




DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell Økonomi Kontrakt, Prosjekt og Risiko	Vårsemesteret 2016 Åpen
Forfatter: Reidar Marin Berg	 (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Eric Brun Ekstern veileder Are Jaastad	
Tittel: Målstyring med Kontinuerlig Forbedring - Prosessbeskrivelse og identifisering av underliggende prinsipper i en LEAN kontekst	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Målstyring Kontinuerlig forbedring Prestasjonsstyring og -ledelse LEAN	Sidetall: 36 + vedlegg: 65 Stavanger, 15 juni, 2016

Definisjoner og ordforklaringer

Verdi: Relatert til det behov kunden er villig til å betale for å få dekket

Flytenhet: Den enheten som tilføres verdi i en verdistrøm

Verdistrøm: Sekvensen av aktiviteter som benyttes for å tillegge en flytenhet verdi

Flyt: Oppnås ved å kontinuerlig tilføre verdi til flytenhetene i en verdistrøm

Ressurs: En prosesseringsenhet i en verdistrøm som benyttes for å tillegge verdi til flytenheten

Gjennomløpstid: Tiden fra et kundebehov er identifisert, til det er dekket

Ressurseffektivitet: Tiden en ressurs er i bruk/Tilgjengelig tid

Flyteeffektivitet: Verdiskapende tid/Gjennomløpstid

Mål: En fremtidig, ønsket tilstand

Ambisjon: En kvalitativ beskrivelse av et mål

Tiltak: En definert aktivitet utformet for å nå et mål

Indikator: En kvantitativ beskrivelse av prestasjonsnivå

Ledende indikator: En indikator i stand til å beskrive hvorvidt en er på vei til å nå den endelige målsetningen underveis i en prosess

Etterslepene indikator: En indikator som beskriver resultatet fra en prosess

Prosessindikator: En ledende indikator som beskriver hvordan en prosess ligger an underveis, før den er gjennomført

Resultatindikator: En etterslepene indikator som uttrykker resultatet fra en prosess etter den er gjennomført

Kontravertikal målkommunikasjon: Kombinasjon av ovenfra-og-ned- og nedenfra-og-opp-tilnærming i utforming av mål

Ordet **prestasjon**, eller **ytelse**, er i denne studien brukt i relasjon med *prosessytelse*, *effektfullhet* og *effektivitet*, altså i hvilken grad aktiviteter eller prosesser er gjennomført på en måte som genererer tilfredsstillende resultater i forhold til satte mål og ambisjoner. En prestasjon er altså en relativ størrelse, avhengig av kvaliteten på målet som blir satt i forhold til faktisk kapabilitet, og i forhold til prestasjoner i sammenlignbare eksterne prosesser. (Andersen, 2002)

Forkortelser

BM – Balansert Målstyring

KPI – Key Performance Indicator

KRI – Key Result Indicator

TPM – Toyota Production System

Innholdsfortegnelse

DEFINISJONER OG ORDFORKLARINGER	I
FORKORTELSER	I
INNHALDSFORTEGNELSE	II
FIGURLISTE.....	III
FORORD	1
SAMMENDRAG	2
1 INTRODUKSJON.....	3
1.1 BAKGRUNN.....	3
1.2 PROBLEMSTILLING OG OPPGAVENS UTFORMING	3
2 PRESTASJONSMÅLING- OG LEDELSE: MÅLSTYRING	4
2.1 INTRODUKSJON.....	4
2.2 MÅLSTYRING SOM VERKTØY FOR HELHETLIG VIRKSOMHETSSTYRING	6
2.3 ADAPTIVE STYREMEKANISMER MED BASIS I KONTINUERLIG FORBEDRING	8
3 MÅLSTYRING OG KONTINUERLIG FORBEDRING I LEAN	10
3.1 INTRODUKSJON TIL LEAN	10
3.2 HOSHIN KANRI.....	11
3.3 KATA.....	13
3.4 A3 OG TAVLEMØTER.....	14
4 LITTERATURDISKUSJON.....	15
5 METODE.....	16
5.1 TEORIBYGGING BASERT PÅ CASE-STUDIER	16
5.2 FORSKNINGSSTRATEGI OG TILNÆRMING.....	17
5.3 UTVALG OG KLASSIFISERING AV RESPONDENTER.....	17
5.4 INTERVJUER	18
5.5 ANALYSE OG BEHANDLING AV DATA	19
5.6 BEGRENSNINGER	20
6 RESULTATER.....	21
6.1 KJENNETEGN VED RESPONDENTBEDRIFTENE:.....	21
6.2 MÅLSTYRING MED KONTINUERLIG FORBEDRING.....	22
6.3 5 BASISDIMENSJONER.....	22
6.3.1 <i>Kunnskap</i>	24
6.3.2 <i>Indre Motivasjon</i>	24
6.3.3 <i>Oppmerksomhet</i>	25
6.3.4 <i>Kundeverdi</i>	25
6.3.5 <i>Strukturert problemløsning</i>	25
7 DISKUSJON	26
7.1 DRØFTING AV RESULTATER	26
7.2 BEGRENSNINGER	28
8 KONKLUSJON	29
REFERANSER	30
VEDLEGG.....	31

Figurliste

FIGUR 1: BALANSERT MÅLSTYRING (NEELY, 2007)	4
FIGUR 2: MINTZBERGS STRATEGIMODELL (NEELY 2007).....	8
FIGUR 3: EFFEKTIVITETSMATRISEN (MODIG 2015)	10
FIGUR 4: STRATEGISK STYRING MED HOSHIN KANRI (KESTERSON 2015).....	11
FIGUR 5: HOSHIN KANRI I FORHOLD TIL DET DAGLIGE FORBEDRINGSARBEIDET	12
FIGUR 6: FORBEDRINGS-KATA (ROTHER 2010)	13
FIGUR 7: KATA (ROTHER 2010).....	13
FIGUR 8: MÅLSTYRING MED KONTINUERLIG FORBEDRING.....	22
FIGUR 9: 5 BASISDIMENSJONER FOR IMPLEMENTERING AV MÅLSTYRING MED KONTINUERLIG FORBEDRING	28
TABELL 1:UTVALG OG KLASSIFISERING AV RESPONDENTER.....	17

Forord

Helt siden jeg var på utveksling ved San Diego State University høsten 2013, der jeg ble undervist av dr. Thais Alves i faget "Project Production Systems Design", har LEAN for meg vært en lidenskapelig faginteresse. Tørsten etter å vite mer om denne enkle, men like vel komplekse ledelsesfilosofien ble heller ikke mindre etter å ha skrevet bacheloroppgave om temaet, og det ble fort klart at masteren også ville dreie seg om dette. I et tett og uoversiktlig kratt av potensielle innfallsvinkler, fikk jeg god hjelp av min veileder Are Jaastad i å utforme en aktuell og interessant problemstilling. Jeg vil rette en stor takk til ham for utallige gode råd, og en rekke verdifulle diskusjoner og innspill underveis. Jeg vil også takke min fagansvarlige ved UiS, Eric Brun, for å ha gitt meg god hjelp med å innta et akademisk perspektiv, og i arbeidet med å finne riktig metodeverk for å sikre god forskningskvalitet.

Når jeg sitter her og skriver disse ordene et par dager før oppgaven skal leveres, kan jeg nettopp se tilbake på en utrolig lærerik prosess. Det har vært vanvittig gøy, og ikke minst inspirerende, å få muligheten til å treffe så mange engasjerte og kunnskapsrike mennesker underveis i intervjugjennomføringen. Jeg har hørt LEAN bli sammenlignet med religion, og på den måten jeg har opplevd imøtekommenhet og glede ved å dele erfaringer hos alle jeg har snakket med, kan jeg nesten skjønne det. For LEAN handler veldig mye om kultur; en forbedringskultur som bygger på å spille hverandre gode. Derfor vil jeg rette en stor takk til alle som har hjulpet meg underveis, for at de av hjertens lyst gjorde det de kunne for å spille meg god.

Til alle de som har bidratt,

- Are Jaastad, Karabin AS
- Bengt Persson, Aker Solutions
- Bente Mari Kristiansen, FINN.no
- Bjørn Henrik Vangstein, FINN.no
- Christoph Schätz, GE Oil & Gas
- Eric Brun, UiS
- Linn Christensen, Karabin AS
- Mette Berg-Guttormsen, KLP
- Mirja Weston, FINN.no
- Monica Briseid, Fibo
- Roar Fosse, Skanska
- Robert Kusén, SSAB
- Thorbjørn Netland, NTNU

Reidar Marin Berg, Stavanger, 09.06.2016

Sammendrag

Prestasjonsmåling og –ledelse, i denne oppgaven kalt målstyring, er et verktøy som benyttes for å sette fokus på hvordan organisasjoner presterer i sine verdiskapningsprosesser, og samtidig bidra til å belyse hva som burde forbedres i disse. Forbedringsarbeid, og spesielt kontinuerlig forbedring, er noe som står helt sentralt i LEAN-filosofien. De innledende forskningsspørsmålene stilt i denne studien søker å avdekke hvordan målstyring praktiseres sammen med prinsipper for kontinuerlig forbedring, og videre identifisere hvilke underliggende dimensjoner som ligger til grunn for implementeringen av et slikt system. Forskningsspørsmålene har blitt besvart gjennom cross- og within-case-analyse av kvalitative data generert fra intervjuer med syv ulike bedrifter som jobber med LEAN. Resultatene fra analysen fremmer et tredelt målkonsept bestående av 1) en kvalitativ målbeskrivelse, 2) tiltak eller aktiviteter som må iverksettes for å oppnå målet og til slutt 3) et kvantitativt element, en indikator, som er et bevis for å se om en er ”på riktig vei” i en prosess. Dette målkonseptet er en del av en kontinuerlig forbedringssyklus basert på blant annet hyppig oppfølging, visualisering, hypotesetesting og involvering av medarbeiderne som utfører arbeidet. Konseptet henger tett sammen med fem underliggende basisdimensjoner avdekket i studien: Kunnskap, indre motivasjon, oppmerksomhet, kunde verdi og strukturert problemløsning blir identifisert som grunnpilarer for implementering av et system med den hensikt å maksimere verdiskapningen i organisasjoner, ved å benytte seg av menneskelige ressurser på en måte som utvikler helheten gjennom individet.

Det denne studien forhåpentligvis bidrar med, er altså en grunnleggende og generisk plattform som på fundamentalt vis integrerer målstyring med kontinuerlig forbedring i grensesnittet mellom menneske, produkt og prosess. Begrensninger som må påpekes, er et relativt lite utvalg, samt at konklusjonens bredde synes å måtte forankres i studier fra flere fagområder. Det vil dermed være en oppgave for fremtidige forskningsprosjekter å underbygge og foredle det fremlagte konseptet, ved å etterprøve det mot 1) et bredere utvalg og 2) resultater fra forskning innen blant annet endringsledelse, motivasjon, læring og kunnskapsledelse.

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Mål er noe vi omgir oss med til daglig, bevisst så vel som ubevisst. Enten det handler om å rekke bussen, å stå opp når klokken ringer, å bli ferdig med den siste rapporten før barna er ferdig på skolen eller å oppnå en viss eksamenskarakter, handler det til syvende og sist om å oppfylle en ønsket tilstand, og kan dermed relateres til mål. Mål er altså kritiske for at vi skal kunne vurdere om noe har vært vellykket eller ikke, men kan også brukes underveis i en aktivitet, for å se om en faktisk er på vei til å nå den ønskede tilstanden.

Mål påvirker vår atferd, og bør derfor være nøye gjennomtenkte, kanskje spesielt når det kommer til virksomhetsstyring og prestasjonsledelse. Målstyring har vært under en del kritikk i media, og blitt stemplet som både ”overvåkning”, ”gapestokk” og ”mistillit satt i system” (det skal ikke mer til enn et google-søk på ”målstyring” for å få dette inntrykket). Dette kan tyde på at slett ikke alle har klart å utforme et system som ivaretar det egentlige formålet – å bidra til økt verdiskapning. Det å bruke mål på feil måte, kan altså lede til atferd som slett ikke var intendert i utformingen. Dette utgjør også en stor del av bakgrunnen for denne oppgaven. De siste årene, har LEAN-filosofien skyllet inn som en bølge over norske organisasjoner, fra fabrikker til blant annet sykehus, byggeplasser, programvareutvikling og offentlig forvaltning. Noe av det som kjennetegner denne tilnærmingen, er hvordan den blant annet er basert på ”respekt for mennesker”, ”fokus på helheten”, ”kunde verdi” og ”flyt”. Denne oppgaven tar for seg noen av bedriftene som baserer seg på denne filosofien, og søker etter å beskrive hvordan de jobber med målstyring integrert i kontinuerlig forbedring, og hvilket fundament de baserer dette på for å få det til å fungere.

1.2 Problemstilling og oppgavens utforming

Formålet med studien er å beskrive et generisk konsept for målstyring med basis i kontinuerlig forbedring. Følgende nøkkelspørsmål skal besvares:

- Hvordan jobber LEAN-orienterte organisasjoner med målstyring i tilknytning til kontinuerlig forbedring?
- Hvilke underliggende prinsipper legges til grunn når målstyring knyttes til kontinuerlig forbedring?

Forskningsspørsmålene blir i denne studien adressert gjennom kvalitativ metode, der det er foretatt intervjuer med syv ulike bedrifter. Data generert fra disse intervjuene har siden blitt analysert med mål om å løse problemstillingen.

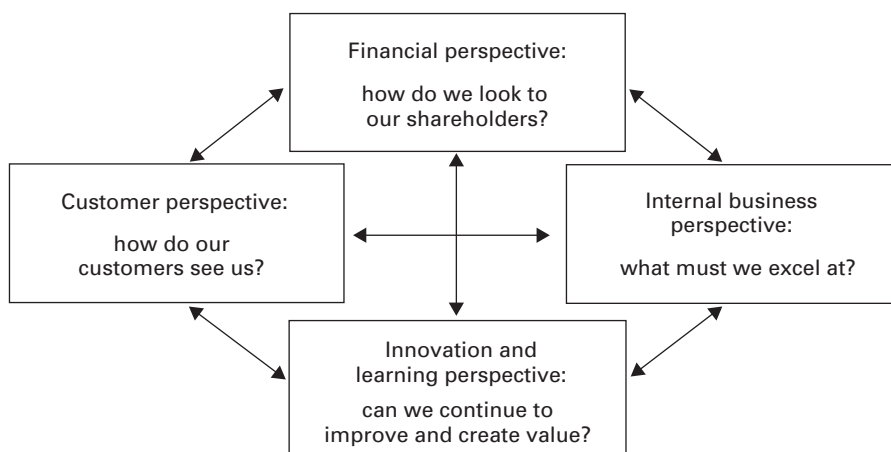
Kapittel 2 presenterer litteratur innen prestasjonsmåling og –ledelse, hovedsakelig basert på Andy Neely og Bjørn Andersen, mens kapittel 3 beskriver elementer av målstyring hentet fra LEAN. Kapittel 4 inneholder en kort litteraturdiskusjon, som peker på hvorfor gjeldende litteratur ikke er tilstrekkelig for å besvare problemstillingen. Det påfølgende Kapittel 5 presenterer forskningsmetoden, Kapittel 6 inneholder resultatene, mens Kapittel 7 drøfter disse. Den endelige konklusjonen fremkommer av Kapittel 8.

2 Prestasjonsmåling- og ledelse: Målstyring

2.1 Introduksjon

I følge Andersen (2002, pp. 1-6) finnes ingen generell definisjon for å beskrive *prestasjoner* (eller *ytelse*) i en virksomhets- eller organisasjonskontekst, men ordet kan blant annet knyttes til effektivitet i verdiskapningsprosesser, og er i så måte en videreutvikling av produktivitetsfokuset som tradisjonelt har vært dominerende når det kommer til å måle hvor godt en virksomhet presterer operasjonelt. Denne studien vil bruke ordet målstyring når det gjelder aktiviteter, systemer, praksis og prosesser knyttet til *utforming* og *oppfølging* av mål i organisasjoner. Et *mål* vil her være relatert til en fremtidig tilstand som krever høyere prestasjonsnivå enn hva tilfellet er i det tidspunktet målet blir satt.

Generelt tilbyr prestasjonsmåling en basis for beslutningstaking, ved å kommunisere tilstand og effekt av tiltak i virksomheter, både for ledere og medarbeidere. Det kan sammenlignes med en ”kompassnål”, som viser hvor en er på vei, og samtidig gir muligheten til å justere kurs til riktig retning. Et effektivt system for prestasjonsmåling vil gi muligheten til å avdekke eventuelle utfordringer, eller indikasjoner på prestasjonsavvik, på et tidlig stadium, og dermed muliggjøre iverksetting av proaktive mottiltak. Dette må ikke forveksles med tradisjonell målstyring basert på finansielle indikatorer brutt ned til ulike organisasjonsenheter, som vil representere en reaktiv tilnærming (Johnson & Bröms, 2000, pp. 43-74), da finansielle utslag gjerne gjør seg gjeldende så sent i en verdiskapningsprosess at det allerede er for sent å gjøre effektive tilpasninger underveis. Med andre ord – det må en annen tilnærming til enn utelukkende finansielle indikatorer for virkelig å forstå hva som virkelig driver prestasjoner (Neely, 2007, pp. 11-12). Kaplan og Norton argumenterer også for at bruk av prestasjonsdrivere er kritiske for å oppnå full effekt av Balansert Målstyring, det kanskje mest brukte rammeverket for strategisk målstyring (Neely, 2007, pp. 147-148)



Figur 1: Balansert Målstyring (Neely, 2007)

Prestasjonsmåling kan gjøres i flere ulike sammenhenger (Andersen, 2002, pp. 7-16), deriblant:

- Strategiimplementering, ved kaskadering og nedbrytning av strategiske målsetninger nedover i organisasjonen
- Trendmonitorering
- Prioritering, evaluering og effektmåling av forbedringstiltak

- Markedsføring
- Dokumentasjon av historiske prestasjonsdata til bruk i tilbudssammenheng
- Bonus- og incentivsystemer
- Benchmarking
- Individuelle prestasjonsvurderinger (medarbeiderutvikling)

Det er dog flere potensielle fallgruver som må tas i betraktning i utforming av et målstyringssystem. Det nevnes i samme bok:

- Negative effekter knyttet til individuelle prestasjonsmål, som at en person kan føle seg uthengt, og at motivasjonen vil kunne falle dersom mål ikke nås (negativ mestring)
- Overstimulering av ”strebere”, som vil kunne oppleve utbrenthet når målstyring bidrar til et konstant ”jag” etter å prestere.
- Det oppstår en kultur der medarbeidere fokuserer på å finne unnskyldninger for mål som ikke oppnås, i stedet for å jobbe med å finne rotårsaker til hvorfor problemene oppstår
- Mål blir til ”prestasjonstak” – når prestasjonsmål nås, skapes en oppfatning om at eksisterende praksis er tilstrekkelig, som fører til at mennesker slakker ned på forbedringsfokus og utviklingen stagnerer
- Dersom målstyringssystemet er ufullstendig, og ikke dekker alle relevante områder, vil det kunne føre til at enkelte viktige aktiviteter som ikke måles blir nedprioritert
- Lav kvalitet på målutformingen driver uønsket atferd og forbedringer i feil retning
- Store ressurser legges inn i å utforme et system med høy presisjon, hvilket vil kunne hindre et fleksibelt og praktisk fungerende system med den hensikt å identifisere viktige trender i prestasjonsutviklingen.

Lawlor (1985) nevner også følgende:

- Målstyringssystemet må bli brukt og lede til tiltak. Måling for sin egen skyld burde ikke forekomme
- Informasjon som blir produsert bare når noen spør etter det er generelt lite effektivt
- Prestasjonsmål/indikatorer må være forstått og akseptert av de som bruker de
- Overskudd av informasjon er like ille som underskudd av informasjon. Det første skaper forvirring, det siste blind ignoranse
- Uhensiktsmessig bruk av gjennomsnittsvariabler kan skjule signifikant variasjon i prestasjonsnivåene
- Mange produktivitetsindikatorer viser kun deler av sannheten
- Et målstyringssystem må ikke anses å være perfekt, og dermed forbli det samme til evig tid

Andersen (1995) nevner i denne sammenheng følgende prinsipper ved utforming av målstyringssystemer:

- Mål det som er viktig, og ikke bare det som er enkelt å måle
- Det som måles blir tolket dithen at det er viktig, derfor må vi måle dimensjoner som har påvirkning på overordnede målsetninger (prestasjonsdrivere)
- Ikke bruk enkeltstående mål, men flere indikatorer
- Se etter, og forøk å unngå, potensielt negative atferdsmessige konsekvenser

- Prosessen med å måle bør skilles fra prosessen med å evaluere

De neste delkapitlene vil i korte trekk forklare hvordan litteratur og senere forskning beskriver målstyrings rolle i strategisk virksomhetsstyring, forbedringsarbeid og hvilke hensyn som bør tas i implementeringen.

2.2 Målstyring som verktøy for helhetlig virksomhetsstyring

Andersen (2002) beskriver tre ulike men sammenhengende hovedmodi i virksomhetsstyring: Strategisk planlegging, daglig styring og forbedring. Disse tre hovedmodi støtter opp om hverandre, og målstyring er et verktøy for å sikre at virksomheten balanseres og styres mot en enhetlig retning for å tilfredsstille relevante interessenter (stakeholders). I modellen som foreslås i boken, defineres to hovedelementer i strategisk planlegging:

1. Skape konsensus om og bestemme en ønsket fremtidig situasjon, og hvordan en skal komme dit gjennom analyse av interne forutsetninger og eksterne faktorer
2. Kommunisere visjonen i organisasjonen på en måte som skaper eierskap og forpliktelse, balansere organisasjonen gjennom felles forståelse av det fremtidige idealet, og videre jobbe mot denne målsetningen.

Videre beskrives tre hovedelementer i den strategiske planen:

- En overhengende visjon av organisasjonens eksistensgrunnlag, og hva den ønsker å oppnå for sine interessenter (Hvorfor eksisterer vi?)
- Spesifikke målsetninger for hva organisasjonen ønsker å oppnå ved ulike milepæler (Hva ønsker vi å oppnå, og når?)
- Beskrivelse av definerte aktiviteter for å nå overhengende visjon og målsetninger (Hvordan skal vi nå målene våre?)

Tradisjonelt har strategisk planlegging vært forbehold toppledelsen, men Andersen (2002) beskriver videre at moderne strategisk planlegging burde involvere flere mennesker for å skape eierskap til målsetningene, og samtidig for å ta i bruk verdifull kunnskap i de ulike delene av organisasjonen (kontravertikal målkommunikasjon). Dette understøttes videre av den pågående utviklingen av organisasjonen fra en tradisjonell, hierarkisk, avdelingsbasert struktur, til å være organisert rundt de faktiske verdiskapningsprosessene virksomheten utfører. Med andre ord kan en si at organisasjoner ser ut til å være i ferd med å bli ”flatere”, hvilket betyr at mer beslutningsmakt flyttes ut til ”førstelinen”. Andersen (2002) peker på flere argumenter som gjør denne utviklingen logisk og hensiktsmessig:

- Hver prosess har en kunde, og fokus på prosesser sikrer bedre fokus på kunden
- Verdiskapning med henblikk på endeproduktet skjer i horisontale prosesser
- Definerings av prosessgrenser, samt kunder og leverandører i prosessene, sikrer bedre kommunikasjon og forståelse for krav
- Å styre gjennom helhetlige prosesser som går gjennom ulike avdelinger i stedet for å styre gjennom de ulike avdelingene, reduserer risikoen for suboptimalisering
- Ved utnevnelse av prosesseiere unngår man ansvarsfragmentering som ofte ses i tradisjonelle, funksjonsbaserte organisasjoner
- Styring via prosesser skaper et bedre grunnlag for måling og kontroll av prestasjonsnivåer

Det kan derimot tenkes at desentralisert beslutningsmyndighet kan føre til utfordringer i forhold til å skape en enhetlig retning, og dette kan nok representere en velbegrunnet

frykt i tradisjonelt styrte organisasjoner. For å unngå dette, og for å sikre et vellykket målstyringssystem, hevder Maskell (1991) og Kaydos (1998) (Andersen, 2002) at målstyringssystemet må:

- Være direkte knyttet til overordnet strategi, for å like mål til selskapets retning
- Gi et helhetsbilde, og må dermed inneholde alle variable som trengs for å definere høyt prestasjonsnivå
- Hovedsakelig benytte ikke-finansielle mål, ettersom de fleste prestasjonsaspekter for en moderne organisasjon stammer fra andre dimensjoner enn finansielle
- Variere mellom ulike deler av organisasjonen, ettersom disse vil ha ulike behov. Et godt målstyringssystem tillater skreddersøm.
- Endres over tid ettersom forutsetningene endrer seg; et statisk målstyringssystem vil fort kunne bli irrelevant
- Være enkelt å bruke
- Gi rask tilbakemelding til medarbeidere og ledere.
- Være nøyaktig i forhold til å levere konsistente, troverdige resultater
- Utformes for å stimulere til forbedring
- Kunne forklare gap mellom eksisterende og ønsket prestasjonsnivå ved å bryte ned gap til håndterlige enheter
- Tilby tilstrekkelig detaljnivå for å kunne peke ut hvor tiltak bør utføres, men også gi et helhetsbilde for å få kjapp oversikt
- Eliminere risikoen for at medarbeidere blir ”straffet” på grunn av et ikke tilfredsstillende prestasjonsnivå
- Kunne plassere ansvar for prestasjoner slik at det unngås situasjoner med manglende tiltaksinitiativ

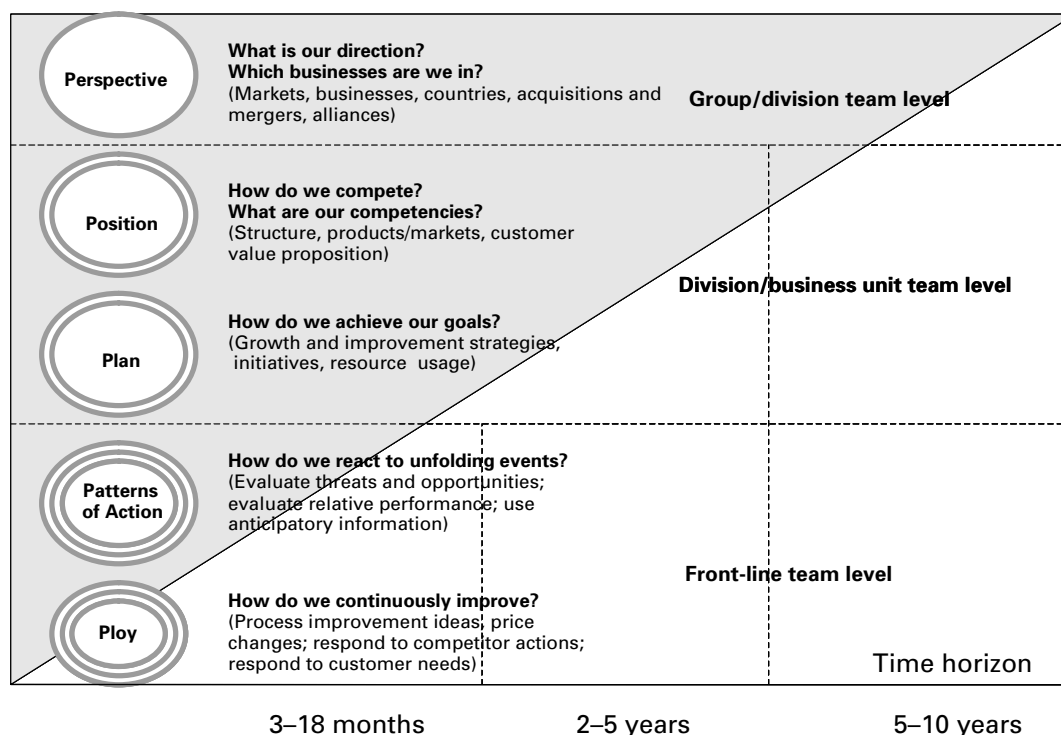
Andersen (2002) påpeker at denne tilsynelatende ekstensive kravlisten kan virke avskrekkende på virksomheter som ønsker å implementere et system for prestasjonsorientert, målbasert ledelse. Det forklares videre at en ikke vil kunne regne med å sjekke av alle boksene umiddelbart etter implementering, men at en heller bør få på plass et fungerende utgangspunkt, som siden kan være gjenstand for optimalisering. Lebas (1995) inntar et noe mer ledelsesvinklet utgangspunkt, og konkluderer med at et virkningsfullt målstyringssystem bør være bygget på følgende prinsipper:

- Autonomi til individer innenfor deres kontrollsfære
- Kausale sammenhenger (årsak-virkning)
- Myndiggjøring og involvering av medarbeidere
- Bygge diskusjonsbasis, og videre støtter kontinuerlig forbedring
- Fungere som beslutningsstøtte

Som vi ser av målstyringsprinsippene gjennomgått i de to siste kapitlene, er det altså en forståelse i fagmiljøet for prestasjonsmåling –og ledelse at forbedringsdimensjonen bør være tilstede i et hvert målstyringssystem, og at dette bør være tett knyttet til involvering av medarbeidere. Forbedring vil i denne sammenhengen være knyttet til både optimalisering av selve systemet og prosessene som måles. Dette vil forklares neste delkapittel.

2.3 Adaptive styremekanismer med basis i kontinuerlig forbedring

Jeremy Hope foreslår i *Business Performance Measurement* (Neely, 2007, pp. 163-178) et rammeverk for gjøre organisasjoner mer tilpasningsdyktige når det kommer til å håndtere løpende muligheter og trusler. Tilnærmingen er basert på den voksende irrelevansen til tradisjonelle, rigide og hierarkiske organisasjonsmodeller og målstyringssystemer, og er orientert rundt en kontinuerlig planleggingssyklus inspirert av Toyota. Premisset som blir lagt for denne tilnærmingen, er at økt kompleksitet reduserer forutsigbarhet, og at organisasjoner må utformes som dynamiske, evolverende enheter som kontinuerlig må lære og tilpasse seg over tid, heller enn å struktureres mekanistisk med funksjonelle enheter. Menneskelig intelligens, intuisjon og erfaring er nøkkelfaktorene som ligger til grunn for dette. Hope tar utgangspunkt i Mintzbergs beskrivelse av strategi som fem P'er, med basis i den varierende strategiske horisonten til ulike nivåer i en organisasjon (se figur 2).



Figur 2: Mintzbergs strategimodell (Neely 2007)

Hope foreslår syv punkter, som i boken hovedsakelig er rettet mot finansdirektører, men også kan forstås i sammenheng med en helhetlig, operasjonell modell for målstyring:

- Styre gjennom kontinuerlige planleggingssyklus
- La planlegging tilfalle førstelinjen
- Gjøre rullerende prognoser til det primære ledelsesverktøyet
- Rapportere nøkkelindikatorer daglig og ukentlig
- Dynamisk allokering av ressurser
- Dynamisk koordinering av aktiviteter på tvers av organisasjonen
- Fokuserer ansvarliggjøring på teamenes relative prestasjoner

Hope presenterer videre en kontinuerlig planleggingssyklus, som minner om Deming-syklusen for kontinuerlig forbedring (plan-do-check-act). Denne består av elementene sjekk, sikt, planlegg og utfør. Ansvar for utførelse og resultater skal tillegges teamene, som selv skal drive forbedringer, hvilket skal trigge intrinsisk (indre) motivasjon hos

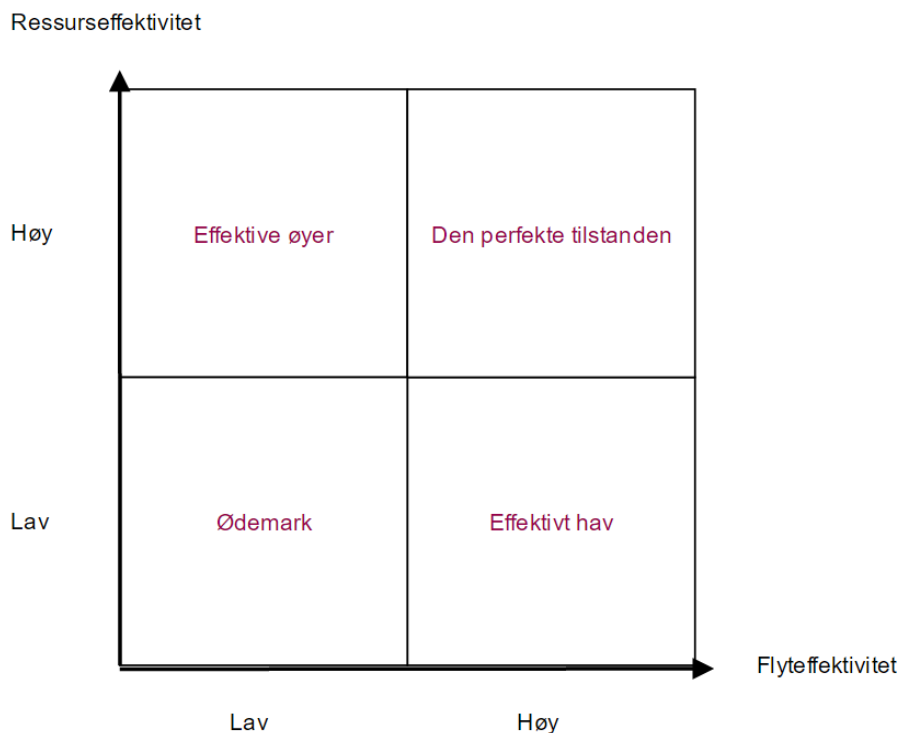
medarbeiderne. Når det kommer til rullerende prognoser, menes det her at en på kontinuerlig basis skal vurdere om en er på riktig vei i forhold til å nå endelig fastsatte mål, og justere tilnærming og forventninger deretter. På høyt nivå i organisasjonen gjøres dette ved å oppdatere forventninger i forhold til kommende måned eller kvartal basert på læring oppnådd i tidligere perioder. Hope skiller mellom KPIer som ledende indikatorer, og KRler som etterslepene indikatorer, og understreker behovet for hyppig (daglig og ukentlig) oppfølging av KPIer for å gjøre virksomheten i stand til å respondere raskt på endrede omstendigheter. Det argumenteres for at KPIer skal gi muligheten til å bestemme hvilke tiltak som skal iverksettes, og da kvartalsvise eller årlige målinger ikke gir denne umiddelbare muligheten, vil de i beste fall kunne fungere som KRler.

