

Man blir vad man mäter

Den krystade ordvitsen till trots, så är det precis vad det här brevet handlar om. Jag tänkte nämligen blåsa liv i min gamla käpphäst från 90-talet; att mäta på prestation, och inte bara på resultat. Tyvärr dominerar fortfarande resultatmätning, på ett otidsenligt sätt.

Att mäta resultat

Syftet med resultatmätning är ofta lika enkel som uppenbar. Till exempel vill en ledning veta hur verksamheten ligger till i förhållande till målet. Ligger man bra till fortsätter man göra som tidigare, ligger man sämre till krävs åtgärder. Och med det uppstår flera risker:

När man mäter konsekvens snarare än handling, kan åtgärderna bli godtyckliga och med det skapa frustration hos medarbetarna.

Resultatmätning som används av ledningen kan av övriga berörda uppfattas som övervakning, och de tillhörande åtgärderna som mikro-styrning.

Ett för hårt styrande mot resultat kan frånta perspektivet från medarbetarna, där dem förbiser möjligheter till utveckling i sitt dagliga arbete.

Sedan industrirevolutionen har vi vant oss vid mätetal baserat på resultat, vilket till exempel kan handla om mängd och/eller kvalitet. Med historien i ryggen kan det te sig rimligt eftersom vi en gång i tiden hade ett arbete som uppfattades ha ett 1-till-1-förhållande mellan insats och avkastning. Det kan givetvis inte stämma, speciellt inte idag när arbete mer handlar om kunskapsförädling av kunskapsarbetare – alltså mer hjärna än muskelminne.

Mät det du vill utveckla

Att mäta prestation (arbetet i sig) behöver inte utesluta resultatmätning, tvärt om så brukar de två tillsammans skapa en god synergi. Men om man bara ska välja en, så föreslår jag prestationsmätning – alla dagar i veckan.

Oavsett vad och hur vi vill mäta, bör det första steget vara att förstå ”värdeströmmen”. Nedan ser du ett skolexempel från näringslivet.



Utifrån ett behov hos kund, gör vi ett jobb, som levererar värde till kunden (tillfredsställer behovet), och vi når ett ekonomiskt resultat. Vad klassisk resultatmätning gör är att förbise steg 3; värde, och korregerar arbetet baserat på resultatet. Bakom de här fyra stegen finns det mängder med detaljer, framför allt bakom arbetet. Och de är dessa vi behöver förstå för att kunna införa prestationsorienterade mätetal för utveckling av det som kunderna (förhoppningsvis) värderar. Alltså att mäta handlingen innan den blivit en konsekvens. På så sätt får vi mätetal som är direkt koppade till det som vi vill utveckla, för att i förlängning få ett bättre resultat.

Nyckeln till framgång

Key performance indicator (KPI) är idag lika givna som det i decennier blivit missförstådda och misshandlade. Många organisationer påstår sig använda KPI:er, när dom egentligen borde säga KRI:er, eftersom dom oftast handlar om just.. resultat.

Så hur att göra då? Tricket ligger i att verkligen förstå sin verksamhet, och att med den förståelsen sedan anpassa mätetalen och involvera alla berörda.

Men det här kan ju bli komplext?! Ja, om du försöker hantera det som en klassisk resultatmätning. Men introduceras det rätt kommer alla involverade både förstå och vilja använda det som ett stöd för det dagliga arbetet.

Ska jag mot bättre vetande ge en förenklad trestegsmodell, skulle den se ut så här:

1. Förstå din verksamhets värdeström(ar) från behov till resultat – i detalj.
2. Ta fram mätetal inom ”arbetet”, men bara för det som laverar värde till kund.
3. Med historisk KPI-data, balansera dessa mot det ekonomiska resultatet och organisationens behov.