



Mål

Mål är en central del inom förbättringsarbeten då det ger teamet en gemensam bild av vad som ska åstadkommas. Målen tas fram tillsammans med berörda och ska vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Det är viktigt att följa upp målen över tid och vara beredd att justera dem vid behov.



KATEGORI
Analys



TID
Cirka 30 min



ANTAL PERSONER
3–7 personer



SVÄRIGHETSGRAD
Medel

MATERIAL: Papper och penna alt. dator

När ska verktyget användas?

Verktyget används vid förbättringsarbete när du fått en klar bild av nuläget och önskat nyläge. Mål ingår exempelvis som första fråga i Förbättringsmodellen och ger svar på ”Vad är det vi vill åstadkomma?”. Det är viktigt att målet är konkret, utmanande och ger en tydlig riktning.

Att ha ett mål hjälper till att se och mäta framsteg och se om förändringen leder till den förbättring som förväntas. Målet ger ett driv framåt och skapar engagemang och gör det mycket roligare – särskilt när målet närmar sig.

Om man i nuläget befinner sig långt från målet, så kan man eventuellt komplettera med delmål.

Hur gör man?

Steg 1:

Mål bör alltid sättas tillsammans med dem som ska uppfylla dem och är berörda av förbättringsarbetet; medarbetare, invånare, patienter, resenärer, brukare, etcetera.

Formulera målet genom att skriva 1–3 meningar med svar på följande frågor:

- **För vem/vilka ska målet uppnås?**
Specifikt: Ange noggrant målgruppen för förbättringen, tex antal, åldersgrupp, kön, ålder, geografiskt område, diagnos, verksamhet, mottagning
Det viktigt att tänka på om det finns omotiverade skillnader mellan grupper på grund av exempelvis kön, bostadsort, ålder eller socioekonomi.
- **Hur bra ska det bli för dem?**
Mätbart: Vad ska hända? Ange tydlig förbättring i antal/procent/tid.
Ange vid behov mätningar som visar på skillnader mellan olika grupper, effekter på miljön och ekonomiska kostnader.
Undvik allmänna ord som öka, minska, förbättra, värna om, ta tillvara, tillgodose.
- **Tills när ska målet vara uppfyllt?**
Tidsatt: Ange datum.

Steg 2:

Checka sedan av att målet är **SMART**, det vill säga Specifikt, Mätbart, Accepterat, Realistisk och Tidsatt. Om målet har skrivits utifrån *För vem/Hur bra/Tills när?* är du en bit på väg. Du behöver nu säkra att målet också är Accepterat och Realistiskt.

S = Specifikt, ett mål ska vara så tydligt som möjligt. Ange konkret hur mycket och tills när det ska vara klart.

M = Mätbart, ett mål ska vara mätbart, eftersom det som går att mäta är det som blir gjort. Det man kan visa i siffror, svart på vitt, brukar bli tydligt för de flesta. Följ förbättringsarbetets resa mot målet i ett linjediagram över tid med flera mätresultat. Då blir det tydligt för alla involverade att se hur det går, hur stort gapet är och hur långt kvar det är tills målet är uppnått.

Ett mål behöver ofta mätas ur flera perspektiv. Använd vid behov mätningar som visar:

- skillnader mellan olika grupper, exempelvis fördelat på kön, bostadsort, ålder eller socioekonomi
- effekter på miljön, exempelvis energianvändning, materialförbrukning eller vilka produkter som används
- ekonomiska mått, exempelvis kostnad, tid eller resursåtgång

A = Accepterat, det är viktigt att de som ska arbeta med förbättringarna också accepterar målen. Finns acceptans för detta mål? Hur vet du det? Därför måste målen förankras bland de medarbetare som ska arbeta med förändringarna och inom den aktuella enheten.

R = Realistiskt, Är det realistiskt? Går målet/målen att nå? Det måste finnas tillräckligt med realistiska förutsättningar att nå dem. Det går att lägga ribban olika högt. Ibland talar man om trygghetsmål, realistiska mål och barriärbrytande mål.

T = Tidsatt, Bestäm ett datum när målet ska vara uppfyllt, annars är det risk för att det nödvändiga förbättringsarbetet skjuts framför sig. Det är också viktigt att börja testa förändringar så snart som möjligt, helst redan efter några dagar efter att du har bestämt vad som ska testas.

A = Ansvarstagande; ibland läggs det till ett "A". Det är viktigt att alla tar ansvar för att uppnå målet.

Steg 3:

Exempel på ett mål skulle kunna vara:

Exempel: Av de invånare (Esther) som tillhör mottagningen x och hör av sig per telefon under måndag till fredag kl. 8-17 ska 95 procent få en uppringningstid inom en timme. Målet ska vara uppnått senast ÅÅMMDD. Målet ska vara uppnått oavsett kön.

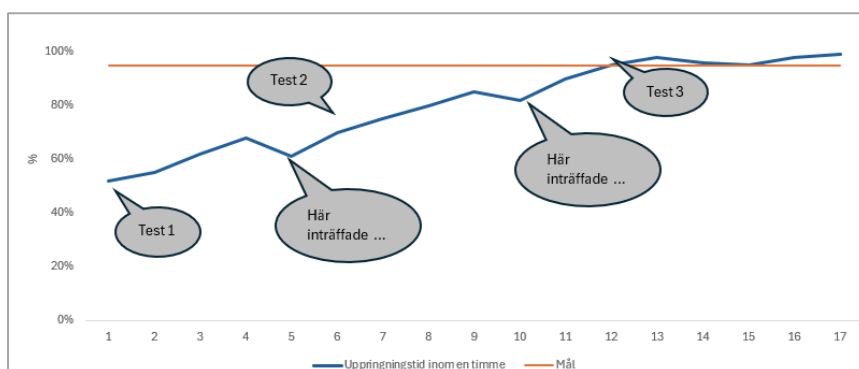
Av de Esther som besöker mottagningen X p.g.a. Y ska 45 procent av återbesöken vara digitala. Målet ska vara uppnått senast den ÅÅMMDD, oavsett kön eller ålder.

Inköp av engångsmaterial X ska minska med minst 30 procent från X stycken senast den ÅÅMMDD.

Av deltagarna på programmet X ska de manliga deltagarna öka till minst 40 procent av deltagarna. Målet ska vara uppnått inom tre omgångar.

Steg 4:

Följ utvecklingen av förbättringsarbetet i ett linjediagram över tid.



Exempel Uppringningstid inom en timma. Mätning per vecka.

Utmaningar

Utmaningar med att sätta mål ligger ofta i att inte vara tillräckligt specifik eller att inte ha tillräckligt utmanande mål som är mätbara.

Ett mindre bra mål, kopplat till exemplet ovan skulle kunna vara ”Vi ska ha en bättre telefontillgänglighet”. Följdfrågorna blir då hur bra, för vem tills när?

Det är viktigt att ha agila mål, d.v.s. att kunna ändra målsättningen om oförutsedda saker händer eller utifrån lärdomar som uppstår under förbättringsarbetets gång.

Det är också viktigt att inte sätta mål som riskerar att försämra andra delar av processen eller skapa större mellanrum mellan enheter och processer. Om många faktorer samspelar utan att det finns tydliga samband mellan orsak och effekt, så kan målet behöva formuleras på en mer övergripande nivå. Målet bör i så fall formuleras ur Esthers perspektiv och kan förtydligas genom flera indikatorer som speglar förändringarna ur olika perspektiv. Du kan använda mallen för påverkansanalys för att ta fram dessa indikatorer.

Mer information

Utbildningen ”Grunderna i systematiskt förbättringsarbete” i LoK.

Referenser

- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.