Dynamisk allokering av ressurser henger sammen med det økte beslutningsansvaret som ligger i teamene, hvilket forutsetter høyere grad av autonomi når det kommer til beslutningstaking som innebærer bruk av organisasjonens ressurser. Dette gjøres blant annet for å tilrettelegge for Just-In-Time og høy responsivitet, hvilket tradisjonelle, omstendelige beslutningslinjer vil kunne fungere som en effektiv barriere for. Det samme gjelder også for hvilke tiltak som skal utføres for å øke prestasjonsnivået, der det respektive team får spillerom til å ta avgjørelser til det beste for selskapet og kunden, basert på den informasjonen som blir tilgjengelig underveis. Til slutt, argumenterer forfatteren for at teamene bør få sette egne prestasjonsmål, og at målene bør knyttes til kontinuerlig forbedring i stedet for fikserte målsetninger. Dette henger også sammen med at prestasjoner per definisjon representerer relative størrelser.

3 Målstyring og kontinuerlig forbedring i LEAN

3.1 Introduksjon til LEAN

Modig (2015) definerer LEAN som en strategi for flyteeffektivitet, med nøkkelprinsippene Just-In-Time og visuell styring. Kort sagt handler det om å produsere det kunden vil ha, når kunden trenger det, med et absolutt minimumsnivå av aktiviteter som ikke skaper verdi for kunden, med overblikk på helheten. Sentralt i LEAN står prinsippet om kontinuerlig forbedring – å hele tiden jobbe for å øke andelen av verditilleggende tid i den totale verdiskapningen ved å eliminere unødvendig bruk av ressurser, sett fra flytenhetens eller kundens perspektiv. En grunnleggende distinksjon i denne filosofien, er forskjellen mellom ressurseffektivitet og flyteeffektivitet. Der ressurseffektivitet handler om å maksimere tiden ressurser benyttes til å prosessere flytenheter i forhold til tilgjengelig tid, går flyteeffektivitet ut på å maksimere andelen av den totale gjennomløpstiden brukt til å tillegge en flytenhet verdi. Gjennomløpstiden er her definert som tiden mellom identifisering av behov, til dette behovet er dekket, og utgjør tidsgrunnet for måling av hvor godt prosessen presterer. I en ideell tilstand (se ”Dette er LEAN” kap. 8) er både ressurs- og flyteeffektivitet 100%. I praksis er ikke dette mulig, da disse to effektivitetsformene vil kunne komme i konflikt med hverandre, samt at naturlig prosessvariasjon vil skape en ”effektivitetsfront” som utgjør et tak for prestasjonsnivået. Med en LEAN driftsstrategi, skal flyteeffektivitet prioriteres over ressurseffektivitet, da det er denne tilnærmingen som gir mening i forhold til å skape kunde verdi (se definisjoner).

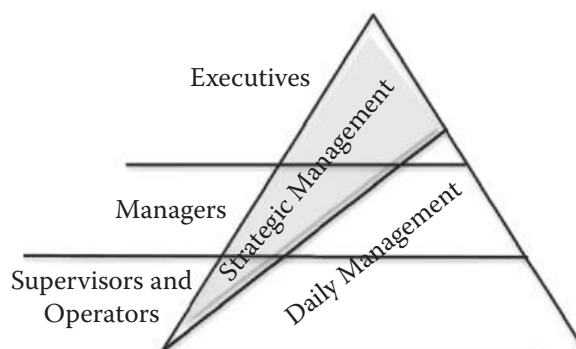


Figur 3: Effektivitetsmatrisen (Modig 2015)

De neste delkapitlene vil gjengi metodikker som stammer fra LEAN, som beskriver hvordan målstyring gjennomføres i tråd med disse prinsippene i en kontekst av kontinuerlig forbedring.

3.2 Hoshin Kanri

Andersen (2002, pp. 37-39) argumenterer for å bruke en kombinasjon av ovenfra-og-ned- og nedenfra-og-opp-tilnærming i utforming av organisasjonelle prestasjonsmål, når strategiske mål skal reflekteres i de operasjonelle (i denne oppgaven kaller vi det ”kontravertikal målkommunikasjon”). Et ord som er brukt om dette, er strategideployering, og Hoshin Kanri er en metodikk utledet fra LEAN som tar for seg denne prosessen (Liker, 2012, pp. 88-113).

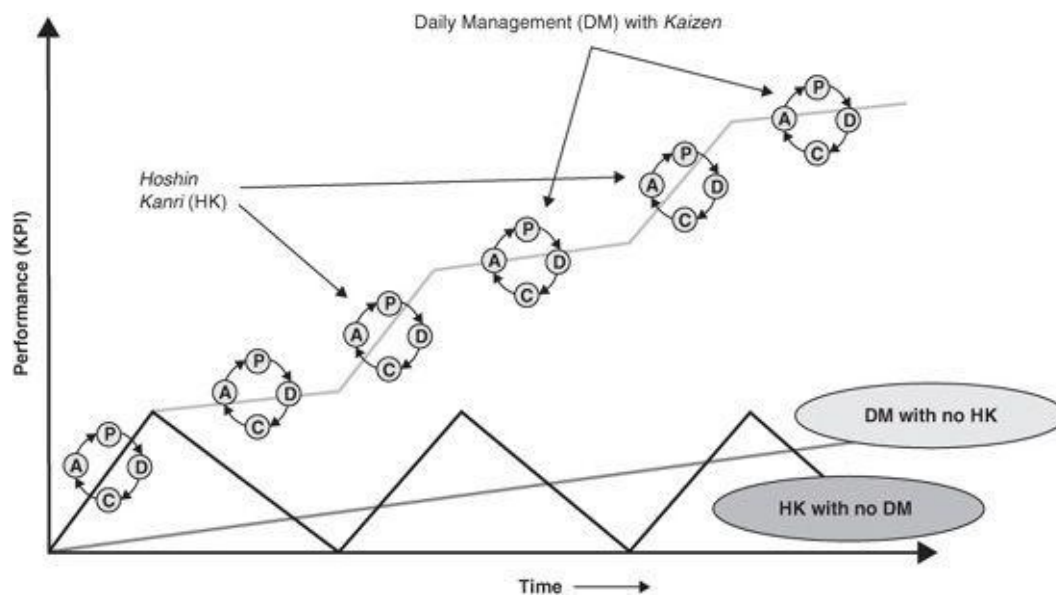


Figur 4: Strategisk styring med Hoshin Kanri (Kesterson 2015)

Hoshin Kanri begynner med den årlige strategiprosessen, og er et verktøy for å balansere årlige strategimål med det daglige forbedringsarbeidet basert på kontravertikal målkommunikasjon mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Prosessen er slik sett designet for at alle deler av virksomheten skal kunne komme med sine innspill til strategien gjennom mål og tiltak, og fungerer dermed som en kontinuerlig forbedringssyklus for den helhetlige målstrukturen i organisasjonen – fra strategi til daglig arbeid. Det kan altså ses på som en konkret metodikk i tråd med Mintzbergs strategimodell (se kap. 2.3). Hoshin Kanri består av følgende steg (Kesterson, 2015):

- Scan: Henger sammen med strategiformuleringen. Her gjennomgås nåsituasjon, og nøkkelmål for ønsket situasjon utformes i sammenheng med strategi, formål, verdier og prinsipper i organisasjonen. Disse nøkkelmålene blir kalt ”hoshins”, og skal være av et begrenset antall (5-7), typisk basert på en strategianalyse.
- Planlegg: I dette steget utformes planen for hvordan hovedmålsetningene skal nås. Her skal altså midlene for å nå målene formuleres, sammen med nøkkelindikatorer som skal benyttes for å si noe om man er på vei for å nå målene.
- Utfør: I dette steget starter organisasjonen med å utføre planene
- Studér: Jevnlig gjennomgang og analyse av resultater
- Justér: Planen revideres basert på lærdom oppnådd i det forrige steget. De tre siste stegene skal gjennomføres kontinuerlig (utfør-studér-justér)

Et sentralt virkemiddel for strategideployering med Hoshin Kanri, er den såkalte ”catchball-prosessen”. Denne gjennomføres i planleggingsfasen, og er en metodikk for å kommunisere strategien vertikalt i organisasjonen for å få innspill til mål og tiltak fra hele organisasjonen. Denne prosessen gjennomføres stegvis som toveiskommunikasjon mellom de ulike nivåene, for å bygge forbedringsarbeid inn i strategiprosessen. I følge Liker (2012, pp. 88-113) er en kritisk forutsetning for en vellykket implementering, at organisasjonen allerede har et velfungerende forbedringsarbeid knyttet til den daglige virksomhetsstyringen. (se figur 5)



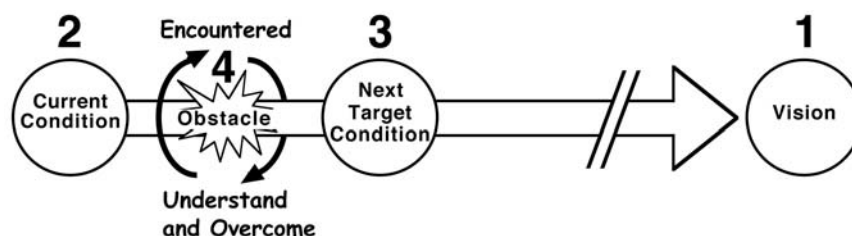
Figur 5: Hoshin Kanri i forhold til det daglige forbedringsarbeidet

Et viktig prinsipp i Hoshin Kanri som stammer fra LEAN, handler om trekking av ressurser (pull). I denne sammenhengen betyr det at det ikke er ledelsen som skal ”trykke” mål og aktiviteter nedover i organisasjonen, dette skal de ulike organisasjonsenhetene bidra med selv, ut fra en overordnet og langsiktig strategisk retning definert av ledelsen. Ledelsen ”trekker” altså dette ut fra de ulike virksomhetsområdene, som da vil få et større eierskap til de målene som blir satt (Liker, 2012, pp. 88-113). Ledelsens rolle vil dermed bli å fasilitere denne prosessen for å kvalitetssikre at målsetningene satt svarer til den strategiske retningen. To andre viktige verktøy i denne målstyringstilnærmingen, er gap- og rotårsaksanalyse. Dette gjøres for å identifisere grunnleggende drivere for gap mellom målsetninger og faktiske prestasjonsnivåer, slik at en videre kan drive systematisk problemløsning for å lukke gap og oppnå prestasjonsforbedringer.

Det neste delkapitlet vil behandle en slik metodikk for systematisk problemløsning: Toyota Kata.

3.3 Kata

Kata er en metodikk for retningsstyrt, kontinuerlig forbedring utledet fra Toyotas produksjonsfilosofi (les: LEAN), basert på systematisk problemløsning (Rother, 2010). Metodikken tar for seg en praktisk tilnærming til hvordan en på prosessnivå kan jobbe kontinuerlig mot en måltilstand i tråd med virksomhetens overordnede målsetninger.

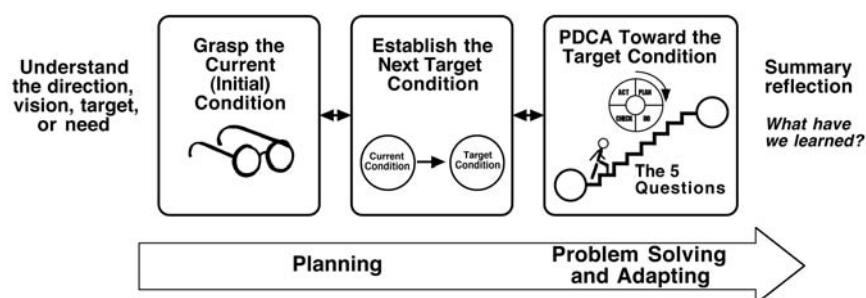


Figur 6: Forbedrings-kata (Rother 2010)

Følgende fem spørsmål er sentrale i denne tilnærmingen (Rother, 2010, p. 155):

1. Hva er måltilstanden?
2. Hva er nåværende tilstand?
3. Hvilke hindre står i veien for å nå måltilstanden?
4. Hva er det neste steget?
5. Når kan vi se hva vi har lært fra å ta steget?

Disse fem spørsmålene gjør seg gjeldende i den kontinuerlige forbedringsfasen, altså etter at en måltilstand er etablert. Metoden er konstruert med mål om at prosesseamet hele tiden skal ha noe å strekke seg etter, hvilket vil si at dersom et mål blir nådd, skal en ny måltilstand etableres. Det kreves god forståelse og analyse av den gjeldende situasjonen og prestasjonsnivået i en prosess, slik at måltilstanden kan etableres med høyest mulig kvalitet. Dette er en iterativ prosess, som baserer seg på eksperimentering og læring der en gjennom flere steg skal bevege seg mot måltilstanden.



Figur 7: Kata (Rother 2010)

Det understrekes av Rother (2010) at dette er en metodikk som både krever sterk oppfølging og opplæring av prosesseamene, som selv er ansvarlige for å gjennomføre forbedringer. I tillegg må det være en grunnleggende aksept for forbedringsarbeid som en del av det daglige arbeid. Det kreves også at den langsiktige retningen er godt innarbeidet i virksomheten, for å sikre at forbedringer skjer i en retning som kommer organisasjonen som helhet til gode. Det neste delkapitlet vil kort beskrive to verktøy som er hyppig brukt i LEAN for å fasilitere det målstyrte forbedringsarbeidet.

3.4 A3 og Tavlemøter

Som beskrevet i dette kapitlet, er visuell styring, sterk oppfølging og problemløsning sentrale deler av LEAN-metodologien. To konkrete verktøy som blir hyppig brukt i denne sammenhengen, er tavlemøter og A3 (Berg Wig, 2013). Under tavlemøtene, som foretas på daglig basis av prosesseamene, gjennomgås daglige måltall, og eventuelle problemer eller prestasjonsgap blir adressert slik at korrigerende tiltak kan foretas. Fokuset i disse møtene ligger typisk på verdiskapningsprosessen, kundebehov og flyt (Berg Wig, 2013, pp. 111-113), og disse møtene blir foretatt i alle områdene av organisasjonen som et virkemiddel for å balansere forbedringsinnsatsen. Problemer som ikke kan løses av et spesifikt team, blir gjerne formidlet til et annet, med de nødvendige forutsetningene for å gjøre dette, som da videre tar dette opp på sine tavlemøter. Problemer som ikke kan løses direkte under daglige møter, blir typisk gjennomgått og løst systematisk via en såkalt ”Problemløsnings-A3”, som inneholder følgende elementer (Berg Wig, 2013, pp. 195-201)

- Temaet eller problemet som skal løses
- Hvem som er ansvarlig
- Rotårsaken til problemet (forutsetter rotårsaksanalyse)
- Mulige korrigerende tiltak
- Prioritering av korrigerende tiltak
- Beskrivelse av hvordan den A3-ansvarlige vil oppnå enighet med de problemet involverer
- Gjennomføringsplan
- Beskrivelse av hvordan en vet om tiltakene har virket
- Foreslåtte oppfølgingstiltak
- Beskrivelse av hvordan læringen fra A3-en skal formidles

A3en har sitt navn fra papirformatet, av den grunn at informasjonen typisk skal kunne få plass på et kompakt format, slik at det skal legges til rette for effektiv og visuell kommunikasjon. En annen type A3 som er relevant for målstyring, er den strategiske A3en, som benyttes i oppfølging av strategiske planer. Et viktig formål med A3-kommunikasjon, er at det bidrar til å binde sammen det strategiske og det operasjonelle nivået i en organisasjon, da den binder sammen mål og tiltak, strukturert problemløsning og videre legger til rette for organisasjonslæring.

4 Litteratordiskusjon

Litteraturen som er gjennomgått i de to foregående kapitlene, viser en del påfallende likheter mellom målstyring i LEAN og innen prestasjonsmåling –og ledelse, og følgende fellestrekk kan trekkes ut:

- Målstyring bør ha en sammenheng med den strategiske retningen
- Strategisk virksomhetsplanlegging bør ikke begrenses kun til toppledelsen, men også involvere de ulike delene av en organisasjon ved bruk av kontravertikal målkommunikasjon
- Involvering av medarbeiderne som faktisk utfører arbeidet bør stå sentralt i utforming og oppfølging av mål og tiltak.
- Målstyring bør knyttes sammen med kontinuerlig forbedring i det daglige arbeidet, og involvere medarbeidere i utforming av mål og tiltak. I den kontinuerlige forbedringsarbeidet, bør også forbedring av selve målstyringssystemet inngå
- Målstyringen bør reflektere den faktiske verdiskapningen sett fra kundens perspektiv, og fokusere på å øke prestasjoner
- Prestasjoner er ikke fikserte, men relative størrelser
- Mål burde revideres når de er nådd slik at ikke forbedringsarbeidet stagnerer
- Målstyring krever opplæring, trening og sterk og hyppig oppfølging
- Teknikker for strukturert problemløsning bør være en del av målstyringsarbeidet
- Målstyring burde gi muligheten til å agere hurtig på eventuelle problemer eller prestasjonsgap, og dermed fokusere sterkt på ledende indikatorer, eller prestasjonsdrivere, mer enn resultater i seg selv.

Eksisterende forskningslitteratur synes å ha kommet langt når det gjelder utforming av målstyringssystemer og implementeringsstrategier. Videre er det interessant å se at anbefalingene som fremkommer av forskningslitteraturen om prestasjonsstyring og -ledelse ser ut til å sammenfalle med de prinsipper og verktøy som beskrives i litteratur om LEAN, spesielt når det kommer til bruk av kontinuerlig forbedring for å takle hyppige endringer i konkurransebilde og andre organisasjonelle omstendigheter. Likevel, ser det ut til å være mangler i forhold til å avdekke de grunnleggende forhold som bør ligge til rette i forhold til å implementere kontinuerlig forbedring som en naturlig del av målstyringsarbeidet. Kennerly & Neely (2003) foreslår at for å overvinne barrierene som vil kunne stå i veien for dette, må det eksistere en vurderingsprosess for systemet, medarbeiderne må kunne bruke målstyringssystemet, det må finnes fleksible systemer for å fange opp og analysere relevante data, samt at det må eksistere en kultur for prestasjonsmåling. Dette besvarer likevel ikke de grunnleggende forutsetningene som må ligge til grunn for implementeringen, og genererer kanskje flere spørsmål enn svar. Hvordan legger man for eksempel til rette for å bygge en kultur som støtter opp under prestasjonsmåling og kontinuerlig forbedring? Det er først i de senere år forskningen har dreid seg fra hovedsakelig å omhandle prestasjonsmåling til også å inkludere ledelsesaspektet (Se bl.a. Folan & Browne (2004), Melnyk, Bitici, Platts, Tobias & Andersen (2013) og Lebas (1995)) og det kan dermed se ut til at LEAN-teori har kommet lengre i forhold til å ivareta det helhetlige bildet med målstyring som en naturlig del av virksomhetsstyringen, blant annet ved å i større grad inkludere menneskelige faktorer og forbedringskultur, problemløsningsteknikker, kundeverdi, flyt og visuell styring. I LEAN fremstår det som at målstyring er en naturlig del av forbedringsarbeidet, og forbedringsarbeidet er en naturlig del av målstyringen. Derfor har det i studien vært

naturlig å oppsøke virksomheter som jobber med dette, hvilket neste kapitlet, som omhandler forskningsmetode, vil gå nærmere inn på.

Eksisterende litteratur synes å ta for seg flere forslag på prinsipielle anbefalinger og konkrete metodikker når det kommer til utforming av målstyringssystem, og implementering av kontinuerlig forbedring i dette. Det synes likevel å være et behov for å strukturere dette i en mer fundamental drakt, hvilket denne studien vil ta for seg i lys av de overordnede forskningsspørsmålene.

5 Metode

5.1 Teoribygging basert på case-studier

Forskningsmetoden er i all hovedsak basert på Eisenhardt (1989), med enkelte tilpasninger. Problemstillingen har forutsatt teoribygging basert på kvalitative data innhentet gjennom intervjuer. En sentral del av denne typen arbeid, er å være bevisst på de fagkvalitetsmessige risikoene denne type forskning innebærer. Det kan nevnes:

- Premature slutninger basert på begrensede data
- Overdreven vektning av eliterespondenter
- Utsiktet ignorering av evidens som ikke støtter opp under konklusjonen

For å begrense disse risikoene, ble analysen gjennomført etter alle intervjuene var gjennomført, slik at en mest mulig objektiv vinkling kunne inntas etter alle data var på plass. Ideer og tanker har blitt notert ned underveis, for å støtte opp under og gi innspill til det videre analysearbeidet, men uten å konkludere. Det har heller ikke blitt nedfelt noen hypoteser i forkant, for å unngå en uhensiktsmessig binding med potensielt forutinntatte forskningsmål, og samtidig beholde teoretisk fleksibilitet. Likevel er det vanskelig, om ikke umulig, å innta et fullstendig nøytralt utgangspunkt. En initiell faglig forankring har vært nødvendig for å kunne stille de riktige spørsmålene, forstå de grunnleggende mekanismene og sammenhengene som danner basisen for disse, og samtidig opparbeide grunnkompetanse for å maksimere verdien av respondentinteraksjonen. Det er også en risiko forbundet med utformingen av intervju spørsmålene, og det har vært lagt vekt på å stille disse over en bred flate for å unngå at potensielt kritisk informasjon ikke har blitt plukket opp underveis, og samtidig fange opp mest mulig av helheten knyttet til problemstillingen. I denne sammenhengen har det også blitt tilstrebet å unngå spørsmålsstillinger som utilsiktet søker etter spesielle resultater, eller gir respondentene incentiver til å farge svarene ut fra det som kan bli oppfattet som intervjuerens subjektive interesser. I selve analysedelen, har to cross-case-teknikker, samt within-case-analyse, blitt brukt for å se forbi umiddelbare inntrykk fra intervjugjennomføringen og gi ulike vinklinger på de kvalitative dataene ved hjelp av triangulering.

Resultatene synes i stor grad å være i tråd med det som er presentert i eksisterende litteratur, selv om vinklingen er noe annerledes, noe som bidrar til å øke troverdigheten ved resultatene. Det har blitt vektlagt å bygge en transparent oppgave, og analyseprosessen dermed er forsøkt beskrevet så tydelig som mulig, for å sikre etterprøvnbarhet for fremtidige studier (se også vedlegg). Når det kommer til terminologi og språk, har respondentene i høy grad vært konsistente i forhold til hverandre, noe som antyder at datagrunnlaget egner seg godt til den type analyse som har blitt brukt i denne studien.

5.2 Forskningsstrategi og tilnærming

Innledningsvis i studien ble det foretatt et litteratursøk for å danne et bilde av hva som eksisterer av litteratur innenfor målstyring og kontinuerlig forbedring. En sentral del av dette, har vært å identifisere hvordan målstyring blir beskrevet i LEAN-litteratur, da kontinuerlig forbedring som nevnt tidligere er en sentral del av denne filosofien. Følgende to hovedområder har altså blitt avdekket:

- Prestasjonsstyring og –ledelse (Performance Measurement & Management)
- Målstyring beskrevet i LEAN, som Hoshin Kanri, Kata, A3 og tavlemøter

En annen viktig grunn til litteraturstudiet, har vært å bygge nok kunnskap til å kunne kommunisere effektivt med respondentene og sikre begrepsvaliditet, både muntlig og i utforming av intervju spørsmålene, samt å kunne tolke og analysere dataene på riktig måte sett fra respondentenes perspektiv.

Underveis i studiens forløp, har ekstern veileder vært en viktig støttespiller for å gi innspill til relevant litteratur, tips til aktuelle intervjuobjekter, spissing av problemstilling, utforming av intervju spørsmål og faglige diskusjoner for øvrig. Veilederen jobber med rådgivning innen målstyrt forbedringsarbeid, og har med sin erfaring og kompetanse vært en viktig ressurs i arbeidet med å fokusere oppgaven og stille de riktige spørsmålene.

5.3 Utvalg og klassifisering av respondenter

Da det har vært ønskelig å etablere et mest mulig generisk konsept, har det vært et bevisst valg å oppsøke virksomheter innen ulike bransjer, for å unngå at eventuelle fellestrekk kan spores tilbake til likheter i blant annet prosessstyper. Samtidig har det vært ønskelig å finne respondenter fra ulike nivåer i sine respektive organisasjoner, for å få frem ulike perspektiver og vinklinger. Det har vært naturlig å oppsøke LEAN-miljøet for å finne bedrifter som jobber systematisk med kontinuerlig forbedring i henhold til definisjonen i denne oppgaven, og to av bedriftene er anerkjent for sitt forbedringsarbeid gjennom LEAN Forum Norges årlige LEAN-pris (FINN.no og Fibo), samt en bedrift for årets LEAN-prosjekt (KLP). Under følger en oversikt over respondentene som ble intervjuet i forbindelse med studien:

Bedrift	Respondentens rolle	Prosess/bransje
GE Oil & Gas	Forbedringsinitiativ, LEAN/Six-sigma	Vedlikehold, subseautstyr
FINN.no #1	LEAN-coach, 2 stk	Produktutvikling IT m.m.
FINN.no #2	Teamleder	Kundesenter
Skanska	LEAN-implementering	Bygg & Anlegg
Aker Solutions	VP Performance	Konsern, Oljeservice
Fibo	LEAN-coach	Fabrikasjon
SSAB	Strategiimplementering/LEAN	Stålproduksjon
KLP	Lean-implementering	Forsikring

Tabell 1: Utvalg og klassifisering av respondenter

Alle respondentene ble gitt muligheten til anonymisering i forkant av intervjuene, hvilket har vært viktig for at de skulle kunne formulere seg fritt. Ettersom ingen ytret ønske om dette, blir de dermed presentert med navn, noe som også bidrar til etterprøvbareheten.

5.4 Intervjuer

Som en del av den overordnede problemstillingen, er intervju spørsmålene utformet med følgende hensikt:

1. Forstå hvordan målstyring praktiseres som en del av det daglige arbeidet og forbedringsagendaen
2. Avdekke interne og eksterne avgrensninger ved målstyringen, gjennom å identifisere grensesnitt mellom operasjonelle og strategiske mål, så vel som mot kunder og underleverandører.
3. Finne ut hvilke prinsipper som ligger til grunn for utforming av mål
4. Gjennom de tre foregående punktene å generere et bredt nok datagrunnlag til å kunne si noe om underliggende forutsetninger for en vellykket implementering

For å kunne si noe om de grunnleggende prinsippene av betydning for en vellykket implementering, har det vært viktig å avdekke hvorvidt respondentene faktisk jobber systematisk med kontinuerlig forbedring som en del av målstyringsarbeidet. I tillegg har det vært nødvendig å skape tilstrekkelig bredde i spørsmålsstillingene, for å kunne fange opp eventuelle data av betydning for å besvare problemstillingen som ikke nødvendigvis var forventet på forhånd. Spørsmålene som har blitt stilt er som følger:

1. *Kan du beskrive hvordan målstrukturen er bygd opp i din organisasjon?*
2. *Kan du beskrive hvordan dere har kommet frem til målstyringsmodellen dere har i dag?*
3. *Hva opplever du som den viktigste forskjellen mellom gode og dårlige mål?*
4. *Hva mener du er de viktigste kjennetegnene til virkningsfulle mål?*
5. *Hvem deltar i utforming og oppfølging av mål i din organisasjon?*
6. *Hvordan sikrer dere at ansatte kjenner seg igjen i og tar eierskap til målene?*
7. *Hvordan jobber dere for å sikre størst mulig samsvar mellom mål og prestasjoner/faktisk ytelse?*
8. *På hvilken måte knytter dere målstyring til kontinuerlig forbedring?*
9. *Hvordan måler/sikrer dere at varer og tjenester flyter effektivt i bedriften?*
10. *Hvordan ser du på viktigheten av å revidere mål, og på hvilket grunnlag, eventuelt hvor ofte, utføres dette?*
11. *Hvordan måler dere kundetilfredshet? (Internt/eksternt)*
12. *Hvordan sikrer dere at tilbakemeldinger fra kunder blir fulgt opp internt?*
13. *Hvordan jobber dere med måling og oppfølging av underleverandørers prestasjoner?*
14. *På hvilken måte bruker dere mål for å stimulere til ønsket atferd blant ansatte?*
15. *Hvordan jobber dere konkret med å skape samsvar mellom operasjonelle og strategiske målsetninger?*
16. *Hvordan ser du på viktigheten av trening/kursing for å målstyrt forbedring til å fungere/forplante seg i organisasjonen?*
17. *Hva vil du peke på som de mest kritiske elementene som gjør at deres målstyringsmodell fungerer/er en suksess?*

18. Har målstyring bidratt til å løfte selskapet eller gjort dere bedre?
19. Er det ellers noe ved målstyring du vil peke på ikke har blitt nevnt gjennom intervjuet?

Underveis i studien, ble det nødvendig å gjøre enkelte endringer på rekkefølgen spørsmålene ble stilt i, for å skape en naturlig progresjon. I tillegg ble følgende spørsmål lagt til i intervjumalen utover i studieforløpet:

- Spørsmål 1 ble lagt til etter det første intervjuet var gjennomført
- Spørsmål 16 ble brukt under de to siste intervjuene, da trening/kursing ble identifisert som et viktig resultat i de foregående intervjuene, uten at dette ble spurt om direkte.
- Spørsmål 18 ble implementert som en følge av tilbakemeldinger fra intervjuet med FINN.no (intervju nr. 2), som også ble spurt om dette i etterkant.
- Spørsmål 19 ble implementert etter det første intervjuet var gjennomført

Alle intervjuer har blitt gjennomført med minst mulig interaksjon mellom spørsmålsstiller og respondent, utenom spørsmålene som ble stilt, med noen få unntak der oppfølgingsspørsmål ble ansett som naturlige (se transkripsjon i Vedlegg C). Respondentene ble i forkant informert om at oppgaven omhandlet *utforming og oppfølging av mål*, og bedt om å svare så fritt som mulig ut fra sine egne erfaringer, fokusområder og perspektiver. Dette har vært viktig for å sikre mest mulig rike data, og for å unngå å påvirke respondentene på en måte som forringet forskningskvaliteten. Intervjuene ble gjennomført på alt fra 30 min til 1t 30 min.

I etterkant av alle intervjuene, ble følgende oppfølgingsspørsmål stilt:

- Har du noen tilbakemeldinger til meg i forhold til intervjuet?
- Eksisterer det interne rapporter/data fra din virksomhet som er relevant for intervjuetemaet, og har du mulighet til å dele noe av dette?
- Har du tips til andre gode kilder eller potensielle intervjuobjekter innen dette feltet?

