

# Find balancen i præstationsmålinger

Fire vigtige dimensioner i arbejdet med målinger  
– og deres betydning for arbejdsmiljøet

## Øvelse – diskutér:



Hvor er vi placeret på hver af de fire balancer? *Forsøg at blive enige, og diskutér fordele og ulemper i forhold til de poler, I står tættest på.*

Kunne vi med fordel flytte jeres placering på en eller flere af balancerne?

Hvad skulle der konkret til for, at det kunne lykkes?

## FOKUS

<b>+</b>	Tydelige krav til præstation	<b>÷</b>	Risiko for "meningsløse" mål
----------	------------------------------	----------	------------------------------

Aktivitet

Værdiskabelse

<b>+</b>	Mere motiverende mål	<b>÷</b>	Mere komplekse, uforudsigelige krav
----------	----------------------	----------	-------------------------------------

## NIVEAU

<b>+</b>	Retfærdighed i vurdering af indsats	<b>÷</b>	Konkurrence frem for samarbejde
----------	-------------------------------------	----------	---------------------------------

Individuelt

Kollektivt

<b>+</b>	Stærkere fællesskab og ansvarsfølelse	<b>÷</b>	Gruppepres; konflikter om den enkeltes bidrag
----------	---------------------------------------	----------	---

## PROCES

<b>+</b>	Gennemsigtighed og objektivitet	<b>÷</b>	Mål opleves ikke relevante og motiverende
----------	---------------------------------	----------	---

Standardiseret

Fleksibel

<b>+</b>	Indflydelse på og ejerskab til mål	<b>÷</b>	Mere subjektiv vurdering af målopfølgelsen
----------	------------------------------------	----------	--

## ANVENDELSE

<b>+</b>	Motivation til sund konkurrence	<b>÷</b>	Suboptimering; oplevelse af uretfærdighed
----------	---------------------------------	----------	---

Incitamenter

Læring

<b>+</b>	Styrker dialog, udvikling og trivsel	<b>÷</b>	Kræver stærke feedback-kompetencer
----------	--------------------------------------	----------	------------------------------------



# Dialogspørgsmål om præstationsmål

## Overordnede spørgsmål

1. Hvilke begrundelser har vi for at bruge – eller undlade at bruge – præstationsmål?
2. Hvor tydeligt hænger vores mål sammen med de strategiske, overordnede mål, organisationen gerne vil opnå?
3. Hvilken positive og negative konsekvenser for arbejdsmiljøet kan mål og målinger have hos os?
4. Hvordan vil vi arbejde med præstationsmål på forskellige niveauer i organisationen, og hvordan skal oversættelsen fra strategiske til operationelle mål foregå?
5. Hvordan kan vi bedst inddrage medarbejdere og samarbejdsfora og give dem indflydelse på, hvad og hvordan vi måler?



### FOKUS:

#### Mål for aktivitet eller værdiskabelse?

1. I hvor høj grad måler vi medarbejdernes præstationer ud fra henholdsvis aktivitet eller værdiskabelse? Hvorfor har vi valgt denne tilgang?
2. I hvor høj grad bruger vi præstationsmål på en måde, der understøtter vores kerneopgave?
3. I hvor høj grad står de kræfter, der bruges til at registrere aktivitet, mål med det, vi bruger aktivitetstallene til? Er der målinger, vi kan undvære?
4. I hvor høj grad oplever medarbejderne de valgte mål som meningsfulde, motiverende og styrende for den måde, vi løser opgaverne på i hverdagen?
5. I hvor høj grad vurderer ledere og medarbejdere lokalt vores måde at måle hhv. aktiviteter og værdiskabelse på som retvisende og retfærdig?



### NIVEAU:

#### Individuelle eller kollektive mål?

1. Hvilke af vores arbejdsopgaver egner sig bedst til henholdsvis individuelle og mere kollektive præstationsmål?
2. Kan og vil vi bruge indbyrdes konkurrence mellem medarbejdere eller team til at fremme en præstationskultur? Hvad er hos os forskellen på sund og usund konkurrence?
3. Kan vi indrette individuelle mål på en måde, så vi undgår negative konsekvenser for kollegial støtte, samarbejde og helhedstænkning? Hvordan kan vi tage hensyn til medarbejdere, der af gode grunde i en periode ikke kan præstere deres bedste?
4. På hvilket organisatorisk niveau giver det bedst mening at opstille kollektive præstationsmål? Team? Afdeling? Andet?
5. Hvordan sikrer, hvis vi bruger kollektive mål, at der alligevel bliver gjort en indsats for de enkelte medarbejdere, der præsterer dårligt?



### PROCES:

#### Standardiserede eller fleksible målinger?

1. Har vi fundet den rette balance mellem standardisering og fleksibilitet i vores måde at måle præstationer på?
2. Hvilke dele af vores målinger, har vi brug for, er 100 pct. ensartede i hele organisationen?
3. Hvordan sikrer vi, at strategiske mål bevarer deres mening på vej ned igennem organisationen, så medarbejderne forstår sammenhængen mellem strategien og målene for deres egen indsats?
4. Hvilke dele af vores målinger kunne med fordel åbnes for en højere grad af lokal dialog, oversættelse, indflydelse og tilpasning?
5. Hvordan kanaliserer vi lokale ledere og medarbejders viden ind i fastlæggelsen af, hvad det giver mening af måle på, og hvordan det gøres bedst?



### ANVENDELSE:

#### Fokus på incitamenter eller læring?

1. Har vi fundet den rette balance mellem at bruge præstationsmåling som henholdsvis et belønnings- og læringsredskab?
2. I hvor høj grad opfatter ledere og medarbejdere eksisterende incitamenter til at opfylde målene, fx bonusser, som hensigtsmæssige og retfærdige?
3. Hvad betyder eventuelle økonomiske incitamenter for medarbejders og teams tilskyndelse til at samarbejde med andre?
4. Hvordan klæder vi ledere og medarbejdere på til at indgå i en lærende feedbackkultur i tilknytning til præstationsmålene? Hvor ofte skal vi holde opfølgningssamtaler, for at medarbejderne får en feedback, de oplever som brugbar?
5. I hvor høj grad har vi indrettet vores mål og målinger, så de ikke bare understøtter business as usual, men også innovation og udvikling?



## Seks gode råd om præstationsmål

### På strategisk niveau

- Diskutér om jeres måde at måle præstationer på har utilsigtede effekter for medarbejdernes trivsel – og hvordan målesystemet eventuelt kan justeres for at ændre på dette.
- Involver fra toppen og hele vejen ned. Hvis den øverste ledelse involverer mellemlederne, så kan de bedre involvere medarbejderne, som derved kan opleve målene som mere meningsfulde og i højere grad føle ejerskab til dem.
- Sørg for, at målesystemet ikke står i vejen for den medarbejderadfærd, organisationen gerne vil udvikle, fx tæt og tillidsfuldt samarbejde.

### På operationelt niveau

- Gå som ledelse tættere på medarbejdernes konkrete opgaveløsning, så de kan få hyppig sparring og fremadrettet feedback, som de kan bruge til at opnå målene.
- Brug om muligt teambaserede mål, evt. i en kombination med individuelle mål. Undersøgelser viser, at medarbejdere trives bedst med teambaserede mål.
- Mål og styr medarbejdernes præstationer i forhold til det, der giver værdi for kunderne, fremfor interne processer. Det gør typisk præstationsmålene mere meningsfulde for medarbejderne.

### Læs mere i hæftet Mål med mening.

Hent det på [godtarbejdsmiljo.dk/maalmedmening](http://godtarbejdsmiljo.dk/maalmedmening)

