut och välj bort

Nyckeln som hon ser det är att använda mätningen för att styra mot de strategiska målen och att lägga mycket tid och fokus på att välja ut de viktigaste målen som verksamheten ska jobba mot. Nästa steg är att bryta ned målen i organisationen så att de blir meningsfulla för varje medarbetare, varje dag. Här tipsar hon om att omvandla de övergripande målen till en konkret målbild.

– Det blir ofta ett för stort hopp att gå från den strategiska nivån till den operativa. Därför behöver målen bli mer beskrivande – hur ser det ut hos oss, hur jobbar vi, hur betar vi oss när vi nått vårt mål? Först då kan medarbetarna ta till sig målen.

Louise Sandén poängterar att det blir mer engagerande och relevant att jobba med mål och mätningar när man ser en tydlig koppling till sin arbetsvardag. Medarbetarna måste vara överens om vad mätandet går ut på och ha en gemensam bild av vilken målnivå de jobbar för att nå. Men framför allt känna att de kan påverka resultatet.

– Målen måste vara kvantifierbara, det låter självklart men det är ett vanligt fel många gör. Om medarbetarna inte förstår vad de ska uppnå eller när de har lyckats, då blir mätningen rätt meningslös.

Krångla inte till det

Att sätta mål är oftast lätt, betydligt svårare är det att förstå vad man ska mäta, och hur mycket. Här gäller det att välja. Louise Sandén tipsar om att försöka

få en spridning på mätetalen så att man exempelvis inte bara mäter tid eller kostnader, utan även andra faktorer som kan påverka målet. Och att inte krångla till det för mycket.

– Man får inte bli ineffektiv genom att mäta effektiviteten. Se upp om det blir för mycket handpåläggning och manuellt jobb. Många letar efter det perfekta mätetalet, men ibland måste man vara nöjd med good enough, säger hon och tipsar om att använda sig av indikatorer som påvisar att man är på väg att nå sitt mål.

Hon varnar också för frestelsen att ta genvägar via snygga verktyg och lösningar.

– Börja inte med en systemlösning. Fundera först vad du vill mäta och syftet med dina mätningar. Och våga avgränsa. Ett bra tips är att utgå från affärsplanen och stämma av en gång per år. Är våra mätetal fortfarande relevanta? Vad är viktigt att fokusera på just nu?

Anna Nyström

LOUISE SANDÉNS
BÄSTA
TIPS
NÄSTA
SIDA



Så mäter du framgång

Att mäta är lätt, att mäta rätt desto svårare. Bäst blir det om det finns en tydlig röd tråd som knyter samman de övergripande strategierna med det vi gör i vardagen, tipsar Louise Sandén.

TEXT **Anna Nyström** BILD **Shutterstock**



STEG 1 SORTERA OCH PRIORITERA

Det du väljer att mäta bör utgå från de långsiktiga mål som verksamheten har. De strategiska målen är ofta stora och övergripande, vilket innebär att de blir svåra att ta till sig. Första steget är därför att skapa förståelse för hur de strategiska målen hänger ihop och tillsammans skapar en enhetlig strategisk inriktning.

Hitna metoder för att visualisera de strategiska målen, till exempel genom att rita en strategikarta som visar hur olika mål hänger ihop.

STEG 2 MÅLA UPP EN FRAMTIDSBILD

Strategiska mål blir lätt abstrakta för den enskilda medarbetaren. För att kunna bryta ner målen i operativa mätetal och aktiviteter måste de konkretiseras. Hur ser det ut i verksamheten när vi uppnått målet? Hur agerar vi, hur betar vi oss och hur uppfattas vi av andra? Genom att beskriva de kritiska framgångsfaktorerna blir målbilden lättare att översätta till konkreta aktiviteter i arbetsvardagen.

»Vi levererar i tid genom att ha bra överlämningar och följa överenskomna arbetssätt«.

STEG 3 BRYT NED - I ORGANISATION OCH TID

Nu kan de strategiska målen brytas ned till mätbara aktiviteter - genom den nedbrytning som gjorts blir det för medarbetaren därmed tydligt varför man ska mäta, på vilket sätt det egna arbetet hänger ihop med annat arbete i organisationen och hur man bidrar till att uppfylla de strategiska målen. Våga prioritera och dela upp i delmål - tänk på att de ska vara enkla att mäta, kvantifierbara och att de måste vara möjliga att påverka.

Mätetal som påverkar den kritiska fram-

gångsfaktorn »Vi levererar i tid genom att ha bra överlämningar och följa överenskomna arbetssätt« kan handla om leveransprecision eller i vilken utsträckning de överenskomna arbetssätten efterföljs.

STEG 4 VAD, VEM, NÄR OCH HUR OFTA?

Lägg tid på att definiera och beskriva det ni ska mäta så att alla är överens om målbilden. Var också noga med att definiera själva mätningen - Vem är ansvarig och hur ofta ska det ske? Hur ska mätvärdet tolkas - vad är ett bra respektive dåligt värde?

Skilj på två typer av mått; utfallsmått och påverkansmått. Utfallsmått är resultatet, medan påverkansmått är de mätetal som påverkar resultatet.

Om ett mätetal är svårt att mäta, försök att hitta indikatorer som är lättare att mäta som i sin tur påverkar det önskade mätetalet.

STEG 5 VISUALISERA

Hitna sätt att visualisera och synliggöra resultatet av mätningarna. Visa inte allt för alla, tänk målgrupp. Presentera enbart de resultat som är relevanta och som målgruppen kan göra något av. De mått som är mest intressanta för medarbetarna är påverkansmått, där de i ett tidigt skede kan se hur deras arbete påverkar det slutliga resultatet. I och med att mätningarna utgår från de övergripande målen blir det tydligt hur de enskilda resultaten påverkar helheten - både de som påverkar ens egen vardag, men även de som påverkar andras arbete.

För ledningen är egentligen påverkansmått ointressanta till en början. De ska istället fokusera på utfallsmåtten och skaffa sig en övergripande bild av hur verksamheten rör sig mot de strategiska målen. Det är först om ett utfallsmått pekar i fel riktning som ledningen bör gå ner i påverkansmått för att få förståelse för varför resultatet blev som det blev och hur de kan gå in och stötta verksamheten.

STEG 6 FÖLJ UPP OCH FÖRBÄTTRA

Utan förbättring, varför ska man då mäta? För att få effekt av det man mäter måste man koppla mätningarna till arbetet med ständiga förbättringar. Se till att använda mätningarna som en input till förbättringsarbetet och följ upp mätetalen kontinuerligt så att man i ett tidigt skede kan se vart man är på väg. ✘

BRA TIPS

- Våga rensa. När vi mäter för mycket tappar vi greppet om helheten. Välj ut och välj bort.
- Våga avgränsa. Utgå från affärsplanen - vad är viktigast att fokusera på just nu?
- Mät i processen. Att mäta på personnivå kan vara känsligt. Fokusera på arbetssätt och mät processen hellre än specifika individer.
- Ha ett tydligt syfte. Börja inte med en systemlösning - fundera först på vad ni vill mäta och vad som är syftet med mätningarna.
- Krångla inte till det. Se upp så att inte mätningen skapar en administrativ börda som inte ger något tillbaka.
- Den röda tråden. Se till att mål och mätetal hänger ihop i organisationen.