Da respondentene i stor grad har hatt høy kompetanse og bredt nettverk innen målstyring og forbedringsarbeid, har det vært viktig å stille disse spørsmålene for å kunne gi muligheten til å tillegge forskningsarbeidet ytterligere verdi. I tillegg har dette ført til at mer støttelitteratur og datagrunnlag har blitt tilført oppgaven, og slik muliggjort kvalitetssikring av respondentenes svar mot dokumentasjon der det har vært tilgjengelig. Av hensyn til bedriftene, blir ikke oversendte interndokumenter vedlagt denne oppgaven.

Gitt oppgavens kvalitative natur, har det ikke vært mulig, ei heller et mål i seg selv, å skaffe til veie statistiske data for å underbygge analysene med en kvantitativ dimensjon.

5.5 Analyse og behandling av data

I behandlingen av data har det vært foretatt en kombinasjon av cross-case- og within-case-analyse (se Eisenhardt (1989)). Innledningsvis ble det satt opp en matrise (se Vedlegg A) for å sammenligne essensen i svarene fra de ulike respondentene. Da funnene i seg selv ikke har fulgt samme struktur som oppsatt i intervjumalen, har det vært nødvendig å føre opp de sentrale funnene fra hver enkelt respondent i et eget dokument (within-case-analyse), som videre har blitt brukt for å kategorisere svarene i en cross-case-analyse. Analysen har i høy grad vært gjennomført iterativt, der de ulike kategoriene har blitt kontinuerlig testet mot datagrunnlaget, og endret underveis frem til de

inkrementelle forbedringene i teorien har vært så små at resultatplattformen har blitt vurdert som tilfredsstillende.

I analysen er det lagt vekt på å identifisere klare fellestrekk ved respondentbedriftene med en tydelig systematikk rundt målstyring med kontinuerlig forbedring, hvilket har vært sentralt for å utarbeide en prinsipiell, generisk plattform. Dermed har det ikke blitt gått i dybden på eventuelle forskjeller mellom disse, .

5.6 Begrensninger

Ideelt sett hadde det vært ønskelig med et enda større utvalg respondenter, blant annet ved å intervjuere personer over en større del av verdikjeden i de ulike bedriftene. Det har vist seg at intervjuet har krevd stor grad av oversiktskunnskap og innsikt i organisasjonens forbedringsstrategi, noe som betyr at det har vært best egnet for personell i ledende stillinger. Skulle det blitt foretatt intervjuer også på operasjonelt nivå, hadde det stilt andre krav til utforming av spørsmål. Bedriftene som har blitt intervjuet, har også typisk stilt én time til disposisjon, og dette hadde gjort det vanskelig om flere skulle blitt intervjuet innenfor de samme organisasjonene. En annen måte å skape større bredde på, hadde vært å øke antall respondentbedrifter, gjerne innen enda flere bransjer. Dette viste seg imidlertid vanskelig grunnet det begrensende tidsrommet til rådighet for gjennomføring av oppgaven. Flere bedrifter ble også forespurt, men blant annet gjorde nettopp kalenderen det vanskelig å få gjennomført disse. Det vil dermed eventuelt bli en oppgave for fremtidige forskningsprosjekter å etterprøve resultatene fra denne studien mot et bredere utvalg.

6 Resultater

6.1 Kjennetegn ved respondentbedriftene:

I denne delen blir identifiserte kjennetegn presentert med basis i intervjuene:

Fellestrekk mellom respondentene i undersøkelsen som i **høy** grad jobber systematisk med målstyring og kontinuerlig forbedring, og/eller jobber systematisk med implementering av dette, uavhengig av fase eller modenhetsnivå (5/7):

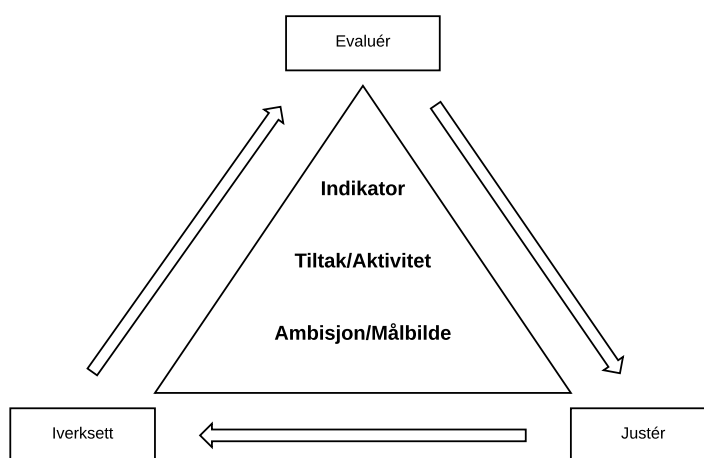
- Jobber med målstyring som en del av LEAN, og baserer selve målstyringen på en kontinuerlig forbedringssyklus, med iterasjoner, hypotesetesting og eksperimentering.
- Jobber i liten grad med målstyring på individnivå, men på team/gruppenivå.
- Foretar hyppige oppfølginger av mål og resultater, og reviderer mål løpende etter behov. De fleste tar utgangspunkt i 24t-møter (tavlemøter) som driveren til forbedringsarbeidet.
- Anser kulturendring som en viktig del av implementeringen (forbedringskultur), og erkjenner at dette er en langsiktig prosess. Jobber med å drive forbedringsrettet atferd blant de ansatte, og å gjøre forbedringsarbeid til en naturlig del av arbeidsdagen.
- Anser motivasjon som en viktig del av å sikre en vellykket implementeringsprosess, og jobber systematisk med involvering av ansatte i det målstyrte forbedringsarbeidet, tydeliggjøring av mål og generell forståelse i organisasjonen for å ivareta dette. Benytter ikke finansielle incentiver i målstyringen, tar utgangspunkt i intrinsisk (indre) motivasjon
- Sikrer at medarbeiderne tar eierskap til mål og tiltak ved at de selv er med på utforme de.
- Inntar et holistisk perspektiv på mennesker og prosesser: ”Helheten er mer enn summen av dens deler” (Aristoteles)
- Gjennomfører kurs og praktisk trening av ansatte og ledere i forbedringsarbeid og problemløsning, basert på grunnleggende LEAN-prinsipper, og anser dette som kritisk for implementeringen.
- Benytter i stor grad SMARTE-prinsippet i utforming av mål (spesifikke, motiverende, ambisjonsrike, relevante, tidsbestemte, enkle)
- Benytter i stor grad visualisering av mål
- Jobber i stor grad med systematisk problemløsning (eks. Kata, A3, gap-analyse, driveranalyse etc.), og sikter mot å identifisere og løse problemer/prestasjonsgap så hurtig som mulig etter de har oppstått.
- Jobber med å integrere tilbakemeldinger fra kunder i målstyringen

Fellestrekk mellom respondentene i undersøkelsen som i **mindre** grad jobber systematisk med målstyring og kontinuerlig forbedring (2/7):

- Jobber med prosjektbaserte forbedringer
- Anerkjenner viktigheten av at ansatte tar eierskap til målene, men mangler en prosess og systematikk for å ivareta dette
- Jobber prosjekt/kvartalsvis med oppfølging av mål
- Vurderer virksomheten til å ha forbedringspotensiale ved å jobbe mer systematisk med målstyring og kontinuerlig forbedring

6.2 Målstyring med kontinuerlig forbedring

Prosesen for et målstyringssystem som inkorporerer kontinuerlig forbedring, kan med utgangspunkt i resultatene beskrives med følgende modell:



Figur 8: Målstyring med Kontinuerlig forbedring

Denne modellen baserer seg på at målet innehar tre bestanddeler, tolket gjennom de kvalitative data innhentet i intervjuene:

- En kvalitativ dimensjon – en ambisjon eller et målbilde
- En beskrivelse av hvordan målet skal oppnås – et tiltak eller en aktivitet
- Et kvantitativt, fungerende bevis som beskriver prosessens status i forhold til måloppnåelsen – en indikator

Det mest vesentlige kjennetegnet ved målstyring med kontinuerlig forbedring, er den løpende prosessen med å:

- Evaluere status, mål og effekt av tiltak i lys av den overordnede ambisjonen
- Justere mål eller tiltak basert på evalueringen
- Iverksette nye tiltak basert på læring i den forrige iterasjonen, og starte ny evaluering når nye data blir tilgjengelig

Målstyring med kontinuerlig kan altså forklares som en kontinuerlig planleggingssyklus, som Hopes modell i kapitlet om adaptive styringsmekanismer med basis i kontinuerlig forbedring. Det kan også ses på som et rammeverk for kontinuerlig problemløsning, med et gjennomgående fokus på å avdekke og lukke prestasjonsgap, og videre lære gjennom hele syklusen.

6.3 5 Basisdimensjoner

Det har i stor grad blitt påpekt gjennom intervjuene at en sentral forutsetning for å lykkes med å implementere et bærekraftig målstyringssystem med kontinuerlig forbedring, er å utvikle en forbedringsorientert organisasjonskultur. Som et resultat av den kvalitative analysen, har det blitt funnet fem underliggende basisdimensjoner som bør vektlegges i denne sammenhengen:

- Kunnskap
- Indre motivasjon
- Oppmerksomhet
- Verdi
- Problemløsning

Under følger noen stikkord for i hvilke sammenhenger disse dimensjonene har blitt identifisert:

Kunnskap	Motivasjon	Oppmerksomhet	Verdi	Problemløsning
Felles tolkning og språk og begreper i organisasjonen	Nytteverdi av mål (mening), ikke bare rapporteringsfunksjon	Visualisering og synliggjøring av mål	Tiltak skaper kunde verdi	Prosjektbasert forbedring
Kurs og trening	Målbar effekt av tiltak (mening, mestring)	Penetrasjon i flere nivåer	Flyteeffektivitet (ledetid, WIP, leveringspresisjon, first-time-right, PPC, etc.)	Hypotesetesting
Pedagogikk	Kvalitativ målbeskrivelse/ målbilde (mening)	Oppfølging	Balansering av mål for å unngå sub-optimalisering	Gap-analyse
Lærende prosess (iterasjoner, hypotesetesting etc.)	Relevans (Mening)	Ledende indikatorer (muliggjøre fokus underveis)	Fjerning av sløsing	Årsaksanalyse
Unngå avhengighet av enkeltindivider	Involvering (autonomi, mening)	Fast møtestruktur (tavle/24t-møter)	Fleksible ansatte (omstillingsevne)	A3
Strategisk retning, strategiforståelse	Tydlig målbegrunnelse (mening)	Transparens	Integrering av kundens tilbakemeldinger	Kata
Knowledge Management	Visjon --> mening	"Awareness"	Strategi	Verdistrømkartlegging
Forbedringsteori + praktisk trening	Kunnskap bidrar til mening	Responsivitet	Kundefokuserte mål	Arbeidsmetodikk
Lesesirkler/ studiegrupper	Tillitsbygging	Proaktivitet		Driveranalyse
Ledelsesfilosofi				
Coachende ledelse				
Overbevisning				

Det bemerkes at respondentene ikke utelukkende har svart på i hvilken grad disse faktorene er implementert, men også hvorvidt de blir ansett som viktige i målstyringen.

6.3.1 Kunnskap

Kunnskapsdimensjonen fremkommer i flere ulike sammenhenger ut fra datagrunnlaget, også i det at en kontinuerlig forbedringssyklus i målstyringsarbeidet impliserer en læringsprosess ut fra dens iterative natur, ved at en justerer tiltak og mål basert på læring i de forrige syklusene. Det mest fremtredende elementet dreier seg likevel om å ha en solid kunnskapsplattform for forbedringsarbeidet idet det settes i gang. Respondentbedriftene med en tydelig strategi og gjennomføringsmodell for målstyrt forbedring er spesielt eksplisitte på at opplæring, kursing og trening er kritisk for å etablere det målstyrte forbedringsarbeidet, og få dette til å fungere. Å etablere kunnskap handler her hovedsakelig om å tillegge medarbeidere kompetanse innen kontinuerlig forbedringsarbeid, som når det implementeres medfører at medarbeiderne gjerne går fra å tenke kun på prosessutførelse til også å fokusere på prosessforbedring som en naturlig del av det daglige arbeidet. Resultatene tyder også på at denne type kunnskap også kan være viktig for at medarbeiderne skal oppleve *mening*, hvilket er med å trigge intrinsisk motivasjon som forklart i neste seksjon. Kunnskapsdimensjonen gjør seg også gjeldende ved å etablere et felles, relevant rammeverk for målstyring med kontinuerlig forbedring i virksomheten det gjelder, som siden blir gjenstand for kursing, trening og praktisk utførelse i organisasjonen. Denne eksplisitte kunnskapen danner basisen for hvordan hver enkelt virksomhet tilnærmer seg det målstyrte forbedringsarbeidet på en måte som er hensiktsmessig og relevant for seg selv, basert på de grunnleggende prinsippene i forbedringsteori anvendt i egne prosesser.

6.3.2 Indre Motivasjon

I det andre intervjuet, med FINN.no, ble forfatteren gjort oppmerksom på en modell som foreslår at indre motivasjon baserer seg på de tre elementene *mening, mestring og autonomi*. Denne modellen, som baserer seg på Pink (2009, pp. 83-145), har blitt testet mot kvalitative data fra de øvrige respondentene i analysen, og har vist seg å ha signifikant relevans for implementering av et målstyringssystem som ivaretar kontinuerlig forbedring. Dette gjør seg spesielt gjeldende gjennom det sterke fokuset på involvering av medarbeidere i målstyringsarbeidet. Det er en klar tendens at ledere inntar en fasilitatorrolle i denne sammenhengen og jobber sammen med teamene for å utarbeide tiltak i lys av overordnede målsetninger. Dette ses også på høyere nivå, eksempelvis i konsernledelsens samarbeid med forretningsenhetene for å utarbeide mål og tiltak. Involvering av medarbeidere synes også å finne sted i utforming av visjoner og mål, hvilket skal bidra til at medarbeiderne tar større eierskap til forbedringsarbeidet, og dermed oppnå høyere grad av *mening*. *Autonomi* står også sentralt i dette, ved at medarbeiderne står friere til å forme hva som skal stå i fokus i hverdagen. Respondentbedriftene kommuniserer også viktigheten at målene i seg selv må oppleves meningsfulle for de ansatte, og ikke bare være en del av et rapporteringsregime for virksomhetskontroll. Dette fremkommer også gjennom å ha en klar målbegrunnelse, eller en kommunisert ambisjon for hver enkelt mål, knyttet til overordnet strategisk visjon.

6.3.3 Oppmerksomhet

En dimensjon som stikker seg ut, er hvordan respondentbedriftene som jobber med kontinuerlig forbedring i målstyringen legger til rette for å skape oppmerksomhet og fokus på prestasjonsnivåene i ulike sammenhenger. Det legges vekt på at målstyringen skal være transparent og visuell, slik at en til enhver tid kan se hvordan en ligger an i forhold til målsetningene, og ved dette muliggjøre hurtig respons på eventuelle problemer eller prestasjonsgap. Dette støttes også opp av faste møtestrukturer, der daglige gruppemøter med bruk av tavler bidrar til å sette fokus på forbedringspotensial i det daglige arbeidet, og gjør at eventuelle problemer kjapt kan formidles til relevant personell når det er behov for dette. Daglige møter suppleres også av lengre intervaller, som ukentlige eller månedlige møter, som tar for seg problemstillinger med et lengre perspektiv, helt opp til strategisk nivå. Å opprettholde kontinuerlig fokus på denne måten, synes å forutsette utstrakt bruk av ledende indikatorer, som muliggjør hyppig oppfølging av status, retning og prestasjonsnivåer.

6.3.4 Kundeverdi

Respondentene fremhever et tydelig fokus på kundeverdi i det målstyrte forbedringsarbeidet. Dette fremkommer blant annet ved en sterk prioritering av flyteeffektivitet foran ressurseffektivitet, som handler om tettheten av verdi tilført gjennom verdistrømmen. Som beskrevet tidligere i oppgaven, utgjør tidspunktet for identifisering av et behov starten for flyten, mens slutt punktet forekommer i det behovet er dekket. Dermed forutsetter flytfokuset et helhetsperspektiv på prosessene i en virksomhet for å unngå sub-optimalisering, som videre kan relateres til en balansert målstruktur. Med andre ord synes er et sterkt fokus på kundeverdi å bidra til en enhetlig retning i målstyringen, ved å ha en felles definisjon på hva prestasjoner skal knyttes til på overordnet nivå. Et annet element handler om å sikre at målene bidrar til å identifisere de riktige tiltakene – altså de tiltakene som til syvende og sist skaper verdi. Flere av respondentene uttrykte også at de jobbet med å integrere tilbakemeldinger fra kunder i den daglige målstyringen, utover de klassiske kundeundersøkelsene som gjerne finner sted på halvårlig, årlig eller prosjektvis basis. Dette kan altså også relateres til verdi i målstyringen.

6.3.5 Strukturert problemløsning

Et vesentlig kjennetegn ved respondentene, er at de har en tydelig prosess for systematisk problemløsning, som knytter sammen forbedringsarbeidet gjennom hele organisasjonen. Dette handler om hvordan en skal reagere og gå frem når et prestasjonsgap har blitt identifisert, på alle nivåer. Bedriftene benytter gjerne ulike metodikker, men det de har felles er en tilnærming som baserer seg på å klargjøre nåværende situasjon, definere et fremtidig mål og samtidig hvilke tiltak som skal iverksettes for å oppnå målet. Dette er inkorporert i en kontinuerlig forbedringssyklus, som inkluderer hyppig evaluering, oppfølging, hypotesetesting og revidering av mål og tiltak, og dermed systematiserer læring, og sikrer at læring leder til nye verdiskapende initiativ.

7 Diskusjon

7.1 Drøfting av resultater

Det ble påvist at to av respondentbedriftene hadde mindre grad av systematikk rundt kontinuerlig forbedring i målstyringsarbeidet, og disse er dermed blitt mindre vektlagt analysen. Likevel har det her fremkommet interessante funn som har vært riktig å bruke i oppgaven, da de støtter opp om basisdimensjonene utledet i forrige kapittel, ved at respondentene har ytret meninger som har bidratt til å understreke viktigheten av disse faktorene.

På tross av et noe begrenset utvalg, antas det fremlagte konseptet å være generisk – altså å ha stor grad av overførbarhet mellom ulike systemer, da det inntar et relativt høyt abstraksjonsnivå, og kan relateres til grunnleggende menneskelige og organisasjonelle forutsetninger. Om en verdiskapningsprosess omhandler behandling av pasienter på et sykehus, vedlikehold av mekanisk utstyr, personellrekruttering, utvikling av programvare eller byggevirksomhet, kan tenkes å ha liten relevans for resultatene fremlagt i denne oppgaven. Dette kan begrunnes med at så lenge anvendelsesområdet omhandler menneskers rolle i å dekke et behov gjennom verdiskapning, vil det alltid eksistere et naturlig forbedringspotensial i prosessen som kan adresseres gjennom mål. De grunnleggende forutsetningene relatert til mennesker, kunnskap, motivasjon og læring vil dermed ha sterk relevans uavhengig av kontekst.

En faktor som kan synes å være utelatt fra de fem basisdimensjonene i forhold til hva eksisterende litteratur har fremlagt, er knytningen mellom strategi og målstyring. Det ble riktignok funnet en slik knytning hos samtlige respondenter, men i varierende grad. Det kan være lett å mistolke den strategiske knytningen dithen at alle operasjonelle mål skal ha en direkte og lett sporbar sammenheng med de overordnede KPIene for en bedrift. Studien viser derimot at denne knytningen kan konstrueres på en alternative måter, som i eksemplet med FINN.no, som bruker den strategiske retningen som et prioriteringsgrunnlag i forhold til hvilke utviklingsprosjekter som skal iverksettes. Når det kommer til hvordan disse prosjektene presterer etter de er satt i gang, er det derimot opp til prosessteamene å sørge for en effektiv gjennomføring. Dette kan generaliseres til at det i kunnskapsintensive prosesser, kanskje spesielt når det gjelder utvikling, vil kunne være et behov for høyere grad av autonomi når det kommer til selve målutformingene. De fremlagte prinsippene fokuserer på kritiske faktorer i implementering av målstyring med kontinuerlig forbedring, og dermed har strategidimensjonen blitt utelatt som et eget prinsipp, men det understrekes at en viss knytning med strategien er viktig for å skape en retning i forbedringsarbeidet. Likevel vil den viktigste retningsdimensjonen handle om verdi, da verditettheten er det mest sentrale parameteret i forhold til hvordan prosesser presterer. Verdibegrepet er tett knyttet til eksistensgrunnlaget til en hver bedrift, i forhold til hvilke(t) eksterne behov virksomheten skal dekke for å sikre videre drift, og blir på denne måten fundamentalt knyttet til strategien, som gjerne beskriver hvordan virksomheten skal posisjonere seg i forhold til hvilke behov som skal dekkes.

Som påpekt av Kennerly & Neely (2003), er kultur et sentralt element når det kommer til å legge til rette for implementering av et adaptivt målstyringssystem. Dette fremkommer også tydelig av datagrunnlaget, da respondentene på spørsmålet om atferd har vært tydelige på at å bygge en forbedringskultur er en av de viktigste suksessfaktorene for å få dette til å fungere. Kulturendring er ikke noe en oppnår automatisk ved eksempelvis å endre prosedyrer eller målsetninger. Å legge til rette for indre motivasjon blir dermed sentralt, slik at tilstedeværende menneskelige ressurser kan brukes som drivkraft i

endrings- og forbedringsarbeidet basert på egeninteresse. Dette er også i stor grad et ledelsesspørsmål. Pink (2009, pp. 212-213) baserer seg blant annet på en ledelsesfilosofi utviklet av tidligere Stanford-professor Jim Collins, som foreslår at ledere bør basere seg på følgende fire prinsipper for å trigge intrinsisk motivasjon:

1. *"Lead with questions, not answers."*
2. *Engage in dialogue and debate, not coercion."*
3. *Conduct autopsies, without blame."*
4. *"Build 'red flag' mechanisms" (make it easy for employees and customers to speak up when they identify a problem.)*

Disse prinsippene kan også sees i sammenheng med autonomistøttet ledelse, og understøttes blant annet av en masteroppgave ved UiO (Kjekk, 2012), som konkluderte med at det er en sammenheng mellom arbeidsprestasjon, autonomistøttet ledelse og indre motivasjon:

"I analysen viser det seg at forholdet mellom autonomistøtte og arbeidsprestasjon blir styrt av om individet har høy eller lav indre motivasjon. Det var viktig at de ansatte hadde høy indre motivasjon for at de skulle prestere. Faktorer som er viktige for arbeidsprestasjon er at de ansatte får tilrettelagt for de tre grunnleggende behovene for tilhørighet, kompetanse og autonomi som igjen fremmer indre motivasjonen som fører til arbeidsprestasjon" (Kjekk, 2012)

Denne konklusjonen er i tillegg med på å styrke kunnskapsdimensjonen i de fem basiselementene, ved at kompetanse er med på å drive indre motivasjon i forbedringsarbeidet.

De fem basisdimensjonene fremlagt i denne oppgaven tar blant annet for seg sammenhengen mellom det systematiske og det menneskelige eller kulturelle aspektet ved implementering av et målstyringssystem med kontinuerlig forbedring. Motivasjon og kunnskap handler i stor grad om menneskelige og kulturelle forutsetninger for å etablere et slikt system. Fokus på kunde verdi og systematisk problemløsning sikrer retning og fremdrift i forbedringsarbeidet, og ivaretar blant annet organisasjonslæring og handlekraft, mens oppmerksomhet handler om grensesjiktet mellom menneske og prosesser, ved at det skaper fokus på de sentrale driverne for å skape fremgang og utvikling.

Kunnskap		x	x	x	x
Indre Motivasjon	x		x	x	x
Oppmerksomhet	x	x		x	x
Verdi	x	x	x		x
Problemløsning	x	x	x	x	
Potensiell konsekvens:	Mangel på handlekraft som en følge av ulike virkelighetsoppfatninger. Manglende forståelse for forbedringsarbeid. Liten grad av "buy-in" i organisasjonen	Manglende villighet til å strekke seg etter mål. Medarbeiderne tar ikke eierskap til målene.	Mål blir ikke fulgt opp	Sub-optimal forbedring, manglende enhetlig retning. Manglende flyt fører til ineffektive prosesser	Manglende evne til å lukke prestasjonsgap.

Figur 9: 5 Basisdimensjoner for implementering av målstyring med kontinuerlig forbedring

7.2 Begrensninger

I litteraturdelen av denne studien har det i all hovedsak blitt fokusert på prestasjonsstyring og –ledelse, og målstyring innen LEAN. De fem basisdimensjonene presentert i resultatdelen impliserer i tillegg fagområder som ikke er representert innledningsvis, som for eksempel motivasjonsteori, situasjonsbestemt ledelse, kunnskapsledelse, organisasjonskultur, organisasjonslæring, endringsledelse, med mer. For å gi større tyngde til resultatene, burde dermed dette i en ideell verden vært implementert i større grad i litteraturstudien, og kanskje også blitt vurdert i utformingen av intervjuet, selv om resultatene fra intervjuene faktisk viser seg å hente elementer fra disse fagområdene. Resultatene understreker likevel viktigheten av å gi disse faktorene, og kanskje spesielt den kulturelle dimensjonen, en grundig vurdering når et målstyringssystem skal etableres, og kan gi grunnlag for en mer helhetlig forskning i fremtiden.

8 Konklusjon

Innledningsvis ble følgende forskningsspørsmål presentert:

- Hvordan jobber LEAN-orienterte organisasjoner med målstyring i tilknytning til kontinuerlig forbedring?
- Hvilke underliggende prinsipper legges til grunn når målstyring knyttes til kontinuerlig forbedring?

Når det kommer til det første spørsmålet, kan dette sies å være godt beskrevet i eksisterende litteratur. Denne studien har likevel bidratt med å samle dette i en fundamental kontekst, og beskriver med en enkel modell hvordan målstyring med kontinuerlig forbedring fungerer i praksis, som en itererende eller lærende prosess rundt et tredelt målkonsept bestående av:

1. Kvalitativt beskrevet ambisjon eller målbilde,
2. Tiltak eller aktivitet for å oppnå ambisjonen
3. Kvantitativ indikator for å vurdere om en er på vei til å oppfylle målsetningen

Sentralt i dette konseptet ligger involvering av medarbeiderne som faktisk utfører prosessene, og dermed prosessforbedringene, når det kommer til utforming av mål og tiltak. Større grad av autonomi hos medarbeiderne, er noe som synes å skille seg klart fra tradisjonell virksomhetsstyring, og setter dermed andre krav til virksomhetene som skal implementere dette. Det andre forskningsspørsmålet dreier seg om å faktisk få denne modellen til å fungere, og de fem basisdimensjonene presentert i resultatdelen omhandler slikt sett de grunnleggende forutsetningene for å oppnå et fungerende målstyrt, kontinuerlig forbedringsarbeid gjennom:

- Kunnskap,
- Indre motivasjon,
- Oppmerksomhet,
- Verdi og
- Problemløsning.

Når det kommer til videre forskning, vil det som nevnt være en oppgave å prøve resultatene fra denne studien mot et bredere utvalg, for å videreutvikle konseptet og verifisere at det faktisk kan anses som generisk. Det vil også være et poeng å implementere andre fagområder innen eksempelvis ledelse, læring, organisasjon og motivasjon som påpekt i kapittel 7.2, for å etablere en bredere og mer helhetlig faglig plattform. Et sentralt læringspunkt fra denne studien er at målstyring, prosesser og forbedringsarbeid er tett knyttet til mennesker, og at ledelsesfilosofi og sosiale aspekter dermed bør vektlegges tungt i utforming av målstyringssystemer. Dette utgjør dermed et viktig argument for å dra kunnskap fra ulike fagområder inn i denne disiplinen. Forhåpentligvis vil de fremlagte funnene kunne spille en rolle i å belyse dette.

Referanser

- Andersen, B. (1995). *Performance Management - A process benchmarking approach*. Chapman & Hall.
- Andersen, B. (2002). *Performance Measurement Explained*. Trondheim: ASQ Quality Press.
- Berg Wig, B. (2013). *Lean - Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* , 532-550.
- Folan, P., & Browne, J. (2004). A review of Performance Measurement: Towards Performance Management. *Computers in Industry* .
- Johnson, H. T., & Bröms, A. (2000). *Profit Beyond Measure*. New York: The Free Press.
- Kennerly, M., & Neely, A. (2003). Measuring Performance in Changing Business Environment. *International Journal of Operations & Production Management* , 213-229.
- Kesterson, R. K. (2015). *The Basics of Hoshin Kanri*. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Kjekk, M. B. (2012). En teoretisk analyse om selvbestemmelsesteoriens betydning for arbeidsprestasjon i organisasjoner : Sammenhengen mellom autonomi, indre motivasjon og arbeidsprestasjo. Oslo: Institutt for Pedagogikk ved Universitetet i Oslo.
- Lawlor, A. (1985). *Productivity Improvement Manual*. Aldershot: Gower Publishing Co.
- Lebas, M. J. (1995). Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics* .
- Liker, J. K. (2012). *The Toyota Way to Lean Leadership*. McGraw Hill.
- Melnyk, S. A., Bitici, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2013). Is Performance Measurement and Management fit for the future? *Management Accounting Research* .
- Modig, N. (2015). *Det er LEAN*. Stockholm: Rheologica Publishing.
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement - Unifying Theory and Integrating Practice* (2nd Edition. utg.). New York: Cambridge University Press.
- Pink, D. H. (2009). *Drive - The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- Rother, M. (2010). *Toyota Kata - Managing people for improvement, adaptiveness and superior results*. Portland: McGraw Hill.

Vedlegg

Vedlegg A: Svarmatrise

Vedlegg B: Sammendrag av funn og svarkategorisering

Vedlegg C: Transkripsjon

Vedlegg A: Svarmatrise

	GE	FINN, lean-eksperter	FINN, teamleder	Skanska	AKSO	Fibo	SSAB	KLP
Kan du beskrive hvordan målstrukturen er bygd opp i din organisasjon?	N/A	Knyttet til kontinuerlig forbedring. Formulerer ambisjon kvalitativt, finner indikatorer og KPIer basert på ambisjon, knytter måltall og datoer til dette. Har både resultatmål og prosessmål (leading/lagging)	Alle avdelinger skal ha overordnede ambisjoner, mål og indikatorer, som henger sammen med FINNs overordnede mål.	Overordnede målsetninger på økonomi, sikkerhet, miljø etc., som forplanter seg videre på region- og prosjektbasis. Også individuelle prosjektmål, planpålitelighet osv.	I gang med å etablere målstruktur. Kombinasjon av BSC og Hoshin Kanri m/catchball, med et håndterbart antall KPIer, som kaskaderes ut i organisasjonen.	Starter med langsiktige mål og visjoner i "den levende prosess", opptil 20 år. Tre- og ettårsperioder. Fire årlige måltall. Pyramide med langtidvisjon, kortere mål og hva hver enkelt avdeling skal bidra med. Går ned til daglig målstyring, og hva hver enkelt kan bidra med.	Målene kommer fra årlig strategiprosess. Årlig gjennomgang av ønsket fremtidig tilstand, 3-5-års perspektiv. Blir brutt ned på divisjoner, avdelinger og enheter.	Tradisjonell, balansert målstyring. Konsersjensfjens målkor brytes ned til divisjoner, seksjoner, avdelinger, team og til medarbeidersamtalen.
Kan du beskrive hvordan dere har kommet frem til målstyringsmodellen dere har i dag?	Ingen klar målstyringsmodell. KPIer som blir implementert, blir liggende i systemet "for alltid"	Utviklet seg gjennom flere år basert på erfaringer underveis.	Uklart	Uklart	Vi (konsernledelsen) setter ansvaret ut til forretningsenhete, men fasiliterer prosessen.	Mål om 100% ordrestyrt produksjon. "Rett prosess gir rett resultat" er utgangspunkt for styresettet. Begynte med "The Toyota Way" og de 14 ledelsesprinsippene, tilpasset det til virksomheten. Hele tiden fokus på flyt, ledetid og fjerning av sløsing. Drives av å bli bedre i morgen	Jobber med å implementere Hoshin Kanri metodikk, blir bedre år for år. Jobber med målbede, og deretter hvilke mål som vil kunne fungere som bevis for oppnåelse. Målarbeidet skal knyttes til motivasjon. Tar mange år å bli god på.	Uklart
Hva opplever du som den viktigste forskjellen mellom gode og dårlige mål?	Godt mål: Ansatte kjenner seg igjen i /identifiserer seg med, visuell påvirkning /synliggjøring, klar effekt av tiltak, akseptert av ledelsen	Både kvalitativt og kvantitativt beskrevet. Balansert, slik at en ikke suboptimerer. Emosjonell knytning. Målbart, mulig å følge opp, tidsbestemt, forståelig på flere nivåer, mulig å måle hyppig.	Gode mål er SMARTER. Et godt mål er lett å forstå, og gjør det lett å jobbe med tiltak.	Gode mål er SMARTER. Dårlige mål kan være formulert som en visjon, av redsel for å sette mål.	Gode mål driver rett atferd og har langsiktig påvirkning på kulturen. Fokus på kostnadsreduksjoner gir ofte kortsiktede effekter, men er ikke spesielt bærekraftig over tid. BSC for å unngå sub-optimalisering.	Involvering av de som skal utføre arbeidet, mål der man forstår hva man skal gjøre, og er med og bidrar.	Dårlige mål driver sub-optimalisering. Viktig å formulere meningen med hva en skal oppnå. Målbede og beskrivelser må inngå, med tall som bevis.	Generelt bør mål være SMARTER. Viktig med realiserbare, engasjerende og tydelige mål.
Hva mener du er de viktigste kjennetegnene til virkningsfulle mål?	Noe alle snakker om, penetrasjon i flere nivåer og felles tolkning, knyttet til overordnede forretningsmål og finansielle verdier	Se pkt. 4	Gode mål sikrer at man jobber med de riktige tingene, og er ikke formulert som et ønske.	At målene er omforent blant de de treffer, konsensus rundt -og forståelse for målene, sammenheng med overordnet visjon	SMARTER mål. Må begrense antall KPIer, og unngå kontraproduktive KPIer. Mål må fokusere på de grunnleggende LEAN-prinsippene.	Beskriver fremtidig tilstand, gjennom rett prosess. Formuleringen gjøres sammen som team, kvalitativt. Mål må være synlige (tavler), og medarbeiderne ha medbestemmelsesrett på hvordan de skal nås.	Involvering i målarbeidet skaper forankring i egen motivasjon. Målene må også være sammenkoblet med de verdier og prinsipper en organisasjon tilskriver seg.	At medarbeiderne forstår hvorfor de må oppnå, mål som kommuniseres slik at det skaper en forståelse for at "dette må vi bare gjøre".
Hvem deltar i utforming og oppfølging av mål i din organisasjon?	Linjeledere	Lederansvar, men alle deltar	Veldig mange. Lederens oppgave å sette mål og følge dem opp, medarbeiderens oppgave å komme med tiltak, iverksette og utføre.	Varieser, mye prosjektbasis. Operasjonelt er formennene ansvarlig for fremdrift i tråd med Last Planner, i samarbeid med produksjonsleder.	Liten sentral organisasjon på 4pers som administrerer måloppfølging. Forretningsområdene følger opp og er ansvarlige for resultatene. Mer frekvent oppfølging på lavere nivå, jobber for å gjøre det til en aktiv del av managementet.	Alle	Alle skal delta, men dette er en modningsprosess, men iterasjoner over mange år. Påvirkning fra topp og bunn gjennom catchball. Toppledelsen må beskrive og ta frem den langsiktige retningen.	Foreløpig ingen enhetlig struktur på dette. I enheter som har vært gjennom LEAN, gjør medarbeiderne dette selv. I fremtiden vil det være slik i hele organisasjonen.
Hvordan sikrer dere at ansatte kjenner seg igjen i og tar eierskap til målene?	Kommuniserer mål ut i organisasjonen hvert år, men blir ikke systematisk diskutert og vurdert	Kursing for ledere og medarbeidere. Kunnskapstester og spørreundersøkelser.	Ved å ta seg tid til å snakke og jobbe sammen om målene og prioriteringen av disse.	For lite av dette, og varierer stort i organisasjonen.	Utfordring å kaskadere mål. Jobber med kommunikasjon og knowledge management. Allmenn kommunikasjon og publisering av success-stories knyttet til måloppnåelse, tilgjengelig for alle.	Alle team involveres i utforming av "den levende prosess" på årlig basis, som gjenspeiles i det som følges opp i det ukentlige arbeidet.	Gjennom catchball. Bruker evalueringskriterier for å se hvor langt vi har kommet.	At medarbeiderne selv er med på å utforme målene. I områder med tradisjonell målpraksis, gjøres det gjennom oppfølging fra ledere.
Hvordan jobber dere for å skape samsvare mellom mål og prestasjoner?	Business case i forberedingsprosjekter, sammenligner før/etter på grunnlag av valgte indikatorer	Regemessige oppfølgingsmøter for mål, resultater og status. Synliggjøring gjennom tavler. Felles månedlig review med presentasjon av prestasjoner av	Hyppig oppfølging av ledere, team og avdelinger	I egen avdeling: Gjennom A3-rapporter, skaper målfokus på nåsituasjon, ønskesituasjon, tiltak og måling.	Setter baseliner med mål, tidsavgrensning og estimert effekt.	Skaper fokus ved å gjøre mål synlig på tavler. Gjører analyser og problemløsningsarbeid som A3 når mål ikke blir nådd. Starter på 24-timersmøte, "pumpen som driver den kontinuerlige forbedringen".	Koblet til oppfølgingsstrukturen i det daglige forberedingsarbeidet gjennom tavlemøter, forberedingsmøter og ukentlig strategioppfølging.	Jobber med driveranalyse, for å finne hvilke drivere som er viktige for å nå målene.
Hvordan knytter dere målstyring til kontinuerlig forbedring?	Jobbes lite med dette	Målstyringen er fundamentalt basert på kontinuerlig forbedring. "Smurren" = tilpasset versjon av PDCA-syklusen, iterativ tilnærming med hypotesetesting.	Åpen målstyring, åpne planer, synlige resultat, jevnlig gjennomgang	kvartalsvis gjennomgang/oppfølging av mål.	Kontinuerlig forbedring skal generere resultatene, må jobbes med kultur.	Kontinuerlig forbedring rettningsstyrt gjennom "den levende prosess", via eks Kata og A3. "Tilfeldige forbedringer" via mål om antall forbedringer per ansatt, antallet forbedringer gjør dette kontinuerlig.	Hoshin = PDCA-syklus for strategien basert på input i hele organisasjonen fra operasjonelt forberedingsarbeid.	Knyttet det til visjonen - "den beste partner for dagene som kommer". Bryter dette ned til mål og prestasjoner i delleveranser og hva en må se av hver enkelt medarbeider.
Hvordan måler, eller sikrer dere gjennom mål, at varer/tjenester flytter effektivt i bedriften?	Ledetid for vedlikehold. Måles ikke i engineeringprosesser.	Ledetid i produktutvikling.	Uklart	Lokasjonsplanlegging/line of balance for flyt på material og utstyr. Plansystemet tar mye hensyn til arbeidsflyt. Taktpanlegging. PPU.	Knyttet inn kundebehov både internt og eksternt	Leveringspresisjon mellom ledd viktigst for flyt. Rette råvarer til rett tid, med rett kvalitet, i riktig mengde. Bruker OE, men kjører ikke maskiner dersom det ikke er behov for leveranse.	Viktig å sette mål for å drive flyteffektivitet, som leveranspresisjon, ledetid, first-time-right etc. Jobber med forståelse gjennom verdiflytkartlegging og sløserianalyse. Trener organisasjonen i å forstå flyteffektivitet.	Gjennom kundefokuserte mål. (se også neste spm)
Hvordan ser du på viktigheten av å revidere mål, og på hvilket grunnlag, eventuelt hvor ofte, utføres dette?	Lite klarhet	Basert endring på læring oppnådd gjennom iterasjoner, altså behovsbasert.	Varieser ut fra hva som jobbes med, om målene er kort- eller langsiktige, hvor store de er eller hvor gode de er.	Jobber kvartalsvis, men det optimale er "alt i spill til enhver tid".	Må gjøres kontinuerlig, men med en viss grunnstabilitet for å skape trygghet i systemet. Må være forbundet med en viss regelmessighet, men bør besluttes fra tiffelle til tiffelle.	Reviderer mål på mange måter, som hvis de blir for lette å oppnå. Må ha noe å strekke seg etter.	Gjennomgår, vurderer og endrer mål hvert år på strategisk nivå. Bruker intern og eksternt læring fra foregående år til å bygge hypotese om hva som kan ta selskapet til neste år, deretter revideres mål, målbede kommuniseres etc.	Tavlemøter med kontinuerlig fokus på hvor vi ligger an i forhold til målene. Prioriterer og evaluerer, og endrer mål etter behov, som dersom de blir lette å oppnå.

<p>Howdan måler dere kundetilfredshet? (internt/eksternt)</p>	<p>Scorecards, kundeoppfølging, salg og markedsføring kommuniserer inn observasjoner</p>	<p>Hovedsakelig gjennom kundesenteret. Målinger, spørreundersøkelser, brukertester, sosiale medier etc.</p>	<p>Om kundene returnerer, og hvilke tilbakemeldinger de gir til salg, antall henvendelser per 100 000 besøk, kundetilfredshetsindeks, hvor lenge annonsene ligger ute.</p>	<p>Spørreskjema.</p>	<p>Kundene har egne undersøkelser der de måler oss mot våre konkurrenter, og vi foretar undersøkelser. Konsolideres i CRM-systemet før det settes aktiviteter.</p>	<p>Salg måler score hos kundene. Foretar undersøkelser. Måler kreditering og reklamasjon. Leveringspresisjon sentralt for intern kundetilfredshet.</p>	<p>Eks. antall reklamasjoner, tid brukt på håndtering av reklamasjoner, leveranspresisjon, ledetid, hvor mange jobber vi vinner, etc. Årlig kundeundersøkelse.</p>	<p>Tre årlige undersøkelser - medarbeider-, kundetilfredshet- og internerleveransundersøkelser. Sender SMS etter telefonsamtaler for å måle kundens opplevelse, løsningsgrad osv.</p>
<p>Howdan sikrer dere at tilbakemeldinger fra kunder blir fulgt opp internt?</p>	<p>Gjennom HMS-avdeling, eller via prosjektledelse og driftsorganisasjon</p>	<p>Problemet "eies" av den som gjennomfører undersøkelsen. Blir distribuert til ekspert dersom nødvendig. Jevnlig møter mellom kundesenteret og de operative.</p>	<p>Alle henvendelser skal besvares. Når kundesenteret ikke kan avklare henvendelsene, blir det sendt videre til relevante eksperter.</p>	<p>Egne folk som følger opp kunde-henvendelser umiddelbart. Tett samarbeid med kunden i prosjekt-gjennomføringen.</p>	<p>System for avvikshåndtering.</p>	<p>Tilbakemeldinger går direkte ut til 24-timersmøter, der alle prosesser starter. Fokus på å være "raskt på ballen".</p>	<p>Jobber med å utvikle håndtering av tilbakemeldinger fra kundene for å gjøre det til en del av det pågående forbedringsarbeidet.</p>	<p>Kundesenteret jobber aktivt med kundefora, vi er i gang med å bygge struktur for å sikre internformidling av informasjonen de sitter på.</p>
<p>Howdan måler dere med måling og oppfølging av underleverandrerprestasjoner?</p>	<p>Scorecards, audits og økonomiske vurderinger rundt profitabilitet, risikokoesponering</p>	<p>Ikke relevant.</p>	<p>Ikke relevant</p>	<p>Uklart, men bruker ulike evalueringverktøy.</p>	<p>Egenevalueringer, audits, følger opp leveranserresultater. Systematisk oppfølging av leverandrer.</p>	<p>Tett oppfølging av leverandrer. Jobber heller med leverandrutvikling enn å bytte leverandrer.</p>	<p>Innkjøpsavdeling jobber med leverandrutvikling</p>	<p>Særskilt ansatt som jobber med leverandropfølging, særlig med samfunnsansvar.</p>
<p>På hvilken måte bruker dere mål til å stimulere til ønsket atferd blant de ansatte?</p>	<p>Måler og følger opp HMS og kvalitet, foretar medarbeiderundersøkelser mot selskapsverdier</p>	<p>At medarbeiderne skal være aktive i utforming av mål og tiltak, altså bred involvering. Medarbeiderne måler hverandre to ganger i året, men ikke som del av målstyringen for øvrig, for å skape feedback-kultur</p>	<p>Medarbeiderne scorer hverandre to ganger i året. Øver på å gi feedback som driver personlige utviklings- og arbeidsmål</p>	<p>Eks mål på antall RUHer, SJAer. Fått tilbakemelding på at PPU bidrar til at planleggerne gjør en bedre jobb, fordi de vet at de blir målt, driver mentalitet om å levere flyteffektivt.</p>	<p>Er nå i første fase kalt "step-change", jobber med å bygge fundament for forbedringskultur.</p>	<p>Involvering av medarbeidere i målstyrt forbedringsarbeid bidrar også til å utvikle dem som mennesker.</p>	<p>En kan ikke bare bytte måltall for å endre atferd, en må bygge forståelse og kultur. Man må trene på ledelsesfilosofien. Organisasjonen må forstå verdi, flyt, sløsing etc. for å kunne tolke strategien på rett måte.</p>	<p>forhold til utvikling og forbedring, eks antall gjennomførte A3.</p>
<p>Howdan jobber dere konkret med å skape samsvar mellom operasjonelle og strategiske målsetninger?</p>	<p>Ingen klar prosess/sammenheng</p>	<p>Strategiske KPIer mer eller mindre frikoplet fra operasjonelle KPIer, men strategi brukes som prioriteringskriterie mellom forslag på tiltak for eksempel produktutvikling</p>	<p>Tverrfaglige strategivorkshops med ledere fra forskjellige nivåer, for å avklare hva strategien betyr for hver enhet.</p>	<p>Uklart, men prosjekter måles på "fem nuller" som kommer fra strategisk nivå. Setter prosessmål for å nå overordnede prosjektmål.</p>	<p>Gjennom catchball-prinsippet, de øverste målene omsettes i operasjonelle mål og brytes ned i håndterbare deler. Måler hvordan strategisk informasjon omsettes i praktiske handlinger - hvor godt det blir kaskadert ut. Hvem som helst i org skal kunne svare på hvordan de bidrar til den strategiske retningen.</p>	<p>"Den levende prosess"</p>	<p>Catchball-prosessen. Det må finnes en evne til systematisk forbedringsarbeid og problemløsning for å kunne ta hånd om "Breakthrough goals". Det er lett å spenne buen i en ambisjon, men man må ha en "forbedringsmotor" til å håndtere dette.</p>	<p>Se spm. 1.</p>
<p>Howdan ser du på viktigheten av trening/kursing for å få målstyrt forbedring til å fungere/forplante seg i organisasjonen?</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A (Se spm. 6 og 17)</p>	<p>N/A (Se spm. 17 og 18)</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A (se spm. 19)</p>	<p>N/A (Arrangerer leseirklær, med på å bygge forståelse henviser til som kritisk i spm. 17)</p>	<p>Utrolig viktig, og veldig effektivt om man gjør det på rett måte. Må ha balanse mellom teoretisk forståelse og "learning by doing" og "on-the-job-training", for å kunne anvende kunnskapen. Lederne foretar trening av sine ansatte, dette stiller store krav til trening av ledere. Viktig med filosofidiskusjon i forkant.</p>	<p>Veldig viktig. Bruker prosessforbedringer i implementering av LEAN som treningsarena. Opplæring i teori før trening gjøres direkte i prosessene.</p>
<p>Hva vil du peke på som de mest kritiske elementene som gjør at deres målstyringsmodell fungerer/er en suksess?</p>	<p>Fungerer ikke: For mange KPIer, mange som ikke trengs, folk tror ikke på KPIene.</p>	<p>Målstyringskurs har gitt økt fokus og momentum i utrulling, gjennom forankring i ledelsen. Ledere har KPIer på grad av målstyring i organisasjonen. Kontinuerlig oppfølging. At målstyringen er relevant, nyttig, gir verdi og bedre resultater, ikke bare et rapporteringsregime. Praktisk gjennomførbarhet.</p>	<p>Obligatorisk å lære seg målstyring. Felles forståelse og begrepsbruk. Oppfølging. At folk forstår "hvorfør" vi gjør det vi gjør.</p>	<p>Måler og vet tydelig hvordan vi gjør det på økonomi, miljø, anseelse markedet etc. Overordnede mål har gitt resultater på bunnlinsen, for kvalitet, resultatmål og effektmålene til kunden.</p>	<p>At vi når målsetninger som genererer et stabilt, langsiktig resultat. Kan få kortstikete effekter med økt fokus /oppmerksomhet, men vi ønsker i stedet å fundamentalt endre måten vi jobber på.</p>	<p>Involvering, visualisering, og forståelse for hva man er med på og hvorfor. At alle team er med på daglige og ukentlige tavlemøter.</p>	<p>Lederskap - lett å si, vanskelig å utføre. Avhengig av "buy-in" hos ledere. Må skape forståelse hos ledere om at en ikke er smartere enn summen av sine ansatte, og at det smarteste en kan gjøre er å finne en form for involvering av alle ansatte i utviklingsarbeidet. Må også treffe medarbeideres motivasjon</p>	<p>N/A</p>
<p>Har målstyring bidratt til å løfte selskapet/gjort dere bedre?</p>	<p>N/A</p>	<p>Vanskelig å isolere effekten på bunnlinja. Målstyring handler mye om motivasjon, gjennom mening, mestring og autonomi, og å skape en felles retning.</p>	<p>Ja, men har fremdeles mye forbedringspotensiale. Kritisk med systematisk opplæring for fortsettelse av progresjon uavhengig av individer ut/inn.</p>	<p>Mål blir fulgt opp på forskjellige måter i ulike deler av selskapet, og det er mye potensiale for å løfte selskapet videre med dette.</p>	<p>For tidlig å si.</p>	<p>N/A</p>	<p>Har ikke kommet langt nok til ennå å se fullstendige effekter. Lang tidslinje for implementering i stort selskap, men stor potensiell effekt. Enkelte deler av selskapet har oppnådd stor forbedring, men den virkelige effekten kommer når hele selskapet er med.</p>	<p>Ja, i de områdene der LEAN er implementert har vi fått enorme resultater.</p>
<p>Er det ellers noe ved målstyring du vil peke på som ikke har blitt nevnt gjennom intervjuet?</p>	<p>N/A</p>	<p>Målstyring gjøres ikke på individnivå, men på team/gruppenivå. Viktig å rydde opp i begrepene. Målstyring handler om kommunikasjon, viktig med sterk oppfølging.</p>	<p>Målstyring bidrar ti reelt engasjement på jobben, motivasjon, mestring og autonomi. Viktig å forstå betydningen av det en gjør, og hvorfor en gjør det. Målstyring ikke bare nyttig for bunnlinja eller strategi, men for hver enkelt medarbeider og dens trivsel. Få et bevisst forhold til det en jobber med. Viktig med balanserte indikatorer.</p>	<p>En hver ansatt har personlige utviklingsmål, og setter tiltak for å komme dit.</p>	<p>Målstyring er ikke bare en hard KPI, men må også drive rett atferd og transformasjon. Kjører masseopplæring av LEAN i organisasjonen, med eget graderingsystem. Kritisk med opplæring for å endre tankesett, eks forskjell på flyt- og ressurseffektivitet.</p>	<p>Legger ikke mye vekt på tall, heller kvalitative fokusområder. Teamene finner ut av målsetningene. Vil oppnå mer enn vi tror er mulig ved å peke på rett prosess i stedet for resultatmål.</p>	<p>Forbedringskulturen må ligge i bunn før en starter med Hoshin Kann (strategideployering). Den store utfordringen er å bygge grunnen, å få forbedringsarbeid og lederskap til å fungere på rett måte på alle nivåer, og trene organisasjonen i problemløsning.</p>	<p>Tradisjonell målpraksis er reaktiv på kvartalsbasis, der vi har implementert LEAN er vi mer proaktive og måler kontinuerlig slik at vi hele tiden vet hvordan vi ligger an, og umiddelbart kan sette i gang tiltak.</p>

Vedlegg B: Sammendrag av funn og svarkategorisering

GE

- Gode mål:
 - Akseptert hos ledelsen, så vel som hos medarbeidere
 - Man kan identifiserer seg med målene
 - Reell nytteverdi (ikke bare rapporterende)
 - Synlige, visuell påvirkning
 - Genererer tiltak med klar og målbar effekt, både underveis og etter (proaktiv måling, prosess-/resultatindikator)
 - "Noe alle snakker om", med penetrasjon i flere nivåer
 - Felles tolkning, genererer riktige tiltak.
 - Dersom mål tolkes ulikt forskjellige steder i organisasjonen, vil en kunne ende opp med feil tiltak i forhold til hva som var hensikten.
 - Gjennomgående til overordnede forretningsmål, knytning til finansielle verdier
- Prosjektbasert forbedring
 1. Lage business case. Går inn i historikk, identifiserer problemer, hvordan problemene påvirker driften, vurderer verktøy for å utføre forbedringer
 2. Undersøker målesystemet, for å verifisere at det som måles har tilstrekkelig presisjon
 3. Analyserer påvirkningsfaktorer
 4. Løser problem
 5. Analyserer effekt på finansielle KPer
 - Bruker både finansiell KPIer, og KPI som kan påvirkes. Finansielle KPIer påvirkes kun indirekte.
- For mange KPIer, og KPIer som folk ikke tror på.
- Flyt gjennom ledetid

Reidar Marin Berg 27.5.2016 16.34

Comment [1]: Motivasjon (mening)

Reidar Marin Berg 27.5.2016 16.33

Comment [2]: Motivasjon (mening)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.54

Comment [3]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.54

Comment [4]: Motivasjon (mening)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.55

Comment [5]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 9.5.2016 09.01

Comment [6]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.55

Comment [7]: Problemløsning

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.55

Comment [8]: Motivasjon – manglende mening

Reidar Marin Berg 9.5.2016 09.02

Comment [9]: Verdi

FINN

- Mål består av:
 - Ambisjon (kvalitativ), oppstår eksempelvis ved et produktutviklingsbehov generert av kunde
 - Indikatorer og KPIer som støtter ambisjonen, med måltall og datoer
- utfordringer med forskjellig språkbruk rundt målstyring. Utarbeidet felles rammeverk med språkbruk og definisjoner for målstyring, som gjennomgås på kurs.
 - Kjører obligatorisk målstyringskurs for alle ledere, der en lærer om praktisk utforming og oppfølging mål, inkludert kunnskapstester.
 - Ved å ha samme opplæring for alle sikres det at man har felles kommunikasjonsbasis
- Målstyring knyttet til kontinuerlig forbedring (PDCA-syklusen), med LEAN i bunn. Tilpasset og detaljert ut PDCA-syklusen ("snurren") til å være direkte knyttet mot bruker/kunde verdi i eget selskap. Målstyring gjøres ved iterasjoner rundt "snurren", og hvor godt det fungerer har med hastighet på iterasjoner (økt hastighet = mer kontinuerlig). 1-ukers takt på produktutvikling. Gjør hypotesetesting (eksperimentering) som en del av "snurren".
- Implementering av LEAN krever tilpasning til egen organisasjon, folkeligjøring, konkretisering og pedagogikk. Det må gjøres relevant.
- Gode mål:
 - Ikke bare beskrevet som en tallverdi, men også kvalitativt for å gjøre det forståelig på et emosjonelt plan.
 - Balansert, slik at det ivaretar helheten, og dermed ikke sub-optimerer eller skaper målkonflikt mellom ulike deler av selskapet.
 - Målbart og tidsbestemt
 - Mulig å følge opp, og noe en kan styre etter i praksis, for å se at man er på rett vei.
 - Både resultatmål og prosessmål, slik at en ikke bare setter mål på hva som skal oppnås, men også hvordan en skal jobbe for å nå det.
 - Både "leading" og "lagging" indikatorer, slik at en har noe å følge med på underveis
 - Forståelig på flere nivåer
 - Mulig å måle hyppig
 - Synlige
 - Synliggjøring skaper fokus
 - Sikrer at man jobber med de riktige tiltakene
 - Eks: Kundeservice måles ikke på hvor raskt en klarer å besvare kunde/brukerhenvendelser. Det sentrale er å bruke innsikt fra kunden til å lage en bedre tjeneste. Det måles er grad av selvbetjening hos kunden/bruker (antall henvendelser per 100 000 besøk på FINN) – den optimale tilstanden er at kundeservice ikke trenger å motta noen henvendelser.

Reidar Marin Berg 9.5.2016 09.02
Comment [10]: Motivasjon - mening

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.56
Comment [11]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.56
Comment [12]: Problemløsning, Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.57
Comment [13]: Kunnskap, Motivasjon (mening)

Reidar Marin Berg 9.5.2016 09.05
Comment [14]: Motivasjon - mening

Reidar Marin Berg 9.5.2016 09.05
Comment [15]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.57
Comment [16]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.57
Comment [17]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.57
Comment [18]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 9.5.2016 09.06
Comment [19]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.58
Comment [20]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.58
Comment [21]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.58
Comment [22]: Verdi

- Vanskelig å lage felles KPIer for hele organisasjonen, lettere å ha nivåer som henger sammen. Kan ha forskjellige KPIer som gir mening for ulike team/avdelinger, men ambisjonene bør være forståelige og gjenkjennelige.
- Ledere ansvarlige for å sette og følge opp mål, medarbeidere deltar og kommer med forslag på tiltak
- Involvering er sentralt. Opptatt av at alle tar ansvar. Ved at medarbeidere deltar i utforming og oppfølging av mål, skaper man forståelse og får folk med på laget, og dette er lettere enn å overbevise folk i etterkant med mål som blir ”trykket” ned i organisasjonen. Dette bidrar også til at målene blir mye bedre (målkvantitet).
- Bruker spørreundersøkelser internt for å identifisere i hvilken grad man er målstyrt i sitt team.
- Målstyring krever sterkt fokus og regelmessig/hyppig oppfølging av team og ledere. Fast møtstruktur og tavlemøter der en ser på mål, resultater, og vurderer status.
 - Er det noe som skal justeres på?
 - Var målene for ambisiøse, eller for lite ambisiøse?
 - Hvor virkningsfulle var tiltakene?
- Viktig oppgave for ledere å følge opp mål og resultater, finne ut hva som har gått galt, hvorfor det går sakte, eller hvordan man ligger an. Opp til medarbeiderne å komme med tiltak, lederne setter mål.
- Månedlig review for alle i selskapet, der mål og resultater gjennomgås.
- Fokus på flyteffektivitet kontra ressurseffektivitet. Måler flyt gjennom ledetid. Jobber for å redusere WIP (antall samtidige aktiviteter), utfordring med at ledere vil måles på at de har satt i gang mye.
- Reviderer mål basert på læring og innsikt ervervet i tidligere iterasjoner. Setter mål på bakgrunn av ”hva er tilstrekkelig” og ”hva er realistisk”, som vil forandre seg etter hvert som en lærer. Hvor ofte et mål endres varierer bl.a. ut fra hvor langsiktig det er, eller hvor godt det er – hvis målet er godt trenger det ikke endres.
- Målstyring på team, ikke individer.
- Medarbeidermålinger to ganger i året, der medarbeidere scorer hverandre på etterlevelse av selskapsverdier, og gir hverandre feedback.
- Strategiske KPIer mer eller mindre frikoblet fra operasjonelle KPIer, men brukes som prioriteringskriterier mellom ulike tiltaksforslag.
- Kritisk for målstyrings suksess:
 - Forankring, fokus og oppfølging fra ledelsen. Her har kursing vært viktig. Ledelsen benytter en KPI som kommuniserer i hvor stor grad FINN er målstyrt
 - Synliggjøring, skaper sosialt incentiv
 - Tett oppfølging (Lean-coachene fungerer som en ”stein i skoen”)
 - At målstyringen er relevant for hver enkelt, ikke bare et regime for rapportering
 - At medarbeiderne føler at målstyring er nyttig, skaper bedre resultater og gjør jobben lettere.
 - At medarbeiderne hele tiden forstår hvorfor målene er der, og hvorfor ulike tiltak blir iverksatt

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.58

Comment [23]: Oppmerksomhet. Motivasjon; Mening, autonomi.

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.59

Comment [24]: Motivasjon; mening, autonomi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.59

Comment [25]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 13.59

Comment [26]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.00

Comment [27]: Oppmerksomhet, Problemløsning, Motivasjon (autonomi)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.00

Comment [28]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 9.5.2016 17.21

Comment [29]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.01

Comment [30]: Kunnskap, problemløsning

Reidar Marin Berg 9.5.2016 17.22

Comment [31]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.01

Comment [32]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 9.5.2016 17.22

Comment [33]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.01

Comment [34]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.01

Comment [35]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.01

Comment [36]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.01

Comment [37]: Motivasjon (mening)

Reidar Marin Berg 9.5.2016 17.24

Comment [38]: Verdi, Motivasjon (Mening + øker mestring når resultater skapes)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.02

Comment [39]: Motivasjon (mening)

- Å rydde opp i begrepene og skape felles språk og forståelse, kursing og trening av ledere
 - Tett oppfølging, spesielt når folk har dårlig tid og ting er hektisk
 - Kontinuerlig opplæring, oppfølging og repetisjon. Må gjøre målstyring uavhengig av enkeltindivider for at det ikke skal forvitne med gjennomtrekk i organisasjonen og utskifting av ledere. Målstyring må være obligatorisk, og ha et fastsatt system for regelmessig oppfølging.
- Målstyring handler om kommunikasjon og tydelig ledelse, ikke kontroll
 - Må skape en under-opp-påvirkning i organisasjonen, slik at medarbeiderne også er med på å påvirke lederne sine i riktig retning, i tillegg til at det er et lederansvar å gjennomføre målstyring.
 - Å finne gode KPIer er det vanskeligste med målstyring. Dette løses ved å begynne med noe en ser for seg å jobbe mot, før en justerer eller finner bedre indikatorer underveis. En iterativ tilnærming gjør det enkelt å komme i gang.
 - Målstyring handler om motivasjon, og er slik sett med på å lage en bedre arbeidsplass gjennom mening, mestring og autonomi. Mening og mestring handler ofte om mål, og hvorfor vi gjør det vi gjør. Vi prøver å oppnå autonomi ved at medarbeiderne selv er med og påvirker (involvering).
 - Strategiarbeid: Tverrfaglige workshops med ledere fra forskjellige nivåer og avdelinger for å vurdere strategiske implikasjoner for hver enkelt enhet, og ivareta helheten.
 - Målstyring handler ikke bare om bunnlinje og strategi, men om hver enkelt medarbeiders engasjement, trivsel og motivasjon gjennom mening, mestring og autonomi.

Reidar Marin Berg 9.5.2016 17.25

Comment [40]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.12

Comment [41]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 9.5.2016 17.25

Comment [42]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.12

Comment [43]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 9.5.2016 17.58

Comment [44]: Motivasjon

Reidar Marin Berg 11.5.2016 09.54

Comment [45]: Motivasjon

Skanska

- Prosjektbasert forbedring, måler i hvilken grad prosjektene tar i bruk LEAN-metodikker.
- Benytter A3 i forbedringsarbeid. Skaper fokus på nåsituasjon, ønsket situasjon, tiltak og måling.
- Planpålitelighet (PPC), ukentlige målinger. Prosjekteringsledelse måles på hvor mange som utfører ukentlige plansjekker. Planpålitelighet krever trening, men driver en mentalitet om å levere flyteffektivt.
- Gode mål:
 - SMARTE
 - Beskriver en reise:
 - Hvor er vi i dag?
 - Hvor skal vi være i fremtiden, på et bestemt tidspunkt?
 - Hvordan skal vi komme oss dit?
 - Hvordan skal vi måle om vi er på vei dit?
 - Forståelige og transparente
 - Omforente - skaper enighet om at målene sammenfaller med ønsket situasjon, og at man måler de riktige tingene
- Formenn ansvarlig for fremdrift, utforming og oppfølging av mål i tråd med Last Planner
- Alle prosjekter måles på universelle konsernmål, i tillegg til prosjektspesifikke mål
- Evaluerer og reviderer mål kvartalsvis.
- Plansystemet tar hensyn til flyt
 - Lokasjonsplanlegging, line-of-balance
 - Taktplanlegging
- Jobber med skifte fra ressurseffektivitet til flyteffektivitet, spesielt i prosjektering og design
- Måler antall ferdigstilte leveranser, går bort fra "grad av ferdigstilling" per leveranse, fokus på "one-piece-flow". Utfordring å få folk til å tenke at det er viktigere å fokusere på hvor raskt varene flytter seg fra fag til fag, enn hvor mange varer det faget jobber med hver dag.

Reidar Marin Berg 11.5.2016 09.54

Comment [46]: Problemløsning

Reidar Marin Berg 11.5.2016 09.55

Comment [47]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.14

Comment [48]: Problemløsning

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.14

Comment [49]: Motivasjon - mening

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.14

Comment [50]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.15

Comment [51]: Motivasjon – mening (+kunnskap)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.15

Comment [52]: Verdi

Reidar Marin Berg 26.5.2016 12.54

Comment [53]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.15

Comment [54]: Verdi

Aker Solutions

- I gang med å etablere ny målstyringsstruktur. Mål om 30% økning i kost-effektivitet – 30% mer verdi til kundene med eksisterende ressurser.
- Utgangspunkt i Balanced Scorecard og Hoshin Kanri. Strategideployering og kaskadering av mål. Begrenset antall KPIer, som brytes ned i håndterbare indikatorer relevante for de ulike nivåene i selskapet.
 - Benytter catchball-prosessen i utrulling av mål, og for å skape samsvar mellom strategiske og operasjonelle målsetninger. Foreløpig i planleggingsfasen. En skal kunne gå ut i organisasjonen og spørre hvem som helst om hva de gjør for å bidra til den strategiske retningen, og få et klart svar.
 - Utfordring å få kaskadert målene ut til samtlige. Jobber med "knowledge management" og allmenn kommunikasjon av av suksesshistorier om måloppnåelse på intranettet.
 - Samler all informasjon om forbedringer sentralt slik at hvem som helst i organisasjonen kan hente inspirasjon eller ideer til implementering av forbedringer.
- Tre hovedområder:
 - Ren produksjon, lettere å håndtere i forhold til å kaskadere informasjon og oppnå flyt
 - Kontoransatte – prosjektgjennomføring, engineering etc.
 - Kunnskapstunge innovasjonsprosesser, som front-end-study og technology, mer iterasjonsprosesser, der målet er å redusere tidsbruk på iterasjoner.
- Forretningsområdene definerer egne mål, fasilitert av konsernledelsen. Vesentlig at KPIene er dypt forankret i forretningsenhetene, og at de kan stå inne for målene.
- Gode mål:
 - SMARTE mål. Vesentlig for å få god "buy-in" i organisasjonen
 - Driver rett atferd
 - Har en langsiktig påvirkning på kulturene
 - Knyttes til basale LEAN-prinsipper, spesielt flyt-effektivitet, som gir spin-off-effekter på kost
 - Balanserte, slik at de ikke sub-optimaliserer, eller er kontra-produktive
 - Begrenset antall
- Fokus på kostnadsreduksjon genererer kjappe, kortsiktige effekter, men er ikke spesielt bærekraftig over tid.
- Har redusert prosjektgjennomføringskostnader på mindre modifikasjonsprosjekter med 50% gjennom flyt-fokus
- Mindre organisasjon i konsernledelsen som administrerer måloppfølging og relaterte aktiviteter, og prøver å dra læring mellom ulike enheter (best practice etc.). Forretningsområdene følger selv opp og er ansvarlige for resultatene (og egen målutforming).
- Målstyringen er en evolverende prosess, med fokus på utvikling og kontinuerlig forbedring.
- Mer frekvent måloppfølging på lavere nivå.
- Implementerer og øker visualisering av mål og flyt, og gjør det til en aktiv del av managementet.

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.17

Comment [55]: Kunnskap, Oppmerksomhet, Moivasjon (mening, autonomi)

Reidar Marin Berg 11.5.2016 11.06

Comment [56]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.17

Comment [57]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.17

Comment [58]: Motivasjon (mening, autonomi)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.19

Comment [59]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.19

Comment [60]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.48

Comment [61]: Mening

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.19

Comment [62]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.49

Comment [63]: Oppmerksomhet

- Økt "awareness" har i visse områder halvert tid brukt i møter.
- Målstyring er tett knyttet sammen med kontinuerlig forbedring. Det er kontinuerlig forbedring som skal *generere resultatene*. Kontinuerlig forbedring er i stor grad en kulturell reise, spesielt utfordrende for støttefunksjoner.
 - Den første fasen av "reisen" handler om å bygge et fundament for en forbedringskultur.
- Utfordring å avdekke kundebehov i store, komplekse kundeorganisasjoner, der en vil få forskjellige svar i ulike deler av organisasjonen
- Revidering av mål bør gjøres på kontinuerlig basis, men bør ha en viss grunnstabilitet slik at man får tid til å vurdere om målet er riktig eller ikke. Ofte er vi konservative/forsiktige når vi setter mål, og da er det viktig å være kjappe med å sette nye mål for å holde organisasjonen på tærne. Revidering av mål må være forbundet med en viss regelmessighet, men er vanskelig, og må nesten bli vurdert og besluttet fra tilfelle til tilfelle.
- Måler kundebehov gjennom kundetilfredshetsundersøkelse, informasjonen håndteres gjennom CRM-systemet. Implementering av tilbakemeldinger gjøres gjennom avvikshåndteringssystemet.
- Kritisk å nå målene på en måte som genererer et stabilt, langsiktig resultat. En kan oppnå mye med oppmerksomhet (isolert sett, se fullstendig intervju), men vi vil heller fundamentalt endre måten vi jobber på slik at vi kan oppnå bærekraftige forbedringer.
 - Eks: "On-time-delivery" kan gi kjappe resultater gjennom sterkt fokus, men om man ser at dette svinger tilbake igjen har man ikke gjort de riktige tiltakene for å opprettholde nivået.
- Den største utfordringer er å få folk til å forstå at målstyring ikke bare er en hard KPI, men også må drive rett atferd og transformasjon. Driver masseopplæring av LEAN i organisasjonen for å skape forståelse og kunnskap rundt basal forbedringsteori, som flyt-effektivitet, visual management, go-to-gemba, 5-whys osv.
- Har hatt ekstremt stor effekt av tavlemøter, damage-control går mer over i flyt.

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.50

Comment [64]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.51

Comment [65]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.54

Comment [66]: Kunnskap, problemløsning, motivasjon, verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.55

Comment [67]: Oppmerksomhet, verdi

Fibo

- ”Den levende prosess”
 - Visjoner og langsiktige mål
 - 4 årlige måltall som forplanter seg ut i organisasjonen, med hva hver enkelt avdeling skal bidra med. Går ned til den daglige målstyringen.
 - ”Det som gjøres hver dag, er det som styrer oss fremover”
 - Starter med hva vi trenger å fokusere på for å nå den langsiktige visjonen. Blir sendt ut til alle ledere, som blir bedt om å se på hva de kan bidra med i sitt team
 - Lederene ser på hva en har oppnådd i fjorårets ”levende prosess”, og hva en kan ta med seg videre i den neste, før de kommer med innspill til utformingen.
 - Følges opp jevnlig for å se hvordan en ligger an, og hvordan det ukentlige arbeidet gjenspeiler dette.
 - Kontinuerlig forbedring er rettet mot ”den levende prosess”, og videre eks. Kata og A3.
- Mål om 100% ordrestyrt produksjon
- ”Rett prosess gir rett resultat”
- Tatt utgangspunkt i ”The Toyota Way” og de 14 ledelsesprinsippene.
- Fokus på flyt, ledetid og fjerning av sløsing i målstyringen.
- Gode mål
 - Et mål der en forstår hva en skal gjøre, at man har vært med på å bidra til hva målet skal innebære, og at det er oppnåelig.
 - Må også være kvalitativt beskrevet, bare et tall motiverer ikke særlig.
 - Synlige. Det at målene henger på tavlene gjør at dette står i fokus hele tiden. Tavlene gjennomgås på 24-timersmøtene.
- Involvering (og medbestemmelse) av de som faktisk skal utføre arbeidet er viktig, spesielt for motivasjon. En blir mer motivert av å jobbe med noe en selv har vært med på å utforme. Alle ansatte deltar på en eller annen måte i utforming og oppfølging av mål.
 - Har tro på at det å involvere medarbeiderne i forbedringsarbeidet, og å ha måltall på forbedringsarbeid, også bidrar til å utvikle dem som mennesker.
 - Anser involvering og synlighet som de mest kritiske elementet for å skape suksess i målstyringen, samt at alle team er med på daglige og ukentlige tavlemøter.
- Arrangerer lese/studiegrupper om LEAN for alle ansatte, der medarbeiderne ruller på å presentere hva de har lært
- Når vi utformer en visjon, beskriver vi hvordan bedriften vil se ut om fem år, gjennom rett prosess. Formuleringen skal gjøres sammen, som team.
- 24-timersmøtene er ”hjertet i organisasjonen” – pumpen som driver den kontinuerlige forbedringen. Vi går i dybden på hvorfor vi ikke når de målene vi setter oss, f.eks via A3-arbeid og kata, for å finne frem til tiltak, og samtidig lære av feilene. Alt starter på 24-timersmøtene. I løpet av de 10-minuttene det varer, skal vi sørge for at vi vet nok om saken til at vi vet hvem som tar det videre, slik at vi får en god prosess på det.

Reidar Marin Berg 1.6.2016 14.55
Comment [68]: Motivasjon (mening)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.19
Comment [69]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 11.5.2016 12.06
Comment [70]: Verdi

Reidar Marin Berg 11.5.2016 12.07
Comment [71]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.20
Comment [72]: Motivasjon (autonomi, mening)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.19
Comment [73]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.20
Comment [74]: Motivasjon (mening)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.20
Comment [75]: Motivasjon (mening), oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.20
Comment [76]: Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 11.5.2016 12.12
Comment [77]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.21
Comment [78]: Motivasjon (mening, autonomi)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.21
Comment [79]: Oppmerksomhet, Problemløsning.

- Leveringspresisjon det viktigste for å drive flyt – rett mengde, rett tid, rett kvalitet, rette råvarer.
- Reviderer mål eksempelvis dersom en ser at de blir lette å oppnå. Det må være en balanse mellom mestring og det å ha noe å strekke seg etter.
- Har gjennom de 10 siste årene økt antall dekorutvalg fra 54 til 700, samtidig som varelageret er redusert i antall kvadrat. Det har vært viktig å produsert i riktig mengde, i mindre batcher, for å oppnå dette. Det har betydd mange flere omstillinger, og det ligger et enormt kontinuerlig forbedringsarbeid bak dette.
- Jobber med økt fleksibilitet hos ansatte, slik at flere kan brukes til mer
- Kundesenteret tar med tilbakemeldinger fra kunder på sine egne 24-timersmøter, slik at det på en effektiv og kontinuerlig måte blir distribuert i organisasjonen. Sakene tas direkte videre av de teamene som kan påvirke de umiddelbart. Kundebehandlerne tar sakene til sitt møte, teamleder tar det vider til 24t-møte, og så begynner forbedringsprosessen. Vi har fokus på at vi må være på ballen så rask så mulig for å løse roten til problemene.
- Jobber med LEAN også ved leverandørutvikling, gjennom bl.a. prosesstabilisering, metoder, systemer etc. Jobber heller med å forbedre eksisterende leverandører enn å skifte.
- Legger ikke mye vekt på rene tall rundt forbedringer, dette kommer av seg selv. Ambisjon kommuniseres kvalitativt, så finner teamene ut av målene selv. Har oppnådd mye mer enn hva man trodde var mulig etter å ha pekt på rett prosess, som har generert resultater som var helt utenkelige på et tidligere tidspunkt.

Reidar Marin Berg 11.5.2016 14.04

Comment [80]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.22

Comment [81]: Verdi

Reidar Marin Berg 11.5.2016 14.12

Comment [82]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.22

Comment [83]: Opperksomhet, Problemløsning, Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.23

Comment [84]: Motivasjon (mening, autonomi)

SSAB

- Hoshin Kanri
 - Årlig strategiprosess, beskriver hvor man ønsker å være i et 3-5-årsperspektiv.
 - Toppledelsen beskriver og tar frem den langsiktige retningen for selskapet.
 - Benytter catchball på årlig basis i utrulling av mål, og nedbrytning til forskjellige divisjoner.
 - Reflekterer og vurderer om retningen, ambisjonen og strategien er korrekt, både fra ekstern og intern kunnskap. Tar så frem en hypotese om hva man må gjøre for å ta selskapet videre til neste nivå. Når man har dette klart for seg, kan man revidere sine mål, hvordan man kommuniserer målbildet osv.
 - Lang prosess – tar flere år å bli gode på dette, fremfor alt catchball-prosessen, slik at den fungerer hele veien ut.
 - Catchball gjør at avdelingene kan komme med sine egne bidrag, både i forhold til hvordan en svarer på de satte målene, men også hvilke andre ting en burde jobbe med i virksomheten som kanskje ikke kommer fra strategien. Prosessen skal altså også ta hensyn til unike forbedringsområder på ulike nivåer i organisasjonen.
 - Kombinasjon av ”ovenfra-og-ned” og ”nedenfra-og-opp” (kontravertikal målkommunikasjon)
 - Oppfølgingen skjer integrert i de fora man har for forbedringsarbeidet; daglig/ukentlig styring, forbedringsmøter, strategioppfølging osv.
 - Hoshin Kanri er egentlig en PDCA-syklus for hele strategien, der vi kontinuerlig forbedrer og oppdaterer strategien basert på input i hele organisasjonen.
- Målbilde: Hvordan vil vi at tilstanden skal se ut i fremtiden? Hvordan vil vi jobbe? Hvilken kultur skal vi ha? Osv. Ser deretter på hvilke kvantifiserbare mål som vil kunne fungere som bevis på at man har oppnådd det man ville.
- Det skal finnes en del i målarbeidet som kan knyttes til motivasjon, men også en konkret måte å se at man har kommet dit.
- Dårlige mål driver sub-optimalisering, altså det driver ”forbedring” på en måte som egentlig gjør virksomheten dårligere.
 - Eksempel: Ressurseffektivisering
 - En av de vanskeligste forandringene ved LEAN-implementering er å velge hvilke historiske mål en bør ta bort for å endre fokus, og hvilke nye ting som bør belyses og løftes frem for å skape rett atferd.
- Gode mål
 - Gir mening og virker motiverende.
 - Eks: ”Kapitalbinding minus tre prosent”. Gir ingen mening, og gjør det dermed vanskelig å skape motivasjon.
 - Ivaretar det sosioemosjonelle aspektet, som målbilder, og beskrivelser av hva en skal oppnå, noe en kan kjenne seg igjen i, og noe som er verdt å kjempe for.

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.24

Comment [85]: Langsiktig retning skaper mening

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.24

Comment [86]: Involverende prosess – autonomi, mening

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.31

Comment [87]: Problemløsning

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.31

Comment [88]: Motivasjon + problemløsning

Reidar Marin Berg 1.6.2016 15.27

Comment [89]: Knyttet til verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.27

Comment [90]: Motivasjon (mening)

- Må også inneholde et kvantifiserbart element, slik at en kan bevise hvorvidt en oppnådde det en ville.
 - ”En sosioemosjonell og en instrumentell dimensjon”
 - Må være forankret i de verdier og prinsipper en organisasjon tilskriver seg
 - Kongruente (vertikalt og horisontalt, mot verdier og prinsipper, men samtidig med hverandre, slik at en ikke driver sub-optimalisering – balansering av mål)
- Involvering er viktig for å skape virkningsfulle mål. Altså at en får være med på å diskutere, forstå, klargjøre og gjøre målene til sine egne ut fra sin egen motivasjon – å involvere alle i å forstå og ta frem aktivitetene som kreves for å oppnå det man skal.
- Alle bør delta i utforming og oppfølging av mål, men dette er en modningsprosess, og i et stort selskap tar det veldig lang tid å iterere denne prosessen slik at strategiprosessen kobles til alle områdene i organisasjonen.
- Har åtte moduler i forbedringsarbeidet (se dokument). ”Oppstart” og ”kultur og struktur for fullstendige forbedringer” er plattformen for forbedringsarbeidet. Uten dette på plass vil det ikke ha noen virkning å jobbe med å forsøke å koble strategien til forbedringsarbeidet (hoshin kanri), fordi forbedringsarbeidet ikke eksisterer.
 - Hver av modulene kobles til et sett kriterier, som støttes av egenervurderinger og sertifiseringer. Man gjør altså en vurdering av hvor modenhetsnivået ligger i forhold til kriteriene. Kriteriene gjennomgås månedsvis, og forteller hvor godt catchball fungerer.
 - Gjør videre gap-analyse for å finne ut hva som skal prioriteres, før forbedringer plottes inn for å møte kriteriene. Alle team og forbedringsgrupper har et slikt dokument, med alle moduler og alle kriterier, som rapporteres videre i linjen.
 - Benytter problemløsningsmetodikk for å lukke gap som en del av det kontinuerlige forbedringsarbeidet
 - Gjennomfører en årlig ”voice-undersøkelse” med spørsmål rundt motivasjon relatert til strategien.
 - Under modulen ”kultur, struktur og fullstendige forbedringer”, skapes strukturen, og ordninger for hvordan en skal jobbe med forbedringer.
- Å skape samsvar mellom mål og prestasjoner er koblet til oppfølgingsstrukturen i det daglige forbedringsarbeidet, der alle ledere har ansvar for egne KPIer. Dette går ut til skiftlagene, som går gjennom dette hver dag på tavlemøtene, som videre har forbedringsmøter og strategioppfølging hver uke.
- Strategioppfølgingen er i realiteten en oppdatering av tavlestrukturen, samt hvordan en skal visualisere strategien det inneværende året, hvilke KPIer som må brukes for å se at vi kommer dit vi vil, og hvilke strategiske initiativ en behøver. Videre kommer forbedringsaktiviteter løpende. Forbedringsstrukturen bygges først, før vi gjør Hoshin.
- Har ikke nådd full penetrasjon i organisasjonen, men det finnes ”oaser” der en man både ser hva som skjer med *motivasjon*, og hva som skjer med resultatutviklingen når man lykkes med å samle opp *den kollektive*

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.27

Comment [91]: Indikator

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.28

Comment [92]: Ambisjon (motivasjon-mening), indikator

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.28

Comment [93]: Motivasjon (mening)

Reidar Marin Berg 11.5.2016 20.49

Comment [94]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.29

Comment [95]: Motivasjon (mening, autonomi)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.29

Comment [96]: Problemløsning

Reidar Marin Berg 11.5.2016 20.57

Comment [97]: Problemløsning

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.30

Comment [98]: Oppmerksomhet, Problemløsning

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.30

Comment [99]: Motivasjon

- tankekraften* i forbedringsarbeidet, og alle ser hvordan de kan bidra til den overordnede strategien.
- Tror ikke det er mulig å bare sette ledetid som et mål, så vil organisasjonen bare begynne å flytoptimalisere, for det er en så sterk vane å tenke ressurseffektivitet – Men det er viktig å sette mål på *hvordan* en driver flyteffektivitet, som for eksempel leveransepresisjon, first-time-right, og også ledetid. I modulen ”koblet flyt” jobber vi med flytforståelse, blant annet gjennom verdiflytklartlegging og sløserianalyse. Organisasjonen trenes i å forstå flyteffektivitet, og hvordan man jobber med dette. Det finnes også ulike kriterier for denne modulen, som skal oppfylles som en del av forbedringsarbeidet.
 - Man må ha hele spekteret mellom systematikk og filosofi i implementeringen. Med bare systematikk, blir det bare ”verktøys-LEAN”, og med bare filosofi ender det opp i høytstevende tanker man ikke vet hvordan man skal anvende.
 - Benytter årlig kundeundersøkelse som input til strategigjennomgangen.
 - I tråd med en av modulene (”kvalitetssikret prosess”) jobbes det med å utvikle et system for å ta mot kundeavvik som en del av den daglige styringen og forbedringsarbeidet. Per dags dato finnes det en uformell overføring i kundemøter, pluss den systematiske delen i kundeundersøkelsen.
 - Jobber med leverandørutvikling hos kritiske underleverandører, ved å se på eksempelvis fjerning av sløsing, effektivisering av logistikk løsninger osv. Jobber med å gjøre leverandørene til en integrert del av flyten.
 - Ledelsesfilosofi, strategi og mål må henge sammen. Språket og tenkningen må finnes i strategien. Når vi prater om at det er viktig med flyt, må vi for eksempel ha ambisjoner omkring leveransepresisjon, mindre lager og så videre. Man må trene på ledelsesfilosofien som gjør at organisasjonen også kan forstå strategien. Man kan ikke bare endre mål for å endre atferd – en må bygge forståelse og rett kultur.
 - Train-the-trainer, lærte ledere opp i teori om f.eks flyt, command and control, coachende lederskap, sløsing, ledetid, etc. Strategiprosessen kom nesten direkte etterpå, og da kunne organisasjonen tolke og forstå strategien på rett måte.
 - En må først bygge den konseptuelle forståelsen, så må en se til at de harde målene og ambisjonene i strategien henger sammen med dette.
 - ”Det er lett å spenne buen gjennom en ambisjon, men har man forbedringsmotoren i selskapet til å kunne håndtere dette?”
 - Utfordringen ligger i å skape en kultur og struktur for fullstendige forbedringer, og bli tilstrekkelig dyktige på problemløsning slik at når man formulerer og utfører catchball-prosessen, så finnes det en motor som kan ta dette videre.
 - Trening/kursing er utrolig viktig, og veldig effektivt om man gjør det på rett måte, men hjelper ingenting om man gjør det feil. Må ha balanse mellom å skape den teoretiske kunnskapen/forståelsen som trengs (eksempelvis forskjellen på ressurs- og flyteffektivitet, sløsing osv.) og praktisk trening. Har troen på learning-by-doing og on-the-job-training.
 - Eks hoshin kanri: Man må lære litt teori, og så faktisk gjøre prosessen sammen, så når man er ferdig med dette har man faktisk sin oppdaterte forbedringsstruktur, og kan anvende den et år. Gir dypere kunnskap og blir mer meningsfylt, for

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.31

Comment [100]: Involvering - autonomi

Reidar Marin Berg 11.5.2016 20.58

Comment [101]: Verdi

Reidar Marin Berg 3.5.2016 13.38

Comment [102]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 11.5.2016 20.59

Comment [103]: Problemløsning

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.31

Comment [104]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.32

Comment [105]: Problemløsning, Verdi, Motivasjon (mening), (anvendbar) kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.32

Comment [106]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.32

Comment [107]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.33

Comment [108]: Oppmerksomhet, verdi, kunnskap, motivasjon (mening)

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.33

Comment [109]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.34

Comment [110]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.34

Comment [111]: Problemløsning, Oppmerksomhet

Reidar Marin Berg 11.5.2016 21.17

Comment [112]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.36

Comment [113]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.35

Comment [114]: Motivasjon (mening)

treningen faktisk gir en umiddelbar effekt (anvendt og anvendbar kunnskap)

- On-the-job-training stiller store krav til coachene, ettersom en både skal lære prinsippene, og samtidig utføre de i praksis.
- Train-the-trainer stiller også høye krav til treningen, da det er lederene som skal foreta opplæringen av sine underordnede.
- Bør også brukes tid på filosofidiskusjonen. Gjøres ofte best i workshop-form, der en kan visualisere gruppens tolkning rundt hva visjon, verdi og prinsipper betyr – men siden må man ut og gjøre jobben.

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.36

Comment [115]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.36

Comment [116]: Kunnskap

- Lederskap er den mest kritiske forutsetningen for å oppnå en fungerende målstyringspraksis – lett å si, vanskelig å utføre. Det er kritisk å oppnå en innsikt hos lederne om at en ikke er smartere enn summen av alle ansatte, og at det smarteste en kan gjøre er å finne en form på hvordan en kan involvere alle i utviklingsarbeidet.

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.36

Comment [117]: Kunnskap, Motivasjon (mening), Verdi

- En annen kritisk forutsetning for å få målstyring til å fungere, er å få med alle gjennom å treffe menneskers motivasjon, og faktisk moderere og lede denne prosessen. Det vil kunne finnes mennesker som motarbeider involveringskulturen, og det må en håndtere. Tillitsbygging er viktig her, for noen har oppfatningen om at ”lederne bryr seg ikke om oss, så hvorfor skal vi bry oss om dem”

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.37

Comment [118]: Kunnskap, Motivasjon (autonomi)

- *Om implementeringsfaser og resultater:*

Først får man en forandring i overbevisning, for eksempel at tenkningen forandres fra at ressursoptimering er best, til at vi må fokusere på flyt. At forståelsen for LEAN-filosofien forandrer vår tenkning og overbevisning. Når man kommer til et kritisk nivå, begynner dette å lede til forandring i arbeidsmåter. Videre, når man har nådd et kritisk nivå i forandringen av arbeidsmåtene, der man ser forandringer i hele systemet, kommer det virkelige resultatet. Denne tidslinjen, i et stort selskap med 18 000 medarbeidere, må man ha respekt for. Det tar lang tid, og er vanskeligere enn i et mindre selskap, men effekten ekstremt stor. Noen ganger vil man måtte iterere mellom disse fasene og endre på metodikken for å kunne bevege seg videre. Om du spør meg om vi ser på hele SSAB at konsekvensen av at vi jobber med mål leder til at systemet er blitt bedre, tror jeg det er for tidlig å si noe om. Men jeg kan nevne koksverket i Luleå som et eksempel, der de har gått gjennom alle fasene, at man ser et faktisk resultat. Men det er når vi gjennomfører dette fullt ut over hele organisasjonen at vi ser de virkelige effektene.

Reidar Marin Berg 11.5.2016 21.18

Comment [119]: Motivasjon

Reidar Marin Berg 11.5.2016 21.19

Comment [120]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.37

Comment [121]: Verdi

Reidar Marin Berg 11.5.2016 21.19

Comment [122]: Problemløsning

- *Om Hoshin Kanri og kontinuerlig forbedring:*

Hoshin Kanri er en fantastisk måte å ytterligere slipe og forbedre sin forbedringskultur, men har du ikke den i bunn er Hoshin Kanri bortkastet tid. Den store utfordringen er å bygge grunnen, å få forbedringsarbeidet og lederskapet til å fungere på alle nivået og på rett måte, og trene organisasjonen i problemløsning. Gjør man det, kommer man til å oppnå en høyere forbedringstakt. Organisasjonens evne til å gjøre forbedringer vil øke, og det er dette som gjelder. Når man har bygd en forbedringsstruktur, begynner man også å spørre etter retning, hva er riktig eller ikke, og hvilke ambisjoner man har. At da å kunne svare på disse spørsmålene fra ledelsen og hele veien ut, med en bra hoshin-prosess er vanvittig bra. Men jeg tror det er mange som tenker at organisasjonen ikke kjenner formålene, at målene er utydelige osv., så begynner man med en Hoshin Kanri-prosess når det ikke finnes fungerende

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.38

Comment [123]: Kunnskap, Problemløsning

forbedringsgrupper, fungerende lederskap eller en problemløsningsmetodikk, og da begynner man i feil ende. Forbedringsstrukturen må bygges fra bunnen først.

KLP

- Balansert målstyring
- SMARTE mål
- Virkningsfulle mål fungerer slik at medarbeiderne forstår *hvorfor*, skaper engasjement
- Jobber med medarbeiderinvolvering i målstyring.
- Gjør driveranalyse, for å se hvilke drivere som er viktige for å nå målene.
- Knytter mål opp mot visjonen: ”Den beste partner for dagene som kommer”, og fokuserer videre på hva en må tilby kunden i henhold til denne visjonen i målutføringen på leveransene.
- Bruker kundefokuserte mål for å oppnå flyt
- Bruker daglige tavlemøter, og vurderer kontinuerlig målene og eventuelle endringer av disse for å forbedre prestasjonene.
- Implementerer umiddelbare tilbakemeldinger fra kundene i målstyringen (bl.a. SMS-basert)
- Jobber med integrasjon av kundesenterets input i målstyringen, slik at relevant informasjon blir formidlet på riktig måte.
- Jobber med atferd i forhold til utvikling og forbedring, bl.a. gjennom ”antall gjennomførte A3er”
- Bruker prosessforbedringer i implementering av LEAN som praktisk treningsarena for målstyring i leveransene. Kompetanse –og kulturendring er en del av modulbasert faseimplementering.
- Ser at mål gjennom for eksempel gjennom kvartalsrapportering blir veldig reaktivt. Gjennom LEAN og kontinuerlig forbedring jobber vi mot å være mer proaktive, slik at vi hele tiden vet hvor vi ligger an i forhold til å nå målene, og kan gjøre umiddelbare tiltak.

Reidar Marin Berg 11.5.2016 14.44

Comment [124]: Motivasjon

Reidar Marin Berg 11.5.2016 14.45

Comment [125]: Motivasjon

Reidar Marin Berg 11.5.2016 14.45

Comment [126]: Problemløsning, Verdi

Reidar Marin Berg 11.5.2016 14.45

Comment [127]: Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.39

Comment [128]: Oppmerksomhet, Problemløsning

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.39

Comment [129]: Oppmerksomhet-kontinuerlig

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.39

Comment [130]: Oppmerksomhet, Verdi

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.39

Comment [131]: Oppmerksomhet, Problemløsning

Reidar Marin Berg 11.5.2016 14.47

Comment [132]: Kunnskap

Reidar Marin Berg 1.6.2016 19.39

Comment [133]: Oppmerksomhet

Vedlegg C – Transkripsjon

Intervju 1: GE Oil & Gas

1. Hva opplever du som den viktigste forskjellen mellom gode og dårlige mål?
Et godt mål er egentlig det at folk kan identifisere seg med det, at det er nyttig, gir en referanseverdi i begynnelsen, og at de tiltakene de genererer har en direkte påvirkning. Det må også være en visuell påvirkning, slik at en kan se før og etter og i mellom at aksjonene har sammenheng. Folk må også se at hvis de bruker den verdien/målet/KPIen, har de muligheten til å diskutere, muligheten til å bli målt, og kan finne noen tiltak basert på dette som hjelper videre i jobben. Samtidig må det være akseptert fra ledelsen, og være en god verdi for hver enkelt.
2. Hva mener du er de viktigste kjennetegnene til virkningsfulle mål?
Et godt utgangspunkt er at "dette er noe alle snakker om", altså ikke noe du finner anonymisert på en rapport, og at det har en penetrasjon i flere nivåer i bedriften, slik at en operatør og en leder vil snakke om de samme KPIene. Målbarhet er også viktig. Jeg kjenner flere tilfeller hvor ledere har gått ut og kommunisert en KPI med en verdi som har blitt tolket på ulik måte i forskjellige avdelinger. Hvis det mangler et slikt fundament i en KPI, er det veldig sannsynlig du ender opp med feil tiltak, og beslutningstakere vet sjeldent hvor dataene kommer fra. De får en presentasjon eller et regneark, og det er ekstremt farlig. Vi har gjort mange undersøkelser hvor vi har gått inn i "hva folk mener at de måler", og i nesten alle tilfellene har vi fått et helt annet bilde når vi kommer til gulvet – der hvor ting egentlig oppstår. Et godt kjennetegn ved en KPI er også at den er gjennomgående til overordnede forretningsmål som omsetning, marginer etc., slik at du har en knytning til en finansiell verdi. Bedrifter blir drevet på grunnlag av finans og økonomi, og ikke nødvendigvis hvor mange kvadratmeter en har redusert i produksjonsområdet, eller om ledetiden har gått ned. Det er viktig å oversette dette i en "finans-KPI", slik at det får en knytning og skaper aksept i bedriften. Hvis ikke kommer man i fare for at beslutningstakere som tenker finans ikke skjønner hva du mener. Etter min erfaring lever en bedrift i to verdener: Den finansielle verden, og den reelle verden. Hvis du går inn i den finansielle verden og sier at vi trenger mer omsetning – det finnes ingen knapp å skru på for å øke omsetningen, og dermed må KPIene oversettes i mer fysiske eller meningsfulle KPIer. Eksempel på dette er kvadratmeterbruk, ledetid, leveranse, lagerbeholdning etc, men når en leder presenteres for forbedringer i disse verdiene, vil han spørre hvordan dette påvirker kostnadene eller det økonomiske resultatet. Jeg blir for eksempel målt på ROI (Return on investment), og dette betyr at ledelsen vil at jeg skal tilbakeføre x antall dollar i året til bedriften. Når vi starter et prosjekt er ROI et mål vi

bestandig bruker. Vi har muligheten til "myke" og "harde" besparelser, og "harde" besparelser er de som inngår direkte i kostnadsbildet. Andre er mer potensielle, eller "ikke realisert gevinst", som kan skje dersom du gjennomfører neste prosjekt, men det er vanskelig å måle siden et prosjekt vil være helt forskjellig fra et annet.

3. Hvordan jobber dere for å sikre størst mulig samsvar mellom mål og prestasjoner/faktisk ytelse?

I utgangspunktet ligger det inne i systemet. Først og fremst lager vi en business case før vi starter et prosjekt, hvilket må godkjennes av sponsor. Noen prosjekter går gjennom, mens andre gjør ikke det. Disse prosjektene er databaserte; i business casene vi går inn i historikken og identifiserer problemer og hvordan de påvirker driften, og vurderer verktøy for å utføre forbedringer, før vi måler dette. I neste steg undersøker vi selve målestystemet, for å verifisere at det vi måler har tilstrekkelig presisjon. Ganske ofte bruker vi rapporteringssystemer gjennom regneark vi deler ut til eks. 5 personer, der vi kan få 5 forskjellige svar. Hvis det ikke er målbart, kan det ikke forbedres, og i den forstand oversetter vi de store verdiene (kostnader, cash flow) til en annen KPI (ledetid, lager..) vi tar med oss i et prosjekt. Ut fra dette går vi videre gjennom six-sigma-prosedyren og analyserer påvirkningsfaktorene. For lagerbeholdning analyserer eksempelvis vi videre hva som påvirker lageret igjen for å finne hva som er utfordringene vi fysisk kan påvirke i bedriften, som opplæring eller kontakt med underleverandører. Når vi har kommet videre og løst problemet, går vi tilbake og ser hvordan dette påvirker de finansielle KPIene. Et klassisk eksempel er at noen kommer og sier at vi må ha mer kontroll, et nytt system eller visualisering, og vi ser at dette ofte betyr at vi må ha flere ressurser til å styre dette uten at det egentlig påvirker noe i bunnen. Vi garanterer at vi har en finansiell/business-KPI, og samtidig en KPI vi kan påvirke. Vi påvirker kun finansielle KPIer indirekte.

4. På hvilken måte knytter dere målstyring til kontinuerlig forbedring?

I det området vi jobber i må jeg ærlig talt si relativt lite. I det hele tatt skjer det lite på dette innen olje & gass, det er for mye penger i denne industrien. På høsten har vi strategimøter der vi finner KPIer for det neste året. Tradisjonelt sett har vi ingen knytning i det hele tatt. Det legges klassiske mål om kostnadsreduksjon på eks 10%, men det blir ikke dratt videre gjennom systemet. Det finnes bare en opprulling til slutt, der vi ser på hvor mye vi egentlig fikk til. I bedrifter jeg har vært før var det annerledes. Da forsøkte vi å jobbe oss halvårsvis fra strategiske og finansielle mål til mer taktiske og videre mer konkrete tiltak. En viktig utfordring er at alle ikke egentlig skjønner problemet i bedriften. Det forstås hva som kommer ut av finansielle rapporter, men ikke hva de reelt sett springer ut fra i bedriften, dette er det mangelfull kunnskap om. Det finnes ikke bevis, og det er et problem. I olje & gass er det lite standardisering, alt flyter litt rundt, og da blir ting ganske

vanskelig i forbindelse med forbedringsarbeid. Kaller du inn 10 mann i et rom, vil du ofte få 10 forskjellige svar.

5. *Hvordan måler/sikrer dere at varer og tjenester flyter effektivt i bedriften? Når det kommer til service er ledetid essensielt, altså hvor lang tid tar vedlikeholdet. Det ligger i bunnen at så lenge utstyret er hos oss, er det ikke veldig produktivt for kunden, og det forutsetter at vi må minimere ledetiden. Hvis du bruker for eksempel 12 måneder på et juletre, og har 4 stasjoner, klarer du 4. Klarer du 6 måneder, fordobler du kapasiteten og dermed også direkte omsetning. Så lenge det finnes et behov for å få ting raskere ut er det viktig å måle ledetid og overskuddstid for vedlikeholdssyklusen. Når det kommer til eksempelvis engineering finnes det lite eller ingenting. Det finnes ingen modell for flyt i denne prosessen. Det finnes for eksempelvis for produksjon og sykehus, og de måler dette, men i engineering, ledelsesprosesser og beslutningsprosesser finnes det ingenting. For lagerbeholdning er også ledetid viktig, dette går på "indirekte flyt".*
6. *På hvilken måte bruker dere mål for å stimulere til ønsket atferd blant ansatte? 99% av alle KPIene går ikke mot atferd. Det finnes noen i HMS og kvalitet, men lite når det kommer til lean. I GE har vi verdier (GE beliefs), som er relativt dyp integrert i organisasjonen, og vi blir målt mot de en gang i året. Disse verdiene går også opp mot lean og rask levering, og er grunnlaget for beslutningstaking. I organisasjonen er vi mange individer som kan ta ulike beslutninger, og verdiene fungerer som et "regelsett" i forhold til hvordan en skal ta beslutninger. Vi har også en undersøkelse hvert annet år, der vi går inn i organisasjonen for å se hvordan den står i forhold til disse verdiene. Ut fra dette kommer igjen definerte aksjoner hovedsakelig fra ledelsen. Fra de siste undersøkelsene har det blitt avdekket mangelfull kommunikasjon mellom ulike nivåer, og mangel på informasjon rundt hvor bedriften er på vei, hva gjør egentlig min sjef, og ut fra dette blir det bestemt aksjoner.*
7. *Hvem deltar i utforming og oppfølging av mål i din organisasjon? Linjelederne, de som er ansvarlige for driften.*
8. *Hvordan sikrer dere at ansatte kjenner seg igjen i og tar eierskap til målene? I utgangspunktet blir alle mål kommunisert ut hvert år, og de går også gjennom alle nivåer. Utfordringen i en matriseorganisasjon er at alle har sine egne mål, som ikke nødvendigvis henger sammen. Du klarer ikke forholde deg til 92 samtidige mål som faktisk skal bidra til noe. Jeg synes ikke vi har noen god oppfølging av mål. Det eksisterer ikke at en setter seg ned og vurderer mål og diskuterer hva vi skal gjøre med de. Det er mer en korrektiv prosess, der en ser på hva en kan gjøre når mål ikke blir nådd, og ikke preventivt/proaktivt.*
9. *Hvordan ser du på viktigheten av å revidere mål, og på hvilket grunnlag, eventuelt hvor ofte, utføres dette? Vi hadde den klassiske medarbeidersamtalen der du går sammen med din sjef i begynnelsen av året og går gjennom tallene, og dette gjentas et år senere. Denne finnes ikke lengre. Vi har snudd hele systemet og bruker nå noe vi*

kaller "performance development" der du går sammen med din sjef året og setter prioriteter. Dette følger ikke lenger en fast rutine, men behov, der man har mulighet til å revidere og omprioritere mål etter hva en ser hensiktsmessig. Disse prioritettene går gjennom i etterkant og oppfølges i med hensyn på oppnåelse. Personlig synes jeg at det ikke at det skal flyte helt fritt. En trenger en overordnet klar visjon og satte mål, men når det kommer til enklere prosjektspesifikke mål hjelper det å være mye mer fleksibel. Det er viktig å kunne endre retning i et prosjekt når forutsetningene forandrer seg, og ikke bare følge mål satt i en virkelighet som ikke lenger er relevant.

10. Hvordan måler dere kundetilfredshet? (Internt/eksternt)

Direkte og indirekte. Vi bruker scorecards og kundeoppfølgingsmøter på forskjellige nivåer, og da vet vi akkurat hvor vi står, hva vi skal gjøre og hvilke aksjoner vi skal gjennomføre mot kundene våre. De indirekte målene går mer mot salgs og markedsføringsorganisasjoner, som tar sine observasjoner med inn i bedriften og kommuniserer dette til relevant personkrets som definerer aksjoner.

11. Hvordan sikrer dere at tilbakemeldinger fra kunder blir fulgt opp internt?

Vi har to måter å angripe dette på. Dersom det kommer til sikkerhet og kvalitet har vi systemer der vi følger opp tilbakemeldinger. Vi har en egen HMS-organisasjon som følger opp egne saker på jevnlig basis, med ukentlige purringer, oppfølging på ledelsesmøter etc, og med nulltoleranse for avvik. Det andre er at hvis prosjektledelse og driftsorganisasjonen mener at noe må forandres, gjøres dette gjennom interne forhandlinger og påvirkning gjennom organisasjonen.

12. Hvordan jobber dere med måling og oppfølging av underleverandørers prestasjoner?

Likt som med kunder, gjennom scorecards og audits. I tillegg finnes regelmessige økonomiske vurderinger rundt profitabilitet i bruk av underleverandører. Store undersøkelser gjøres hovedsakelig med store leverandører, på grunn av risikoeksponering mot disse,

13. Hvordan jobber dere konkret med å skape samsvar mellom operasjonelle og strategiske målsetninger?

Der finnes jo noen typiske tiltak, som er store og ligger høyt oppe i systemet, som bare må skje. Eksempelvis er omorganisering, nye satsningområder, nye maskiner, varehus eller andre store investeringer. Ellers er det jo forskjell på tiltak som må gjøres, eller tiltak som bør gjøres. Dersom en leder går ut med et forslag på noe som bør gjøres, finnes det ingen konkret oppfølging. På lavere nivå blir det vanskeligere og vanskeligere å følge opp strategiske målsetninger. Det blir det også med taktiske. Resten går mye mot påvirkning.

14. Kan du beskrive hvordan dere har kommet frem til målstyringsmodellen dere har i dag?

Når det kommer til finansielle målsetninger, er det noe som alltid har vært der. Omsetning, profitt, ordre etc. ligger i bunnen. På alle andre KPIer er det mer historisk. Det har vært slik at når en KPI først har blitt innført, har den

bare blitt værende der i mange år, uten at noen spør seg om den er nyttig eller ikke. Det finnes ikke noe tempo rundt dette. Flere av KPIene har bare blitt generert i datasystemer og videre distribuert, og spørsmålet er hvor alvorlige disse er. Vi har KPI-målinger, men ingen bryr seg om dette, og det har ingen betydning. Det finnes også utrolige tilfeller hvor en eller annen innførte en KPI gjennom en presentasjon for lenge siden, og den blir brukt frem til i dag uten at noen vet hvorfor. Det finnes ikke noe prosesseierskap rundt dette, og det finnes ingen vurdering i systemet om hva som er hensikten med disse KPIene, om vi trenger de, eller om det finnes en knytning. Målet er en verdi for du vil oppnå kontroll i systemet, og du vil kontrollere noe i en bedrift for du har for mye variasjon. Du måler ikke når folk kommer på jobb om morgenen for du vet at de kommer klokken 8. Dette vil være relevant i en produksjonsbedrift, men ikke på et universitet for eksempel. Eksempelvis er måling rundt release av tegninger, hvilket ingen vet hvorfor vi gjør. Det finnes ufattelig mye behov for forbedring rundt betydningen og verdien av KPIene, og om når de egentlige er brukbare. Mange er bare historiske. Alle de gamle KPIene forblir i systemet, og dette baller på seg, også gjennom at kunder kommer med nye mål for leverandørene sine. Hvis en kunde sier at leverandørene er for sene, starter leverandørene med on-time-delivery. Om de sier at de ikke er effektive, innfører de effektivitetsmål. Tidligere har kundene indikert at vi må vokse og øke kapasiteten, det ble innført KPI på dette, og denne gjelder fortsatt. Vi måler kapasitet, men i dagens marked trenger vi det strengt tatt ikke. Resultatet er at målene forblir i systemet, men ingen bruker de.

15. Hva vil du peke på som de mest kritiske elementene som gjør at deres målstyringsmodell (ikke) er en suksess?
Av to grunner. For det første har vi for mange KPIer, og mange vi ikke trenger. Det andre er at folk ikke tror på KPIene, og de bruker sunn fornuft i stedet.

Intervju 2: FINN – LEAN-coacher

1. Kan du beskrive hvordan målstrukturen er bygd opp i din organisasjon?
Da er det vel implisitt at det finnes en målstruktur? Vi har laget oss en intern språkbruk og et rammeverk for målstyring, og der har vi definert noen begreper. Vi begynner alltid med en ambisjon, der vi beskriver helt enkelt kvalitativt hva vi ønsker å få til, uavhengig av nivå. Dette er starten på å definere mål. Etter å ha definisjert ambisjonen, finner vi ut av hvilke indikatorer, og til slutt KPIer, som støtter ambisjonen, før vi setter måltall og datoer på KPIene – da har du mål. Dette skal defineres på alle nivåer i organisasjonen.
 - Hva er grunnlaget for ambisjonen?
Det kommer litt an på hvor du jobber. Hvis du ser på ledergruppa i FINN, så har de noen føringer fra eieren om omsetning og fortjeneste for eksempel. I tillegg har de en strategi som for oss er mye knyttet til produkt og organisasjon. Det er disse føringene som ofte er startpunktet fra den delen av organisasjonen, så formulerer vi ambisjoner basert på det. Men ofte, som i produktutvikling, kommer gjerne disse ambisjonene fra bruker/kundebehov, eller det vi egentlig har kalt markedsproblemer som det gjenstår å løse for å bli en bedre tjeneste. Altså kommer det litt an på hvor du sitter.
2. Kan du beskrive hvordan dere har kommet frem til målstyringsmodellen dere har i dag?
Det er først og fremst basert på det vi har jobbet med gjennom mange år i FINN, der vi har jobbet fra forskjellige vinkler og funnet ut at vi ikke var særlig målstyrte. Ut fra det begynte vi å utarbeide en målstyringsmodell for hele organisasjonen. Blant annet så vi at språkbruken rundt målstyring var forvirrende fordi man bruker ord forskjellig, så en del av det opplegget, eller kurset som vi har laget, går ut på det å etablere en felles språkbruk og felles definisjoner for målstyring. Dette har bygd seg opp over flere år og kuliminert i et praktisk kurs her nå. Hvis man myser litt i det vil man kjenne igjen en del kontinuerlig forbedrings-tenkning, fordi PDCA-syklusen ligger bak. Grunnmodellen vi jobber ut fra er inspirert fra den, men den er detaljert ut litt mer og knyttet direkte til kunde/brukerverdi. Lean ligger altså i bunn, og målstyring er en del av det bildet. Tar du en lean-bok eller lean-teori må du gjøre ganske mye for å få det til å fungere i en organisasjon, du må tilpasse det, folkeliggjøre det, kommunisere det og være pedagogisk, og det er den jobben vi har gjort – å få det til å bli relevant. Når det først blir konkret er det mye enklere.
3. Hva opplever du som den viktigste forskjellen mellom gode og dårlige mål?
Det vi må passe på er at vi har beskrevet dette ikke bare som en tallverdi, men også at det er en kvalitativ beskrivelse av det så folk skjønner det litt mer på det emosjonelle plan, og ikke bare som matematikk. Tallmålet kommer vi frem til etter hvert, og der er vi opptatt av at det er balansert, slik at det tar hensyn til alle de tingene det er viktig i forhold til, og ikke bare når én tallverdi og

har påvirket helheten negativt for eksempel. I tillegg må det være mulig å måle, mulig å følge opp, tidsbestemt, og noe en kan styre etter i praksis for å sikre at en er på rett vei. Vi er også opptatt av at vi må ha både resultatmål og prosessmål, så vi ikke bare setter måltall på hva som skal oppnås, men også hvordan en skal jobbe for å nå det. Vi har også prøvd å få folk til å ha både "leading" og "lagging" indikatorer, slik at de har noe å følge med på underveis. Målene må også være forståelige på flere nivåer, og være mulig å måle relativt hyppig.

4. Hva mener du er de viktigste kjennetegnene til virkningsfulle mål?
Se forrige spørsmål. Det vi har nevnt om målstyring må også henge sammen med de ulike nivåene, slik at ikke en avdeling har mål som overhodet ikke henger sammen med noen av de andres, eller komme i konflikt med andre mål. Det er vanskelig å finne felles KPIer som gjelder hele organisasjonen, men det er lettere å lage nivåer som henger sammen, så kan man heller ha litt forskjellige KPIer som gir mening for ulike team/avdelinger, men ambisjonene bør være forståelige og gjenkjennelige.
5. Hvem deltar i utforming og oppfølging av mål i din organisasjon?
Det er hvertfall et lederansvar at mål settes og følges opp, og det er bestemt at lederne skal være målstyrte i FINN. Hvem som deltar varierer, det kan være ledergrupper så vel som medarbeidere. Vi prøver å ha denne tankegangen (målstyring) gjennom alt vi gjør, så for en avdelings ambisjoner og mål er det naturlig at folk fra avdelingen er med, men vi har jo også produktinitiativer som virker med på tvers, og da må hele den gruppen være med i arbeidet. Uansett er det et lederansvar. Involvering er alltid lurt, da de som jobber med målene må forstå de. Vi er også opptatt av at alle tar ansvar, og det å bli presentert et sett med mål og ambisjoner er ikke alltid like populært. Man ønsker å være med i utforming, og da slår vi også flere fluer i samme smekk, for da får man folk med på laget og de forstår tidligere i stedet for å forsøke å overbevise de i etterkant. Involvering av de rette folkene, som skal jobbe med det, gjør ting mye lettere. Målene blir også, ikke minst, mye bedre.
6. Hvordan sikrer dere at ansatte kjenner seg igjen i og tar eierskap til målene?
Vi (lean-coachene) sikrer ikke det direkte, men vi kjører kurs som alle lederne har vært gjennom, og mange andre også. Kurset er obligatorisk for ledere, og frivillig for resten, og der lærer folk hvordan de skal lage og følge opp mål i praksis. Vi har også kjørt kunnskapstester i forbindelse med dette. Vi bruker spørreundersøkelser i organisasjonen, der vi spør den enkelte om de jobber målstyrt under sin leder.
7. Hvordan jobber dere for å sikre størst mulig samsvar mellom mål og prestasjoner/faktisk ytelse?
En veldig viktig ting vi lærer bort er at de skal ha regelmessige oppfølgingsmøter. Mål skal synliggjøres og det skal være en fast møtestruktur der en ser på mål og resultater, og vurderer statusen: Er det noe som skal justeres på? Var målene for ambisiøse eller for lite ambisiøse? Hvor virkningsfulle var tiltakene? Oppfølgingsmøtet er arenaen for å vurdere dette.

Synliggjøring av mål og resultat er et prinsipp. Vi har flere tavler der målene står, og de skal også publiseres på intranettet. Hver måned har vi en felles review i kantina hvor alle kan komme og høre. Der er det ganske mange i FINN, i alle fall de som jobber med nye produkter og tjenester, som synliggjør målene sine og status på eks. Utviklings-KPIene. Vi har også kvartalsvise business-reviewer for ledergruppa ut mot forretningsenhetene, der de følger opp resultatene.

8. På hvilken måte knytter dere målstyring til kontinuerlig forbedring?
Vi har "snurren" (den tilpassede PDCA-syklen). Det lederne lærer om målstyring, og det målstyring er knyttet til, er denne modellen –altså hvordan lede målstyrt, og gjennomføringen er knyttet til iterering rundt denne. Å bryte ned disse målene til mindre enheter som du kan nå, det å prioritere mål er det å bryte ned til små enheter så du kan gjøre det kontinuerlig i stedet for å gjøre store vannfallsprosjekter som du aldri helt har kontroll på, særlig mot slutten. Så dette er jo også en smidig og iterativ måte å gjøre det på. Alt er jo selvfølgelig avhengig av hvor fort dette snurrer, så hvis en bare sjekker status en gang i året har en ikke så god kontroll, og det blir heller ikke kontinuerlig. I praksis i FINN vil du se på det operative nivået, der en faktisk skaper verdi, at det ofte er en ukestakt på hjulet, eller fjorten dager avhengig av hva du jobber med. "Snurren" finnes dog også på flere nivåer, så på det nederste nivået, som er produktutviklingsfasen, går den nok mer mot en uke, mens når det kommer til prioriteringer på høyere nivå har den gjerne tregere takt. En teknikk som brukes mye er eksperimentering, så før vi ruller ting ut i full skala gjør vi flere små eksperimenter for å se at det holder vann. Dette er også en del av den kontinuerlige forbedringen.
9. Hvordan måler/sikrer dere at varer og tjenester flyter effektivt i bedriften?
FINN er jo i dag en markeds plass der en omsetter varer og tjenester for andre. Dette er jo en type flyt, så der kan vi måle omsetningsfarten eller hvor lenge annonsene ligger ute, eller hvor lang tid en bruker på å legge inn annonsen – noe vi måler, altså brukerens flyt. Det er vel mer interessant å snakke om flyt i forhold til hvordan vi produserer noe nytt, og det vi har gjort der er at vi måler flyttallet – eller ledetiden – fra noe er bestemt at det skal lages til det er ute, noe vi måler hele tiden både på høyt nivå og utviklingsnivå. Da måler vi hvor lenge et utviklingsteam har jobbet med en sak, og hvor mye av den tiden som har gått med på bare venting og kø. Dette har vi gjort lenge på det nivået, men vi har et ønske om å få det høyere opp, slik at en får større aggregering. Vi jobber hele tiden med å få dette fokuset inn i hele FINN, og en av våre største oppgaver er å skape forståelse for nytten av å måle flyt. Teamene forstår det, og har gjort det lenge, men når en kommer høyere opp i den administrative organisasjonsenheten er det ikke alltid like lett å forstå, hvilket er en pedagogisk oppgave for oss. Akkurat nå er vi i ferd med å få et slags gjennombrudd, ved at man også ønsker å måle dette på produktavdelingens nivå, for hele avdelingen for produkt og teknologi. Det vi har gjort i praksis er å henge opp en svær tavle som henger oppe der

produkt og teknologi primært sitter, og der vil det som er prioritert inn flyte over tavla, som et papirkort i kolonner. Prioritet – konsept – idé – fase – utvikling og ferdig, så måler de tiden gjennom prosessen, og målet er å få den tiden til å bli så kort som mulig uten at det går på bekostning av kvaliteten, på tvers uavhengig av avdeling. Bare denne synliggjøringen har skapt veldig mye fokus, og flyttallet har variert, men har gått fra flere år til rundt 7-8 måneder, og vi har skjønt at det enkleste er å ikke putte inn for mye av gangen. Det er en utfordring når vi snakker med ledere som gjerne vil ha gjort "alt", lederne vil gjerne måles på at de har satt i gang mye, men da blir flyttallet veldig dårlig, så det å redusere mengden ting i arbeid har vært en måte å prøve og få ned det på. Forskjellen på flyteeffektivitet og ressurseffektivitet er viktighet. FINN har et veldig bra regime på å få ting ut, altså vi kan release ting i sanntid og gjøre det undervis opptil 100 ganger om dagen, men da må vi ha et like bra regime for å få ting inn og det er det vi jobber litt med.

10. Hvordan ser du på viktigheten av å revidere mål, og på hvilket grunnlag, eventuelt hvor ofte, utføres dette?

Vi er ganske liberale på dette, for her kan vi endre på mål når som helst basert på den læringen en har fått i tidligere iterasjoner. Det er ikke lett å sette mål, og mange er redde for å sette mål, gjerne fordi at de føler at de må være sikre på at de klarer å oppnå målene nettopp av den grunn at det måles. Vi sier at de ikke skal bruke for mye tid på det, for det finner en ut etter hvert, men vi sier "sett noe du tror er et bra mål ut fra informasjonen du har nå, så kan du heller justere på det". Alle vil jo at det skal bli bra og bedre, så da kan det heller økes eller senkes senere, og det gjøres når en har nok informasjon til å kunne gjøre det. Det er ofte vanskelig å sette måltall, når en spør om en skal ha en økning på 25% eller 50% blir folk ofte veldig usikre. De to tingene som vil påvirke hva vi setter av mål er "hva er tilstrekkelig" og "hva er realistisk", og det bildet forandrer seg. Det er nettopp derfor vi er så glad i den iterative måten å jobbe på, for da starter vi med noe så begynner vi å skaffe mer innsikt, og idét vi tester ut litt og ser hvor lander ligger så justerer vi når vi blir klokere – det er ikke noe skam i det. Det er en mentalitet vi tror funker bra. Dette har ingen sammenheng med for eksempel bonusmål, bare å realisere et bedre produkt eller en bedre tjeneste. Så fort du får sjekket et resultat vet du mer som gjør at du kanskje burde justere.

11. Hvordan måler dere kundetilfredshet? (Internt/eksternt) 21:15

Kundesenteret er vårt fremste organ for å lytte til kundene, og de får mange innspill. De spør kundene systematisk om hvor fornøyde de er. Det måles jo på litt forskjellige nivåer, og vi vant omdømmeprisen her tidligere. Vi bruker også facebook siden og andre sosiale medier for å ta imot tilbakemeldinger fra kundene. For eksempel ved lanseringen av "nye FINN.no", målte vi veldig nøye hvordan kundene oppfattet det. Ellers gjennomfører vi brukertester, og vi går en del på gaten og spør.

12. Hvordan sikrer dere at tilbakemeldinger fra kunder blir fulgt opp internt?

Det er de som gjennomfører bruker/kundeundersøkelser som "eier" problemene. Det er ikke slik at en avdeling gjennomfører en undersøkelse relevant for de, for så å overlevere resultatene til noen andre. Dette fordi de skal ha naturlige incentiver til å gjøre noe med det. Ellers samler jo kundesenteret inn informasjon på tvers av alle, så der er det en jobb for oss å sikre at informasjonen kommer til rett sted. Det er flere måter å gjøre dette på. Først og fremst, hvis du jobber på kundesenteret, har du også ansvar for noen markeder, så du er en kontaktperson til markedene som du har møte med jevnlig (annen hver uke), og de formidler hva folk ringer og klager på. På reviewen jeg snakket om tidligere, står også kundesenteret på scenen og forteller om hva brukerne/kundene sliter mest med nå, og hva som topper listen deres. Vi har også noe vi kaller preview, som er rett i etterkant av review. På review sies det noe om hva som har blitt gjort, mens på preview kommuniseres det hva som skal gjøres neste måned. Der er kundesenteret sterkt til stede for å vite hva som er planene fremover, og hva de må forberede seg på. Når vi lager nye tjenester er kundetilfredshet en del av KPI-settet som vi skal følge med på underveis.

13. Hvordan jobber dere med måling og oppfølging av underleverandørers prestasjoner?

Bortsett fra server og drift har vi ikke særlig med underleverandører, og der måler vi oppetid, men generelt gjør vi alt in-house. Vi hadde det før, men gikk bort fra det, annet enn noe utvikling vi har outsourcet til Polen, men det er så lite at det ikke spiller noen rolle. Ut over dette har vi jo en del partnerskap, som med banker når det gjelder personlig økonomi. Der deler man KPIer som konvertering på lån og lignende, altså business-indikatorer. Ut over dette er det ikke noe stort tema hos oss.

14. På hvilken måte bruker dere mål for å stimulere til ønsket atferd blant ansatte?

Vi håper at de ambisjonene avdelingene har sier noe om retning og hva man ønsker å oppnå, og at dette skal være motiverende i forhold til at man samles om noe felles man skjønner hva er. Hvis man ikke vet dette, vet man jo ikke noe om hvor man vil. Ambisjonene styres fra avdelingene, og er ikke noe som kommer ovenfra. Det er i grunn lite ved målstyring som avhandler atferd, men på noen områder er et viktig prinsipp i den målstyringen vi prøver å lære bort at lederne skal sette mål, men medarbeiderne skal helst da komme med ideer til hvordan målene skal nås. Dette er en kunnskapsbedrift, og det er de som jobber med selve prosessene som ofte vet hva som fungerer. Det denne målstyringen skal bidra til, er at folk skal komme med ideer, innsikt og fakta. Lederne skal ikke komme med tiltakene, dette tror vi blir veldig snevert. Med andre ord skal målstyringen stimulere til bred involvering på tiltak, at alle kan komme med gode ideer og forslag, og finne gode tiltak. Ut over dette har vi jo noen verdier i FINN, og medarbeidermålinger. Alle medarbeiderne måles to ganger i året av kolleger og ledere basert på disse verdiene. Man får altså en score fra sitt eget miljø hvordan en etterlever disse verdiene, og man får feedback gjennom gjennomgang i grupper og fra lederne hvordan en ligger

an. Dette er likevel ikke en del av vårt målstyringsystem, men mer en feedback-kultur. Det er ikke slik at en får cred for det en har scoret eller oppnådd, det er mer en situasjonsrapport. Det er ikke noe å styre etter, men mer faktiskinnhenting for å finne ut hva en skal justere. Vi tror før øvrig ikke at målstyring fungerer på individnivå, det fungerer best på grupper.

15. Hvordan jobber dere konkret med å skape samsvar mellom operasjonelle og strategiske målsetninger?

Vi har jo noen strategiske fokusområder/føringer, som sier mye om hvordan produktet skal fungere, for eksempel at det skal bruke sosiale mekanismer og lignende. De som jobber med produktutvikling skal prioritere hva de skal jobbe med og hvordan de skal utforme ting, og de strategiske føringene vil påvirke de prioriteringene, og slikt sett koble det strategiske og det operasjonelle. Ut over dette er hovedsakelig de strategiske KPIene mer eller mindre frikoblet fra de operasjonell, det må gjerne oversettes og forstås på en annen måte. Vi bruker gjerne strategien som prioriteringskriterie; når folk kommer med forslag til ting som skal gjøres, vurderes dette opp mot hvordan det treffer den overordnede strategien, og dette er den mest relevante koblingen hos.

16. Hva vil du peke på som de mest kritiske elementene som gjør at deres målstyringsmodell fungerer/er en suksess?

Vi hadde målstyringskurs med ledergruppa, noe vi har opplevd har gitt økt fokus. Det at ledergruppa blir påvirket og er klar over hvordan dette fungerer i organisasjonen for øvrig, og det at de er opptatt av målstyring, har definitivt gitt momentum i utrulling av målstyringen. Forankring i ledelsen, at det følges opp og etterleves i praksis har vært utrolig viktig. De bruker også KPIer som måler i hvilken grad vi faktisk er målstyrte som organisasjon, noe som har vært et gjennombrudd. I forretningsplanen til ledergruppa er det altså en KPI som sier noe om hvor målstyrte vi er i FINN, noe som er kritisk for å beholde fokus og at ting ikke skal skli ut. Vi tror også mye på synliggjøring, det at mål er synlige for alle som jobber, noe som skaper et sosialt incentiv som er fryktelig virkningsfullt. Vi prøver også å være som en slags "stein i skoen", og hele tiden minne folk på viktigheten av målstyring. (påvirkning). Målstyringen må være relevant, der som dette bare hadde vært et regimerapportering, rett og slett byråkrati, så ville ikke dette fungert i det hele tatt. De som jobber her må oppleve at målstyringen gjøres på en måte som er nyttig, skaper bedre resultater og gjør jobben deres lettere. Når lederne deres synes at dette er et bra verktøy, begynner dette å fungere, men et rapporteringsregime ville ikke fungert her i det hele tatt, det ville ikke vært verdiskapende for noen. Det at det er mulig å gjøre i praksis, at det er relevant og at folk føler det fungerer slik at de får bedre resultater, har vært nøkkelen.

17. Er det ellers noe ved målstyring dere vil peke på ikke har blitt nevnt gjennom intervjuet?

Som nevnt er det sjelden vi driver målstyring på individnivå, med unntak av salg som har en egen kultur. Vårt opplegg har ingenting med personer å

gjøre, det er avdelingene eller teamene/gruppene som måles. Jeg vil understreke at det er fryktelig viktig å rydde opp i begrepene, hva mener man egentlig med mål og målstyring? I mediene har det gjerne fått et dårlig rykte, og for vår del har det vært viktig å rydde opp i hva vi mener med dette slik at det ikke skal misforstås hva det handler om. Særlig ordet "mål" er lett og misforstå, og har vært vanskelig å bli enig om hva egentlig betyr. På engelsk har vi jo "goals", "targets" etc, så derfor måtte vi lage noe eget på det (ambisjon etc.). Vi har også sagt at målstyring handler om kommunikasjon, da det bidrar til at leder kommuniserer tydelig hva man skal forholde seg til, og hvordan vi ligger an. Dette treffer godt. Det er ikke kontroll, men kommunikasjon, og handler om tydelig ledelse. Vi har faktisk hatt over 50 målstyringskurs det siste halvåret. Spesielt når folk har dårlig tid og "bare må få ting gjort", er det viktig med sterk oppfølging. Det er litt sånn at ledere som gjerne er tvunget til å gjennomføre kurs, kommer på kurset og opplever at det er vanskelig og dermed gir opp før det sklir ut og målstyringen ikke blir fulgt opp. Det vi har sett er at vi må få med oss folk fra under og opp, det vi gjør nå er at alle medarbeiderne kan gå på målstyringskurs, så håper vi og tror at det gir en effekt på at de går til sin leder for å påvirke. Selv om at medarbeidere ikke har særlig med ansvar på dette, er det mange som gjerne vil delta og diskutere ting. Vi må altså ha påvirkning både fra over og under. (kontravertikal involvering?). Rent faglig, hvis en spør en leder om hva som er vanskeligst ved målstyring, tror jeg de sier at det å finne gode KPIer er det vanskeligste. Vårt mantra er da å begynne med noe en ser for seg å jobbe mot, så justerer vi eller finner bedre indikatorer underveis. Det å ha en iterativ tilnærming til målstyring har gjort at det er lett å komme i gang. Da ser folk verdien av det, og det ruller i stedet for å prøve og sitte i tre måneder for å finne "den ultimate KPI", for det nytter ikke. Det er vertfall sjelden det funker. Det å ha en iterativ tilnærming har vist seg å være veldig lurt, rent pedagogisk.

18. Har målstyring bidratt til å løfte selskapet eller gjort dere bedre?

Uten målstyring kan en vertfall ikke svare på spørsmålet, for da blir alt basert på magefølelse og "hva folk tror", så målstyring gir faktisk et verktøy som sier noe om den retningen man selv har satt. Det enkleste en kan gjøre er å spørre medarbeiderne om de synes det har blitt bedre å jobbe her, for eksempel, for å sjekke om det har gitt noen verdi. Jeg tror det er vanskelig å isolere effekten på bunnlinja eller topplinja, jeg tror hvis en ser på de mest vellykkede selskapene i verden vil man nok finne en korrelasjon. Målstyring handler mye om motivasjon. Daniel Pink har skrevet en bok som heter "Drive", og han sier det er tre ting som påvirker motivasjon: Mening, mestring og autonomi. Mening og mestring handler ofte om mål, og hvorfor vi gjør det vi gjør. Vi prøver å oppnå autonomi gjennom at medarbeiderne selv kan påvirke dette. Jeg tror medarbeiderne vil oppleve dette som bra, hvis det gjøres riktig, og det kan man måle.

Intervju 3: FINN - Teamleder

1. Kan du beskrive hvordan målstrukturen er bygd opp i din organisasjon?
Den er bygd på at alle avdelinger skal ha mål, indikatorer og ambisjoner helt øverst. En skal ikke kunne jobbe helt løsrevet fra resten av FINN, men det skal være lett å følge tråden på at dette henger sammen med FINNs store/overordnede mål og verdiene våre, som vi bruker mye. Jeg vet at dette brukes ulikt i ulike fagmiljøer og i ulike deler av FINN, avhengig av hvor godt de kan målstyring og hvordan en jobber med det, og sikkert også hva som forventes av dem i form av resultater.
2. Kan du beskrive hvordan dere har kommet frem til målstyringsmodellen dere har i dag?
Jeg har brukt vår felles mal for forretningsplan og mål i FINN. Jeg har hatt det i mange varianter tidligere også i de avdelingene jeg har ledet, fordi jeg synes det er viktig å vite hvor vi skal og hvordan vi skal komme tid. Jeg opplever at vi oppnår mer ved å ha ryddige mål og indikatorer og også får gjort mye mer og raskere ved hjelp av den måten å jobbe på. Der hvor vi er nå har vi fulgt den modellen som resten av FINN følger og får kurs i nå. Jeg har kanskje gjort det på en litt annen måte i mitt team enn hva mange andre har gjort, og det er fordi det er viktig at alle i et team eller i en avdeling tenker på "hvorfor gjør vi det vi gjør, hva er det vi egentlig skal, hvorfor er vi her, hvordan vet vi at vi er på rett vei?" Mitt team var såpass ferskt og sprikende både kompetanse –og erfaringsmessig, så jeg bestemte meg for at for å få samlet oss fungerte det å sette ambisjoner og mål nesten som å få kastet en lasso rundt dem og få samlet oss litt og gjøre det lettere å gå i samme retning, og følge med på de samme tingene.
3. Hva opplever du som den viktigste forskjellen mellom gode og dårlige mål?
Det er mange dårlige mål rundt omkring, og de er kanskje ofte formulert som et ønske, eller "det hadde vært fint hvis..", men for meg er gode mål SMARTE. Veldig konkrete, oppnåelige, målbare, at det er lett å vite om vi har nådd de innen et bestemt tidsrom etc. Et godt mål er lett å forstå for alle, og da er det mye lettere å jobbe med tiltak også – altså hvordan skal vi komme oss dit, hva må vi gjøre og hvordan vet vi om vi er på rett vei.
4. Hva mener du er de viktigste kjennetegnene til virkningsfulle mål?
Det er viktig at alle forstår dem, for hvis vi har en setning som er mer som et slags ønske, som at vi leverer produkter av god kvalitet og at kundene er fornøyde, eller at vi har kundene i fokus og kvalitet i sentrum. Mange bedrifter har slike formuleringer, og tror det er mål, men det sikrer ikke at alle jobber riktig og med det som er viktig. Det høres hyggelig ut, men er ikke en garanti for noe som helst. Gode mål sikrer at man faktisk jobber med de riktige tingene.
5. Hvem deltar i utforming og oppfølging av mål i din organisasjon?
Veldig mange. I mange avdelinger har man kommet frem til en del tiltak i fellesskap, der det er lederens oppgave å sette mål og følge dem opp, og

medarbeidernes oppgave å komme med tiltak og iverksette og utføre disse. Lederen må følge opp sammen med medarbeiderne hvordan dette går. Det skjer stort sett over alt, vertfall mer og mer nå som alle kan mer om målstyring. Ved å ha samme opplæring for alle sikrer vi at vi snakker om det samme, når vi sier mål mener vi det samme, når vi sier indikator vet vi hva vi snakker om, fordi det er begreper som kanskje særlig på norsk ikke er så tydelige, og de brukes i mange rare sammenhenger rundt omkring. I FINN har vi definert ambisjon, mål og indikator. Alle lederne vet dette, og det er deres oppgave å lære dette videre til medarbeiderne. Ved å følge opp ofte og ha synlig status gjør det at vi vet at vi jobber med de rette tingene.

6. Hvordan sikrer dere at ansatte kjenner seg igjen i og tar eierskap til målene?
Kanskje mest ved å ta oss tid til å snakke og jobbe sammen om målene, at det er tydelig hva vi skal gjøre, og at dette går igjen i prioriteringer. I en bedrift som oss, der veldig mange ønsker å få gjort veldig mye, men det er så stort og tungt at vi må ha fokus og prioritere ganske hardt, så er det veldig mye vi ikke får gjort eller må utsette. Ønskelistene våre er kjempelange, men for at ikke frustrasjonen skal bli for stor så må prioriteringene være tydelige, og målene må være klare for alle. Det er kanskje ikke alltid man er enige, men vertfall forstår man hvorfor. Vi får verken retning eller fart dersom vi ikke prioriterer godt.
7. Hvordan jobber dere for å sikre størst mulig samsvar mellom mål og prestasjoner/faktisk ytelse?
Ved å følge opp hyppig, både i team og avdelinger – men også lederne må bli fulgt opp på mål og resultater. Den kanskje viktigste oppgaven til lederne er å følge opp mål og resultater, å finne ut hva som har gått galt, hvorfor det går sakte, eller hvordan man ligger an. Det bør være opp til medarbeiderne å komme med tiltak, det tror jeg skaper bedre resultater, men det er lederens oppgave å sette mål.
8. På hvilken måte knytter dere målstyring til kontinuerlig forbedring?
At vi jobber med de riktige tingene, gjør de riktige tingene og at vi gjør de riktig. Det er en veldig oversiktlig måte å sikre at vi ikke jobber i hver vår retning, for det kunne ha skjedd i et så stort selskap, hvor så mange påvirker tjenestene, produktene og fokuset, hvilket ville ha ført til at vi ikke hadde kommet noen vei. Ved å bruke åpen målstyring og åpne planer, og det at vi viser hverandre resultatene jevnlig og åpent sikrer vi dette. Det er ikke flaut å gjøre feil, men det er bra å være åpen om det og lære av det. Vi har for eksempel hyppige reviewer der alle teamene viser hverandre hva de har gjort de siste fire ukene, hva var egentlig målene, hvordan ligger vi an, hva sier indikatorene våre, og innimellom forteller vi om feil vi har gjort. ”Dette gikk skikkelig på trynet fordi ...”. Man kan jo til en viss grad lære av andres feil også.
9. Hvordan måler/sikrer dere at varer og tjenester flyter effektivt i bedriften?
I noen av tjenestene internt, og i en tjeneste som service for eksempel, der er vi nødt til å gape litt høyt og ha ganske ambisiøse mål – at kundesenteret ikke er

å svare skikkelig fort på mange telefoner for eksempel. Der må målet være at vi klarer å forbedre tjenesten, og bidra til at kundene er selvbetjente. Den optimale tilstanden er at vi ikke trengs. Jobben handler ikke bare om å ta telefonen, den handler om å bruke av den innsikten fra kunden som alle rop om hjelp faktisk er, og bruke den til å forbedre tjenesten så mye at kundene blir selvbetjente. Det handler om ikke bare å se sin egen pult og sine oppgaver, men å se hvor man er i kjeden og interessere seg for hele løpet, og egentlig være mest opptatt av kundene.

10. Hvordan ser du på viktigheten av å revidere mål, og på hvilket grunnlag, eventuelt hvor ofte, utføres dette?

Hvor ofte det gjøres varierer veldig, avhengig av om en jobber med produktutvikling, salg, analyse, forretningsutvikling etc. Jeg tror det er viktig å ha både kortsiktige og langsiktige mål, men hvor ofte de bør revideres finnes det ingen fasit på. Det kommer mye an på blant annet hvor store de er eller hvor gode de er. Hvis målet er godt, behøver det ikke endres.

11. Hvordan måler dere kundetilfredshet? (Internt/eksternt)

Til en viss grad måles det hos salg, altså om kundene kommer tilbake og kjøper igjen, og hvilke tilbakemeldinger de gir til salg. Det gjøres også store kundeundersøkelser fra markedsavdelingen sin side, på vegne av produkt og salg. Den viktigste indikatoren er nok antall henvendelser per 100 000 besøk på FINN. Det sier noe om hvor mye hjelp folk trenger, og hvor lett eller vanskelig tjenesten er å bruke. Kundesenteret måler KTI (kundetilfredshetsindeks) på telefon, mail og chat, altså om man har fått svar eller var fornøyd med hjelpen. Vi måler altså kundetilfredshet på mange måter, men det viktigste er nok hvor mange annonser som legges ut og om de ligger kort eller lenge for eksempel, eller om de kjøper mye. Vi har tross alt ingen god markeds plass om det ikke er noen som vil kjøpe produktene, eventuelt om det er mange som vil kjøpe men det ligger ikke noe der å kjøpe. Det at det er en effektiv markeds plass handler mye om kundetilfredshet, og stort sett er det ingen som våkner med en lyst om å ta kontakt med kundesenteret, så den beste indikatoren er at ingen trenger hjelp men mange bruker FINN – mange kjøper og selger, leier, finner det lett å booke tjenester etc. Jeg må si at ved å jobbe i FINN er man litt bortskjemt, for det skjer ikke mange andre steder at folk henvender seg for å si ”jeg elsker produktet”, det gjør de faktisk her. Jeg tror ikke folk ringer daglig og sier ”jeg elsker Dagbladet”, men det gjør de hos FINN. Vi blir tilsendt historier om hvordan folk møtte kjæresten sin fordi de skulle kjøpe en katt, og for litt siden var det en som henvendte seg på chatten til kundesenteret, han trengte hjelp til noe med annonsen sin, og til slutt lurte han på om det var nødvendig med bakepulver i røra til amerikanske pannekaker. Kundesenteret svarte på chatten at ”jeg vet ikke om det er helt nødvendig, men det er det som gjør at de blir tykke og luftige, så det er sikkert lurt å ha det oppi”, hvilket ble svart med største takk. Det er altså alle mulige henvendelser, mange tror jo at FINN bare er en nettside, men det kommer folk hit hver uke med iPad, PC eller

telefon og trenger hjelp til å lage/avslutte annonser, finne noe eller lignende. Folk vil så gjerne bruke tjenesten vår at de faktisk kommer hit for å få hjelp til å bruke den. Noen sender oss utskrevde bilder i posten de vil ha i annonsene sine, enkelte av de vil også gjerne ha de tilbake i posten, og da legger vi det inn for de. Vi synes det er kult at folk er så ivrige på å bruke tjenesten, så det gjør vi gjerne.

12. Hvordan sikrer dere at tilbakemeldinger fra kunder blir fulgt opp internt?

Det har vi veldig gode rutiner på. Alle henvendelser skal besvares. Det er ikke alltid den som mottar henvendelsen kan svare, hvis det for eksempel er noe en selger ikke kan, tar han det for eksempel videre til kundesenteret. Det meste kommer riktignok rett til kundesenteret, og det aller meste løses der – i førstelinje, uten å snakke med noen andre. Sist vi målte var det noe sånt som 99,87% av henvendelsene som ble løst i kundesenteret. En del ringer oss for å snakke med selgeren sin, eller de lurere på noe annet, og mange har gjerne en idé de vil dele med oss, eller selge oss. Mange har også innspill eller meninger om tjenesten, som "hvorfors har dere ikke en knapp for å sortere katter på krøllete eller glatt pels", eller "hvorfors kan jeg ikke filtrere på interiør i bilen", "hvorfors har dere ikke dødsannonser" - alt mulig altså. Da svarer alltid kundesenteret med takk, fordi det er kjempekult at folk er så engasjerte, og dette sender vi videre til forretningsutviklerne på hver markeds plass, for de har ansvaret for både hvordan markeds plassen er i dag, og hvordan den skal utvikles videre. Da kan det hende at dersom en får mange henvendelser på noe, eller noe som virker som en skikkelig god idé, kan vi gjøre noe med det. De fleste av henvendelsene er dog ikke innspill som dette, men spørsmål om hjelp eller bruker støtte.

13. Hvordan jobber dere med måling og oppfølging av underleverandørers prestasjoner?

Det som ligger meg nærmest er det som kalles for overførings selskapene/systemene. Både privatpersoner og bedrifter legger ut annonser på FINN, men så har vi mange annonser som går via overførings systemer som importerer til FINN, eller kundene eksporterer fra seg og til FINN. Det gjelder typisk eiendomsmeglere, eiendomsselskaper og bilforhandlere. De lager annonser i fleng, som gjerne skal ligge både på egen plattform og FINN, noe som blir eksporter via disse systemene. Disse hører vi en del fra, men stort sett bare når noe er galt. Vi har ganske mange vi samarbeider med på denne måten, og det gjelder over halvparten av annonsene på FINN, men det er ikke mye klaging eller behov for hjelp. I og med at innholdet hovedsakelig produseres på plattformen eller hos oss, har vi ikke mange underleverandører. Vi er jo en del av Schibsted, og gjennom dette samarbeider vi en del med teknologer hos dem, som gjerne bygger ting i for eksempel Brasil, Polen eller Oslo, så deler vi på det. Så det kan godt være at noe vi lager her blir brukt et helt annet sted, men da blir vi ikke underleverandører, bare en del av samme familie eller univers.

14. På hvilken måte bruker dere mål for å stimulere til ønsket atferd blant ansatte?

Vi har fire verdier; sult, presisjon, humør og takhøyde. I tillegg har vi to verdier som alle ledere måles på, og det er tydelig og ivaretagende. Under disse er det mange underpunkter, så vi måler hverandre to ganger i året. Vi scorer oss selv, kollegene våre, lederne våre og – dersom man er leder – medarbeiderne. Da får man tilbakemelding på mye, og man velger hva man ønsker å bli bedre på i samarbeid med sin egen leder. Vi har også samarbeid med eksterne konsulenter for å diskutere dette. Vi er gode på feedback, vi øver mye på å gi og få feedback, for det handler ikke om å synse om hverandre, det handler om å gi tilbakemelding på det man gjør, ikke den man er. Jeg kan si at "jeg blir stresset av at du kommer litt for sent hver dag", men jeg sier ikke "du er lat". Jeg vil ikke forandre deg, men jeg vil gjerne gi deg tilbakemelding på atferden din og fortelle hvordan det påvirker meg. Forhåpentligvis vil man se i neste måling om hvordan dette har fungert. Hvis en sier "ja, kollegene scorer meg mye bedre på presisjon, hva kommer det av?" så vil vi si; "du kommer jo ikke for sent lenger, helt supert!". Det med feedback i alle retninger gjør at vi har trening i det, men det gjør også at alle setter seg personlige utviklingsmål og arbeidsmål. Alle skal ha et aktivt forhold til det å ha mål. Når en har jobbet her i mange år kan man føle at noe går igjen ofte, men det er noe man snakker om i medarbeidersamtaler to ganger i året, og gjerne i én til én samtaler. Det handler om å ville strekke seg, men også at det er tydelige krav. Man kan ikke bare bli sittende, det må skje noe.

15. Hvordan jobber dere konkret med å skape samsvar mellom operasjonelle og strategiske målsetninger?

Der tror jeg du vil få ulike svar ut fra hvem du snakker med i organisasjonen, men de strategiske målene bør jo komme fra toppen. Vi er jo ikke en planet alene, men en del av et stort system, og en rolle å fylle der. Selv om vi i Norge har en unik posisjon på de fleste markeder skal vi levere noe til Schibsted også. Strategisk så vil jeg si at vi justerer og endrer på strategien hyppigere og hyppigere, og det er fordi at den verden vi opererer i endrer seg veldig rask. Den strategien som følte rett for to år siden er kanskje ikke helt riktig i dag. Ledergruppa har et stort ansvar, det hjelper ikke at ledergruppa vet hvor vi skal dersom ikke alle andre vet det, for det er ikke de som får oss dit. Det er veldig viktig at alle forstår hva det innebærer, ikke bare hvorfor vi gjør ting, men at man forstår hvorfor. Strategiske mål er nok mer overordnet. Vi er ikke en veldig hierarkisk organisasjon, og det er ikke langt fra topp til bunn, men det er mange fagmiljøer og mange mellomledere, så det er en vei å gå å få strategiene rullet ut. Forrige gang hadde vi tverrfaglige workshops med ledere fra flere nivåer og jobbet mye med strategien og hva den betyr for hver enkelt team og avdeling.

16. Hva vil du peke på som de mest kritiske elementene som gjør at deres målstyringsmodell fungerer/er en suksess?

For det første at det er obligatorisk å lære seg målstyring. Det går ikke dersom folk bare gjør som de vil, eller bruker begrepene forskjellig. Vi har prøvd det også, og det gjør at det er veldig vanskelig å gå i takt. Det er helt

nødvendig å lære seg hva målstyring betyr, at vi bruker det samme språket, og det er ikke så viktig at det henger på spesielle fagbøker eller resten av verden, det viktigste er at vi som er i samme selskap skjønner hva vi snakker om, at vi snakker om det samme og bruker de samme ordene. I tillegg er det kritisk med oppfølging, ellers stopper alt opp. Oppfølging, oppfølging, oppfølging. Vi har flere oppgaver vi skal gjøre, og de fleste er mye mer oppgavestyrte enn strategiske. Det er viktig at alle lærer seg hvorfor. Jeg tror folk er villige til å gjøre ganske mye vanskelig eller kjedelig hvis de forstår hvorfor, det er nøkkelen. Dette lærer alle på kurset Bente og Henrik holder. Jeg har snakket med mange i denne organisasjonen som har deltatt på dette kurset, og de er veldig fornøyde. Jeg tror mange synes det er overraskende vanskelig, men veldig nyttig.

17. Er det ellers noe ved målstyring dere vil peke på ikke har blitt nevnt gjennom intervjuet?

Hvorfor målstyring er bra for den enkelte; det er superbra fordi det er så frustrerende å gjøre en jobb hvis du ikke føler at det gir mening. Engasjement på jobb handler ikke bare om hyggelige kolleger og sånt. For at man skal oppleve ordentlig engasjement på jobb må man ha en viss grad av autonomi og mestring, men veldig ofte er det viktigste mening. Det er større sjans for at man opplever mening i sin jobb dersom man har klart for seg hvorfor man gjør det man gjør. Et klassisk eksempel er om man hogger stein eller bygger en katedral, og det siste representerer noe som er større enn seg selv. Jobben blir mye mer meningsfylt dersom man skjønner hvorfor man gjør den, og at man skjønner hva man er med på, selv om enkelte arbeidsoppgaver kan være kjedelige. Til og med å ta en telefon eller chat etter chat med folk som ikke skjønner hvordan de skal logge inn, er meningsfylt dersom man forstår at man ikke bare lærer bort noe til en enkeltperson men at man bidrar til at selskapet blir bedre, og at det du gjør brukes til noe. Vi logger jo alle henvendelser fra kunder, og de loggene bruker vi til å se hva som er vanskelig for kunder, og hvor de snubler. Er det å laste opp bilder, eller lete etter nye designlamper, finne en god håndverker etc. Dette gjør at vi får et stort datagrunnlag for å si noe om hvorfor det er vanskelig å være kunde, og hva som er problemene. Det er ikke meningsfylt i seg selv å ta en endeløs rekke av telefoner, men det er meningsfylt når du vet at det brukes som tilbakemelding til de som skal gjøre noe med tjenesten. Jeg mener man burde understreke at målstyring ikke bare er nyttig for bunnlinjen eller strategien, men det er nyttig for hver enkelt medarbeider, og det kan gjøre at man trives bedre. Det gir rett og slett mening på alle plan, og er ikke noe bare lederne driver med på et møterom. Det handler om å gi mening til hver enkelt, med at målstyring er bra for mer enn bare inntjening, og det handler noe om å som leder få et bevisst forhold til hva det er man følger med på, for det er veldig lett å følge med på det som er lett å ta ut et tall på. Kroner, tid, fravær, etc. Ved ganske hard og bevisst jobbing kommer man frem til at man må ha veldig godt balanserte indikatorer. Da får du vite veldig mye mer, og sjansen for å lykkes er veldig mye større. Hvis man

følger med på flere ting, som er viktig på medarbeiderne også, vil alle oppleve at det er meningsfylt og dermed gjøre det lettere å nå de store målene.

18. Har målstyring bidratt til å løfte selskapet eller gjort dere bedre?

Ja det tror jeg, men jeg er ganske sikker på at vi fremdeles har veldig mye å hente, og at det først er nå alle har et veldig bevisst forhold til det, bruker de samme begrepene og virkelig forstår hvorfor det er viktig, og at det er viktig. I et stort selskap er det alltid slik at noen slutter og noen begynner, så det er viktig å ha en god struktur for ikke å miste mye kompetanse og erfaring. Det er viktig å ha en struktur for opplæring – hva skjer dersom en leder slutter, en begynner eller noen blir syke, hva skjer med målstyringen da? Det er veldig fort gjort at man har noen entusiaster som setter noe i gang før alt stopper opp. Hvis ikke dette er obligatorisk, så er det kanskje litt gøy eller lønnsomt å begynne med noe nytt, man setter i gang, og hvis man ikke har en struktur for oppfølging blir dette slitsomt, og da gjør vi det som er lettest, nemlig å gå tilbake til å "gjøre det vi pleier". Da går vi tilbake til sånn som det var, og det vi var vant med. Oppfølging, opplæring og repetisjon, samt opplæring av nye, er ekstremt viktig.

Intervju 4: Skanska

1. Kan du beskrive hvordan målstrukturen er bygd opp i din organisasjon?
Vi har noen overordnede vi ønsker å levere på, fordelt på blant annet økonomi, sikkerhet og miljø. Harde mål vi som selskap skal lever på, som videre forplanter seg på region- og prosjektbasis. Prosjekter blir hovedsakelig målt på sikkerhet og økonomi, og dette er sunt i lys av at vi opererer i et marked med konkurranse, der vi ønsker å være konkurransedyktige, og samtidig gjennomføre prosjektene på en sikker måte. Det verste som kan skje er dødsfall, og det skal gå foran alt, også økonomien. Det er i all hovedsak der landskapet ligger i forhold til hva vi styrer etter. I tillegg til det har vi, som jeg kan si ut fra mitt eget fagfelt – jeg jobber en del opp mot planlegging. Der måles de eksempelvis ukentlig på grad av planpålitelighet, men dette er ikke noe som rapportert høyt eller lavt, det er noe som er rene prosessmål som finnes i prosjektet, og som jeg og prosjektleder kan se om lyser gult, grønt eller rødt ute på vegg. Dette er ikke noe som rapporteres opp til konsernledelsen for eksempel. For mitt initiativ, vi har seks fagområder i vår region der LEAN er ett av de, har vi en A3-rapport, og en del av dette er måling. Dette er mer kvalitative mål på om vi har iverksatt ulike tiltak eller om de har fungert. Rent personlig har jeg målinger på i hvilken grad mine prosjekter tar i bruk LEAN-metodikker.
2. Kan du beskrive hvordan dere har kommet frem til målstyringsmodellen dere har i dag?
Jeg tror ikke jeg skal uttale meg for mye om de store/høye målene i organisasjonen, men vi har selvfølgelig økonomiske mål, både regionalt og nasjonalt. I tillegg har vi noe vi kaller for "fem nuller", vi skal ha null tapsprosjekter, null etiske brudd, null skader osv., og vi måler på HMS-verdier. Dette er mer en visjon, for fra tid til annen har man jo tapsprosjekter der man har en skade eller lignende, men er linket mot de tingene vi måler på, så en kan se i hvilken grad man ligger i nærheten av målene. Hvordan det er bygd opp, og de strategiske arbeidet for å komme frem til disse, vet jeg litt lite om. Det som ligger bak målingene for LEAN-initiativet er mellom meg og min direktør, som ser at dette er tiltak som gjør at vi jobber oss mot visjonen for neste kvartal, om vi oppnår dette. Det er gjerne litt spesielt for oss som jobber med LEAN, at vi også er inne i andre avdelinger sine målstyringer og strategier, så jeg har blant annet påvirket hva prosjekteringsledelse skal måles på. En av endringene jeg fikk gjennom der, eller råd jeg fikk gjennom som LEAN-rådgiver, var at prosjekteringsledelse skulle måles på hvor mange som utfører ukentlige plansjekker.
3. Hva opplever du som den viktigste forskjellen mellom gode og dårlige mål?
For å begynne med skolesvaret, lever jeg etter SMART-prinsippet. Jeg husker med skrekk og gru tilbake på eksempler på at folk er redde for å sette mål, så man vil heller kalle det en visjon. Det er verken spesifikt eller målbart, og litt mykt formulert. Jeg mener det er en treningssak og kunne si at man skal ha

slikt som dette med planpålitelighet. Jeg har sagt at vi skal ha 70% planpålitelighet, hvilket er et relativt høyt tall i PPU-måling, vertfall hvis det er relativt nytt. Dersom vi er under 70% lyser lampen gult, og hvis vi er under 50% lyser den rødt. Jeg synes det er en gammel, kulturell uting at en skal komme på jobb, gjøre litt småting før man drar hjem, tenker det var den dagen, så ser vi hvordan det blir. Hvis man klarer å få med folk på en reise der vi vet hvor vi er i dag, og at man vet hvor man skal være i fremtiden på et bestemt tidspunkt, hvordan vi skal komme oss dit og hvordan vi skal måle om vi er på vei dit, er det ingen arbeidsvirkelighet som er bedre enn det. Det er min påstand, og jeg føler kanskje det er litt for lite av det i byggebransjen. Jeg prøver å gjøre det for mitt eget arbeid, og bruker A3 for å se at jeg driver med de rette tingene til hvert tidspunkt, og at jeg får ut de resultatene jeg forventer, og hvis jeg ikke gjør det foretar jeg årsaksanalyse og går gjennom tiltak. Jeg synes dette er utrolig viktig, men alt for lite tilstede. Hvis det er noe jeg ønsker å endre i denne organisasjonen frem til jeg pensjonerer meg er det folk vet hva som er dagens status når de kommer på jobb, de vet hvordan de vil ha det, og de vet hvilke tiltak de må gjøre for å komme dit, slik at alle hele tiden blir bedre mot å yte det som kreves av oss i et kundeperspektiv for å være markedsledende.

4. Hva mener du er de viktigste kjennetegnene til virkningsfulle mål?
Jeg vil se at de viktigste egenskapene er at målene er omforent blant de de treffer. Alle er innforstått med det de skal drive med, at dette målet deler vi, og det ønsker vi å oppnå. At alle forstår målene, at de er transparente, at alle er enige om at målene sammenfaller med ønsket situasjon og at vi måler de rette tingene. Hvis man har alle med, alle ser målene, alle skjønner hvordan dette henger sammen med den store visjonen, da tror jeg man er der man skal være. Det er nok flere egenskaper også, men disse kjenner jeg tydelig igjen.
5. Hvem deltar i utforming og oppfølging av mål i din organisasjon?
Nå er vi en ganske stor organisasjon, så her snakker vi om mange nivåer. I mine prosjekter, og de målene som angår meg, er det jeg og min prosjektleder og kanskje prosjektsjef eller distriktssjef som blir enige om hva som skal måles. Eksempelvis kan vi i et prosjekt ha et mål om å bruke BIM så så mye, vi kommer til å se om vi treffer på det budsjettet og etterpå om vi har oppnådd de bruksområdene innenfor den kostnaden som man regnet med. Her er gjerne BIM-ansvarlig involvert i sammenheng med å utarbeide målene. På operasjonelt nivå er formennene fullstendig ansvarlig for fremdrift i tråd med Last Planner, og utforming og oppfølging av mål i forhold til dette, gjerne i samarbeid med produksjonsleder. Når det kommer til analysen av i hvilken grad de faktisk kommer dit, har de ikke særlig eierskap til PPUen for eksempel, altså om vi har utført det vi har planlagt, dessverre.
6. Hvordan sikrer dere at ansatte kjenner seg igjen i og tar eierskap til målene?
Dessverre er det litt for lite av dette i organisasjonen. I den avdelingen jeg var tidligere, etterspurte jeg dette. Det manglet en mission statement på toppen hva avdelingen skulle gjøre bortsett fra det som blir muntlig overlevert. Det

var ingen KPIer på veggen så vi kunne se hvordan vi lå an, heller ikke i forhold til forbedring. Det er veldig varierende i organisasjonen hvordan dette fungerer. Jeg føler meg veldig knyttet til de målene jeg har satt kvartalsvis, kanskje en konsekvens av at jeg er en énmannsavdeling, men det er sikkert andre som jobber med mye av det samme som er litt mer avslappet i forhold til dette. Så dette tror jeg er veldig varierende.

7. Hvordan jobber dere for å sikre størst mulig samsvar mellom mål og prestasjoner/faktisk ytelse?

Hos oss gjør vi det i form av A3-rapporter, for mitt fagfelt. Dette tvinger deg inn i et tankesett der en må skape samme målfokuset på nåsituasjon, ønskesituasjon, tiltak og måling. Når du eier en A3, må du kunne svare for hvordan du ligger i forhold til målbildet på neste ledermøte.

8. På hvilken måte knytter dere målstyring til kontinuerlig forbedring?

For mitt vedkommende på en veldig god måte. Vi ser at hvis vi har oppnådd målene fra forrige kvartal, fortsetter vi med nye mål som bygger på de forrige, slik at vi hele tiden strekker delområdene, for eksempel på planlegging. Et eksempel på et mål fra forrige kvartal kan være å få et prosjekt med planleggingssystemet i gang, for der hadde vi ingen ting fra før. For neste kvartal ble det fem, og kvartalet etter det skal alle ha det implementert. For mitt vedkommende er det altså veldig enkelt.

9. Hvordan måler/sikrer dere at varer og tjenester flyter effektivt i bedriften?

Flytfokuset var jo en av de store utfordringene med å få LEAN inn i byggebransjen, det gikk jo faktisk så langt som til 90-tallet. Det blir noe vanskeligere når det er ressursene som flytter seg, og ikke varene. Vi bruker lokasjonsplanlegging, line-of-balance som det kalles, som sier noe om flyten på material og utstyr. Hvis en snur på det og sier at det er materialene som står stille, blir det leilighetene som flyr forbi. Vi bruker planleggingsmetodikk som forteller oss om fagene på byggeplass, flyt på en hensiktsmessig måte, om det er noen som holder igjen de andre, eller om tempoet er riktig for at vi skal nå den totale ledetiden i prosjektet. Eventuelt om vi klarer å optimalisere flyten for å hente inn ledetiden eller levere før tid. For eksempel, i prosjektet jeg snakket med i går, ønsker de å levere en blokk to måneder før tiden, fordi de har fått god flyt i alle produksjonslinjene. Vi bruker altså et plansystem som tar veldig hensyn til arbeidsflyt, og i den grad vi utfører det som er på planen har vi god arbeidsflyt, men det er ikke noe indeks. Det prosjektet jeg snakker om nå har de aller fleste fagene på en uke per etasje, såkalt taktplanlegging, der en kan si at si at arbeidsflyten er en etasje i uken på hvert fag, men det er ikke mer teknisk enn dette. Jeg selger inn skiftet fra ressurseffektivitet til flyteffektivitet så mye jeg kan, spesielt i prosjektering og design, og der har viktigheten av det at leveranser skifter hender vært veldig tydelig. Derfor måler vi eksempelvis PPU, der vi ser på hvor stor grad leveranser er ferdigstilte per uke kontra den gamle måten å måle på; hvor ferdige leveransene er. Jeg har et prosjekt der de gjør det på gamlemåten, der de mener de er 90% ferdige med prosjekteringen fordi alle tegningene er 90%

ferdige, de er bare ikke målsatte. Det betyr at de ikke kan brukes i produksjonen. Her kan en godt si noe om ressurseffektivitet, en har gjerne fått gjort veldig mye av arbeidet raskere enn man trodde, men det har ikke flyttet seg videre, så flyteffektiviteten er en solid null. Det er ingen flyt av arbeid her. Det er altså definitivt en faktor i vår hverdag også, men det ligger ikke mer systematikk bak det enn at jeg forteller disse historiene, og prøver å få de til å fokusere på one-piece-flow – få ting ferdige og overlevert til neste fag. En muntlig og kulturell reise har vi definitivt gjort, men det finnes ingen måleverk, konsekvenser eller lignende. Flyteffektivitet er kjempeviktig i byggebransjen, men det er en mye lengre kulturell reise å måle det og selge det inn, og få folk til å tenke på den måten at det er viktigere å fokusere på hvor raskt varene flytter seg fra fag til fag, enn hvor mange varer det faget jobber med per dag.

10. Hvordan ser du på viktigheten av å revidere mål, og på hvilket grunnlag, eventuelt hvor ofte, utføres dette?

Jeg jobber kvartalsvis med A3en min, men hvis man virkelig skal være LEAN, skal alt være i spill til enhver tid. En kan selvfølgelig ikke endre målene hver dag, men her er det snakk om kontinuerlig forbedring. Hvis jeg hadde kommet på jobb og oppdaget at vi måler på feil ting, måtte vi tatt en forbedringsrunde på om vi skal revidere det målet.

11. Hvordan måler dere kundetilfredshet? (Internt/eksternt)

Eksternt har vi standarder for det. Jeg er ikke veldig kjent med det for det er ikke mitt fagfelt, men på regionsnivå har vi på måltavlen vår hva kundetilfredsheten er, på en skala fra 1-6. Nå er det jeg som jobber med en del av samspillsprosessene internt, så jeg måler det i form av spørreskjema. Ikke som et generelt spørsmål, men for eksempel med bakoverplanlegging har jeg spurt eksempelvis "I hvor stor grad har denne måten å planlegge på gitt en mer pålitelig plan?", "I hvor stor grad føler dere dette har gitt bedre forpliktelser internt i gruppa?" og "I hvor stor grad føler dere denne måten å planlegge på ga bedre oversikt fra A-B i prosessen og la til rette for en god gruppeprosess?". Dette er for å sikre at dette har livets rett når det blir introdusert, eventuelt om det er tiltak vi må gjøre. Dette er bare et lite element, men jeg er stor fan av å måle ting som skal føre til at vi forbedrer oss.

12. Hvordan sikrer dere at tilbakemeldinger fra kunder blir fulgt opp internt?

I Skanska er vi ekstremt gode i forhold til kundene våre, vi har høy kundetilfredshet og vi tilstreber å gi byggherrene og deres brukere det beste i markedet, og vi tar blant annet garanti og kvalitet veldig seriøst. Vi har egne folk som reiser ut og rydder opp i kundehenvendelser umiddelbart etter telefonen har kommet. For å vinne et prosjekt, må vi være klar over kundebehovet i forkant – hva er det byggherren vil ha. Det er vi veldig opptatte av. Vi har også et tett samspill med kunden, og kundens kunder, gjennom prosjektgjennomføringen, slik at vi får gjennomført på riktig måte. Når kunden har overtatt prosjektet er vi opptatt av at kunden skal bli fulgt opp

tett, slik at deres forventninger til produktet ivaretas, og fikser eventuelle feil umiddelbart. En av de tingene som gjør det interessant å jobbe i Skanska er at det er en veldig seriøsitet over samfunnsansvaret og hva vi leverer.

13. Hvordan jobber dere med måling og oppfølging av underleverandørers prestasjoner?

Dette er jeg ikke veldig kjent med, men jeg vet at det gjøres. Nå kommer det litt an på om vi skal snakke om rådgivere, leverandører på byggeplass eller noe annet, men vi har ulike evalueringsverktøy for dette. Jeg er litt ukjent med det, men jeg vet at det tilstrebes å måle de.

14. På hvilken måte bruker dere mål for å stimulere til ønsket atferd blant ansatte?

Ute operativt gjøres dette. Selvfølgelig gjøres det også i forhold til visjonen, som sier at vi skal ha fokus på miljø, innovativitet, forbedring i prosjekter etc, men operativt har vi konkrete mål på f.eks antall RUH'er, som går på sikkerhetsaspektet. Uønskede hendelser vil være der uansett, dette går bare på hvor flink vi er til å rapportere disse. Vi har også mål på SJA, at folk gjør de gjennomgangene i forkant av et arbeid som gjør at det er sikkert å gjennomføre. Jeg måler jo dette med planpålitelighet, og det lager en bevissthet i gruppen. Jeg har fått flere konkrete tilbakemeldinger på at planleggerne gjør en bedre jobb fordi de vet at de blir målt. Dette er ingen heksejakt, vi måler ikke for å ta noen, men vi måler hvordan vi som gruppe klarer å gjennomføre det vi har satt som plan. Det var en rådgivende byggingeniør som satte seg ned ved siden av meg på et møte rett før jeg skulle opp og måle den ukentlige leveransen, og hun sa at rett før hun gikk i går leverte hun to tegninger på plan, for ikke å dra ned gruppen. Dette synes jeg var interessant, og jeg spurte hva hun ville gjort dersom det ikke hadde blitt målt. Svaret var at da hadde det gjerne gått både en og to dager før de tegningene hadde blitt releaset. Bare det å måle planpålitelighet driver en mentalitet om å levere flyteffektivt. Sikkerhet og planpålitelighet er nok de to tingene jeg kan uttale meg om her.

15. Hvordan jobber dere konkret med å skape samsvar mellom operasjonelle og strategiske målsetninger?

Nå spør du kanskje en som er litt for langt nede i organisasjonen, men vi setter prosessmål som er indikatorer vi tror treffer overordnede prosjektmål dersom vi treffer med de, som deretter vil generere økonomisk gevinst og god kundetilfredshet. Dette med sikkerhet er jo også implisitt her. Andre indikatorer vi har er for eksempel miljømål som sorteringsgrad, som er tett knyttet mot vår hypotese om at hvis disse KPIene er innenfor målsetningene, vil dette gå bra både økonomisk, miljømessig, sikkerhetsmessig og kvalitetsmessig. Strategisk jobber vi jo mot de nevnte fem nullene, og prosjektene måles på det samme.

16. Hva vil du peke på som de mest kritiske elementene som gjør at deres målstyringsmodell fungerer/er en suksess?
Vi måler og vet veldig tydelig hvordan vi gjør det på økonomi, sikkerhet, miljø og hvorvidt vi blir ansett som en god entreprenør i markedet. Det har vist seg at de overordnede målene på toppen har gitt resultater på bunnlinjen, i form av bedre sikkerhet over tid, bedre miljøscore etc. Det finnes en gjengs oppfatning om at hvis vi måler på de tingene vi måler i dag, vil vi levere fra oss gode bygg, gode prosjekter, som treffer både på resultatmålene og effektmålene til kunden.
17. Har målstyring bidratt til å løfte selskapet eller gjort dere bedre?
Jeg har kanskje ikke jobbet her lenge nok til å vite mye om det, men ikke i forhold til potensialet. Jeg opplever at målene blir fulgt opp på forskjellige måter i ulike deler av organisasjonen. Jeg vet bare at det er mye potensiale for å videre løfte selskapet med dette.
18. Er det ellers noe ved målstyring du vil peke på ikke har blitt nevnt gjennom intervjuet?
En hver ansatt i dette selskapet har utviklingsmål og tiltak for å komme dit på personnivå.

Intervju 5: Aker Solutions

1. Kan du beskrive hvordan målstrukturen er bygd opp i din organisasjon?
Akkurat nå er vi i gang med å etablere målstyringsstrukturen. Vi har gått ut fra at vi trenger å bli 30% mer kost-effektive. Ikke nødvendigvis 30% billigere, men 30% mer kost-effektive. Bare diskusjonen rundt å definere begrepet "kost-effektivitet" er i seg selv ganske interessant her. Det vi sier er at vi skal levere 30% mer verdi til kunden med de ressursene vi har. Ut fra det er vi i gang med å etablere en struktur, og har satt et Balanced Scorecard rundt dette, med et visst antall – ikke for mange – KPIer, som vi skal kaskadere ned. Tanken er å bruke Hoshin Kanri, blant annet for å få forståelse nedover i organisasjonen, og bryte målene ned i håndterbare Pler som er relevante for de forskjellige nivåene i selskapet. Nå er vi midt oppe i strategiprosessen, så det blir en kombinasjon av strategideployering og kaskadering av målene for virksomheten.

- Benytter dere den såkalte "catchball process" i sammenheng med dette?

Ja. Tanken er at vi skal gjøre dette i samband med strategiprosessen. Strategi-teamet her i konsernet er involvert i dette. Det er alltid slik at catchball-prosessen tar mye kraft, og engasjerer veldig mange mennesker, dermed ser vi på hvordan vi kan gjøre dette på en mest mulig smidig og enkel måte. Dette er en vesentlig del for å etablere målene, bryte de ned til håndterbare nivåer som er påvirkbare på de forskjellige nivåene. Vi har ikke startet dere ennå, men er i planleggingsfasen.

2. Kan du beskrive hvordan dere har kommet frem til målstyringsmodellen dere har i dag?

Dette er en interessant prosess, der en må ta kulturen i betraktning. Vi har lagt ut veldig mye til forretningsområdene (subsea, MMO, engineering), som selv skal definere hvilke mål. Vi har vært inne og fasilitert prosesser, men det er vesentlig at de selv skal kunne stå inne for KPIene, og at de er dypt forankrede der.

3. Hva opplever du som den viktigste forskjellen mellom gode og dårlige mål?
Gode mål driver rett atferd og har en god langsiktig påvirkning på kulturen. Dette handler veldig mye om de basale lean-prinsippene som for eksempel flyt-effektivitet, som genererer et visst antall gevinster på ulike områder. Innen et område i AKSO fokuserer en fremdeles sterkt på kostnadsreduksjon, og da får en oftest kjappe, kortsiktige effekter, men det er ikke spesielt bærekraftig over tid. Det gjelder også å ha et Balanced Scorecard for å sikre at en ikke sub-optimaliserer, men at man optimaliserer hele virksomheten.

5. Hva mener du er de viktigste kjennetegnene til virkningsfulle mål?
Vi bruker SMARTE mål, og det er vesentlig for å få en god "buy-in" i organisasjonen. Det er også viktig å ikke ha for mange mål, men at man begrenset antallet. Vi forsøker nå å rydde opp i den KPI-jungelen vi har skapt, og fremfor alt sikre at vi ikke har KPIer som er kontraproduktive – at de motvirker hverandre. Som jeg sa tidligere må de fokusere på de grunnleggende LEAN-prinsippene, og vi har fått veldig gode resultater i vår MMO-organisasjon, som igjen fokuserer på flyteffektivitet. Som et resultat av dette får man spin-off-effekter på kost, og der har vi eksempelvis sett at i mindre modifikasjonsprosjekter der vi ikke har vært spesielt konkurransedyktige historisk sett, og vi nå har hatt et sterkt flyt-fokus, har vi redusert kostnader knyttet til prosjektgjennomføring med opp til 50%. Da har vi ikke fokusert på kost, men på effektivitet og flyt. Det fungerer altså.
6. Hvem deltar i utforming og oppfølging av mål i din organisasjon?
Vi har en liten sentral organisasjon på totalt fire personer som administrerer måloppfølging og relaterte aktiviteter. Det vesentlige her er at det er forretningsområdene selv som følger opp, og de er ansvarlige for resultatene. Jeg har mer en rapporterende funksjon. Basert på resultater forsøker jeg å skape litt peer-pressure i organisasjonen gjennom å si for eksempel "her har vi et område som har lykket bra, og vi har kanskje en best practice" osv. Vi trenger også å ha en evolusjon i forhold til hvordan vi måler ting, at vi har en utvikling som ser til at vi blir mer og mer effektive. Det er også litt av grunntanken i LEAN, å eksperimentere for å se hva som fungerer. Akkurat nå har vi identifisert i størrelsesorden 5-6 KPIer per område som da genererer en rapport til vår steering committee, som består av "executive leadership team" i selskapet, som går gjennom dette månedsvis. På lavere nivå er KPI-oppfølging mer frekvent, og vi forsøker nå å etablere, implementere og øke visualisering av mål og flyt, og få dette til å bli en aktiv del av managementet. I sin tur får dette en del positive side-effekter, som at vi reduserer behov for å holde møter og lignende. I visse områder har vi halvert tiden vi bruker i møter, og det ene eksemplet viste en reduksjon fra 800 til 400 timer i mnd. Det er veldig vesentlig at KPIene ikke bare er til for rapportering, men noe en aktivt omgås i det daglige arbeidet.
7. Hvordan sikrer dere at ansatte kjenner seg igjen i og tar eierskap til målene?
Dette er interessant, for det vanskeligste er nok å få dette kaskadert ut til samtlige. Vi jobber veldig mye med kommunikasjon rundt dette, og vi bruker nå knowledge management, og vi har et antall forum der vi diskuterer, og det tekker en del av behovet. Vi bruker også allmenn kommunikasjon, og hver uke publiserer vi en success-story om mål og det å oppnå resultater som er veldig konkret. Siden samler vi all informasjon sentralt slik at hvem som helst i organisasjonen kan gå inn der for å få inspirasjon eller ideer om hvordan man skal implementere forbedringer. Vi har hovedsakelig to områder vi jobber med. Det ene er for kontoransatte – prosjektgjennomføring, engineering osv., og så har vi den rene produksjonsbiten, som er litt lettere å håndtere i forhold

til å kaskadere informasjon og oppnå flyt. Vi har også et tredje område, som er mer kunnskapstunge innovasjonsprosesser, som front-end-study og technology, som er mer itereringsprosesser, der vi måler hvor mange iterasjoner vi trenger for å nå sluttmålet, for å forsøke å redusere antallet iterasjoner så mye som mulig.

8. Hvordan jobber dere for å sikre størst mulig samsvar mellom mål og prestasjoner/faktisk ytelse?

Vi setter en baseline, der vi velger en spesifikk dato virksomheten skal orienteres mot performance-messig. Ut fra det setter vi satt mål som vi tror er rimelige og mulige å nå, før vi plotter aktiviteter og estimerer hvor stor effekt vi forventer å få ut av hver enkelt. Det er et interessant område, ettersom vi ofte er litt optimistiske i forhold til impact. Her kjører vi kalibreringsaktiviteter, dersom en tror en skal klare å oppnå et problem 100% er snitt-performance 70%. En lykkes ikke med å løse hele problemet, men en tar kanskje størstedelen av det, hvilket betyr at vi må ha litt ekstra på toppen planleggingsmessig, for det vil alltid være litt erosjon.

9. På hvilken måte knytter dere målstyring til kontinuerlig forbedring?

Dette er veldig tett knyttet sammen. Det er kontinuerlig forbedring som skal generere resultatene, og der har vi en del å gjøre kulturmessig, ettersom deler av selskapet ikke riktig ennå ser sin rolle i den kontinuerlige forbedringer. Kanskje spesielt støttefunksjoner. Vi har identifisert en rekke områder, fremfor alt produkt og prosjekt, og til de hovedområder knytter vi inn støttefunksjonene slik at de ikke skal få en separat forbedringsagenda som ikke støtter det vi som selskap anser som områdene med størst potensiale.

10. Hvordan måler/sikrer dere at varer og tjenester flyter effektivt i bedriften?

Her er det vesentlig å knytte inn kunden i sammenhengen, for det er til syvende og sist de som bestemmer hvorvidt vi har lykket med tiltakene vi gjennomfører. Dette forsøker vi å identifisere både internt og eksternt. Internt er det lettere å identifisere kunden, eksternt litt vanskeligere, spesielt med tanke på at våre eksterne kunder er veldig store organisasjoner med veldig mange folk innblandet. Om vi snakker med kundens innkjøpsorganisasjon vil vi kunne få et svar, snakker vi med kundene som eksempelvis er integrert i prosjektgjennomføringer vil vi kunne få et annet svar. Dette er veldig vanskelig, og hele tiden diskusjon rundt.

12. Hvordan ser du på viktigheten av å revidere mål, og på hvilket grunnlag, eventuelt hvor ofte, utføres dette?
En bør ha en viss grunnstabilitet slik at en får tid til å vurdere om målet er korrekt eller ikke, og få en viss trygghet i systemet, men dette bør gjøres mer eller mindre kontinuerlig. Målet må være oppnåelig og relevant, men det vi ser er at vi ofte er konservative/forsiktige når vi setter mål, hvilket ofte gjør at vi treffer målet relativt tidlig, og da gjelder det å være kjapp med å sette et nytt mål for å holde organisasjonen på tærne. Revidering av mål må være forbundet med en viss regelmessighet, men dette er vanskelig og må nesten bli vurdert og besluttet fra tilfelle til tilfelle.
13. Hvordan måler dere kundetilfredshet? (Internt/eksternt)
Dette gjøres på forskjellige måter. Kundene måler oss i en viss utstrekning, og Statoil har for eksempel sin egen kundetilfredshetsundersøkelse, der de måler oss mot våre konkurrenter. Siden vi startet LEAN-tiltaket har vi fått en fantastisk god effekt. Det er ikke som bilindustrien der en går ut til et visst antall kunder og stiller spørsmål, mye av informasjonen kommer fra kundenes egne undersøkelser, eller gjennom kundemøtene. Vi har et CRM-system for å håndtere informasjonen, og det er et stort arbeid å konsolidere dette og sette relevante aktiviteter.
14. Hvordan sikrer dere at tilbakemeldinger fra kunder blir fulgt opp internt?
Vi har jo et system for avvikshåndtering, og vi jobber med å finne grunnene til avvikene for å avgjøre om dette er noe vi må agere på eller kan akseptere.
15. Hvordan jobber dere med måling og oppfølging av underleverandørers prestasjoner?
Det har vi også et system på, som ble satt på plass for noen år tilbake. Vi ber leverandørene gjøre egenevalueringer, vi gjør audits, følger opp leveranserresultat på eksempelvis tid og kvalitet på produkt og dokumentasjon. Vi holder også på å etablere en "stige", der vi går fra monitorering hele veien opp til utfasing, der man vil få leverandører som ikke leverer i henhold til våre mål, ønsker og krav.
16. På hvilken måte bruker dere mål for å stimulere til ønsket atferd blant ansatte?
Dette er veldig sentralt, for atferden er helt fundamental for å bygge kultur. Akkurat nå har vi delt opp "reisen" vår i ulike faser, og den første fasen kaller vi "step-change". Denne handler primært om å gjøre oss mer konkurransedyktige, men det er også like viktig å bygge et fundament for en forbedringskultur.
17. Hvordan jobber dere konkret med å skape samsvar mellom operasjonelle og strategiske målsetninger?
Dette er egentlig catchball-prinsippet, at de øverste målene omsettes i operasjonelle mål, og brytes ned i håndterbare deler. Dette har vi gjort i varierende grad av profesjonalisme, i mange tilfeller har vi vært på et veldig høyt nivå, så jeg bruker å sjekke temperaturen på dette for å se hvor godt nedbrutt det er, og vi gjennomfører også en spørreundersøkelse for å etablere en baseline og finne ut hvor godt dette er kaskadert ut. Altså hvordan

strategisk informasjon omsettes i praktiske handlinger. Egentlig skal man kunne gå ut i organisasjonen og spørre hvem som helst hva de gjør for å bidra til den strategiske retningen, og får vi ikke et svar har vi et problem.

18. Hva vil du peke på som de mest kritiske elementene som gjør at deres målstyringsmodell fungerer/er en suksess?

Det er naturligvis at vi når de målene vi setter, og at vi gjør det på en måte som genererer et stabilt resultat, som holder over tid. Vi har sett en del eksempler på det vi ikke har lyktes så bra med. Et populært område er "on-time-delivery", der får man ofte kjappe resultater gjennom et sterkt fokus, men om man ser at dette svinger tilbake igjen har man gjerne ikke gjort de rette tiltakene for å opprettholde dette nivået. Da må man gå inn å gjøre en analyse, og vi har brukt en del tid på å forsøke og forstå mekanismene bak. Dette er også god ammunisjon å bruke videre i diskusjonene i organisasjonen hva som er suksess eller ikke. Man kan oppnå veldig mye med oppmerksomhet, altså "jeg skal ha en rapport hver dag til vi er der vi skal være", men det er ikke dit vi vil. Vi vil heller ha dette bygd inn i systemet, og fundamentalt justere måten vi jobber på.

19. Har målstyring bidratt til å løfte selskapet eller gjort dere bedre?

Det er litt for tidlig å svare på dette. Den gamle måten å jobbe med mål på fungerer ikke fullt ut, så nå holder vi på å implementere en ny måte å jobbe på, og det er litt for mye eksperimentering ennå til å kunne svare fullt ut.

20. Er det ellers noe ved målstyring du vil peke på ikke har blitt nevnt gjennom intervjuet?

Det vanskeligste er nok å få folk til å forstå at målstyring ikke bare er en hard KPI, men det må også drive rett atferd og transformasjon. Der er vi i visse områder, i andre områder ikke, og dette er en del av den reisen vi har startet. For å komme tid kjører vi masseopplæring av LEAN. Vi har etablert vårt eget graderingssystem basert på fargene i logoen, og ambisjonen er at innen 2020 skal alle ha gått gjennom "white belt training". Vi er på god vei, og ligger på rundt 25% nå. Dette kjøres globalt. Neste nivå er "orange belt", som rundt 500 personer har gjennomgått, og der monitorerer vi gapet mellom de som har gjennomgått kurset og de som har blitt sertifisert. Dette er for å etablere kompetansen og kunnskapen rundt det å se sammenhengen og forstå hva er for eksempel forskjellen på flyt-effektivitet og ressurs-effektivitet. Vi lever jo i en verden av ressurs-effektivitet, og dette kan i mange tilfeller være kontraproduktivt mot det vi faktisk forsøker å oppnå. Opplæring og trening er helt kritisk, og vi bygger nå et "leadership-training-program", der vi ytterligere forsterker dette. Her legger vi på et antall LEAN-verktøy, som visual management og flyt-fokus som er en sentral del av det hele, og visuelt lederskap, go-to-gemba og 5-whys som er veldig basic. Det er fantastisk å se hva som skjer når en får i gang tavlemøter. Det blir en a-ha opplevelse når man ser hvordan dette faktisk fungerer, og oppleverer at den travle hverdagen med damage control går mer over i flyt.

Intervju 6: Fibo

1. Kan du beskrive hvordan målstrukturen er bygd opp i din organisasjon?
Det starter med "den levende prosess", der vi har visjonene og langsiktige mål fra ledelsen, gjerne 20 år frem. Vi ble kjøpt opp i fjor, og den nye ledelsen tenker i et 5-årsperspektiv. Vi har nettopp fått et nytt målbilde, men i det gamle hadde vi et 20-årsperspektiv øverst, så hadde vi også 3-års og 1-årsperioder for hva vi skal oppnå. Vi har vært styrt fra fire årlige måltall, og det forplanter seg ut i hele organisasjonen hva den enkelte avdeling skal bidra med for å oppnå måltallene. Alt henger sammen, og om vi ser på dette som en pyramide, der vi har langtidsvisjon, kortere mål og hva hver enkelt avdeling skal bidra med. Dette går helt ned til den daglige målstyringen, og hva hver enkelt kan bidra med i det daglige på det enkelte skift. Hvis du går ut og snakker med operatørene, vil du høre hva de føler at de skal oppnå på det spesifikke skiftet, og at det er viktig for det. Det som gjøres hver dag er det som styrer oss fremover.
2. Kan du beskrive hvordan dere har kommet frem til målstyringsmodellen dere har i dag?
Vi har et overordnet mål om at vi skal over til 100% ordrestyrt produksjon. Vi har også et ordtak om at "rett prosess gir rett resultat", og det er mye av det som ligger bak i styresettet. Vi har daglige og månedlige måltall som vi jobber etter hele tiden, og som bidrar til dette. I LEAN-prosessen begynte vi med "The Toyota Way", og de 14 ledelsesprinsippene, der vi bygde inn hvordan dette påvirker oss, hvordan vi ønsker å lede, og hvordan vi ønsker å jobbe som ledelse og organisasjon. Vi tenker hele tiden på flyt og ledetid for at vi skal bli en mest mulig "LEAN" bedrift. Vi vet at ved å ha fokus på å fjerne sløsing, blir vi mer lønnsomme, selv om at vi i dagligtalen snakker lite om måltall i forhold til pengene dette innebærer. Vi har jo selvfølgelig allmøter der vi hører om disse tallene, som salg og inntjening, men det er ikke dette som driver oss. Det er prosessen i dag, og det å gjøre den bedre i morgen som driver oss.
3. Hva opplever du som den viktigste forskjellen mellom gode og dårlige mål?
Et mål der en forstår hva en skal gjøre, at man har vært med å bidra til hva målet skal innebære, et mén på at det skal være et oppnåelig mål. Involvering er i det hele tatt viktig. Man må involvere de som faktisk skal utføre arbeidet. Et mål som bare er satt av andre er ikke noe som motiverer særlig til å bidra. Det er jo selvfølgelig noen av de og, som alle er med på. Men det som motiverer meg er det som jeg selv er med på å utforme.

5. Hva mener du er de viktigste kjennetegnene til virkningsfulle mål?
Det vi prøver å gjøre når vi for eksempel utformer en HMS-visjon, eller en visjon om hvordan vi skal være som medmennesker, beskriver vi hvordan bedriften vil se ut om fem år, gjennom rett prosess. Da tenker vi at den formuleringen skal være noe vi har gjort sammen som team. Bare et tall motiverer ikke veldig, så vi bruker lite av det i den type formulering. Når vi tenker visjon er det en god setning som viser at vi har jobbet med rett prosess. Produksjonsmål er tall, som for eksempel OEE, som går på at ved å gjøre de rette prosessene i det daglige. Det ligger mange prosesser bak tallene, og de tror jeg motiverer, for medarbeiderne ønsker ikke å gå hjem med et rødt tall på tavlen, og de jobber sammen som tid for å oppnå dette. Dette tror jeg betyr mye for den enkelte. Alt er visuelt og henger på tavlene, både hva vi skal oppnå for året sammen som team, og ned på det daglige, som for eksempel at "vi skal levere 75 ordre i dag". Klarer en ikke dette går vi ned på leveringspresisjon, noe som resulterer i grønne og røde tall. Men en må ha medbestemmelse på hvordan en skal klare det.
6. Hvem deltar i utforming og oppfølging av mål i din organisasjon?
Alle ansatte deltar i dette på en eller annen måte. Alle er med og påvirker.
7. Hvordan sikrer dere at ansatte kjenner seg igjen i og tar eierskap til målene?
Den levende prosess starter med at ledelsen lager en prosess for Fibo som skal gjelde for et år. Da starter de med hva vi trenger å sette søkelyset på for å nå den langsiktige visjonen. Dette blir sendt ut til alle ledere som blir bedt om å se på hva de kan bidra med i sitt team for at overordnede mål skal bli oppnådd. Lederene ser på hva en har oppnådd i fjorårets "levende prosess", og hva en kan ta med videre i den neste. Da kommer teamene med sine innspill til utformingen av "den levende prosess", og når den er ferdig henges den opp på tavla. Denne følges opp jevnlig for å se hvordan en ligger, og hva som legges vekt på i det ukentlige arbeid gjenspeiler denne. Dermed er alle med, men det begynner på toppen. "Den levende prosess" starter oftest med hva vi som organisasjon skal gå gjennom i løpet av det neste året. Nå skal vi for eksempel gå gjennom en periode med mye ombygging, og da fokuseres det spesielt på hva man må passe på og sikre i løpet av den tida. Standardisering av prosesser og opplæring på nye maskiner, opprettholdt drift på de gamle maskinene, fleksibilitet etc, og der får vi en ekstra utfordring i denne perioder. Men igjen, ingen tall, men det er mer tanker rundt hva vi må jobbe med. Når året da har gått, vurderer vi i etterkant hva vi har klart og ikke, og hva vi må ta med videre. For eksempel så vi nå sist på freselinja om at vi hadde et mål om å ha fleksible operatører, men så hadde vi ikke klart å få lært opp så mange som vi ønsket på de to eksisterende maskiner. Da får vi en stor utfordring når vi får enda en ny maskin.
8. Hvordan jobber dere for å sikre størst mulig samsvar mellom mål og prestasjoner/faktisk ytelse?
Det at måltallene henger på tavlene gjør at dette står i fokus hele tiden. Vi går i dybden på hvorfor vi ikke når de målene vi setter oss, og da må vi gjøre

analyser og problemløsningsarbeid, for eksempel via A3-arbeid for å finne frem til tiltak, og samtidig lære av feilene. Alt starter på 24-timersmøter, som på mange måter er hjertet i organisasjonen – pumpen som driver den kontinuerlige forbedringen. Bare i dag kom det opp en del ting, som gjør at vi vet at det er mange prosesser som går frem til i morgen, og gjerne videre etter det. Ting starter der, men vi er 14-15 mennesker som står der, og vi kan ikke løse alt der. I løpet av de 10 minuttene skal vi bare sørge for at vi vet nok om den saken til at vi vet hvem som tar det videre, slik at vi får en god prosess på det.

9. På hvilken måte knytter dere målstyring til kontinuerlig forbedring?
Vi ser jo hva vi oppnår i forhold til målene vi har satt gjennom det vi viser på tavlene, og da starter kontinuerlig forbedringsarbeid som A3, men også tilfeldige forbedringer. Vi har også måltall på at hver enkelt ansatt skal ha et visst antall forbedringer. Vi har veldig tro på at ved at hver enkelt ansatt er med på å skape forbedringer, men det er ikke dette vi kaller kontinuerlig forbedring, da dette er mer enkeltsaker som avsluttes uten særlig oppfølging. Kontinuerlig forbedring er mer retningsstyrt ut fra den levende prosess, altså hva teamene fokuserer på, men jeg har også tro på at tilfeldige forbedringer har stor effekt på dette arbeidet, og dette er målstyrt. Ved at vi har 2500-3000 tilfeldige forbedringer gjør dette at det blir kontinuerlig prosess, ettersom det er så mange av de. Men når vi sier kontinuerlig forbedring, er dette mer rettet mot "den levende prosess", og videre A3 og Kata eksempelvis.
10. Hvordan måler/sikrer dere at varer og tjenester flyter effektivt i bedriften?
Den viktigste vi har hatt er OEE, men det er ikke den som driver flyten – det er leveringspresisjonen mellom hvert team. For eksempel, inn til liming må vi ha rette råvarer, til rett tid, til rett kvalitet og i rett mengde. Videre fra lim vet de akkurat hva de skal levere til "panel" for at de skal oppnå sine tall. Det operatørene gjerne tenker mest på er OEE og leveringspresisjon, men i forhold til flyt er det definitivt leveringspresisjon. OEE bygger opp under denne, for uten OEE – at vi har sikker drift på maskinene, vil en heller ikke få god flyt, for en er avhengig av oppetiden. Men i forhold til oppetid, skal vi ikke kjøre maskinene dersom vi ikke har behov for leveranse.
11. Hvordan ser du på viktigheten av å revidere mål, og på hvilket grunnlag, eventuelt hvor ofte, utføres dette?
Vi reviderer målene på mange måter, for eksempel hvis vi ser at et mål blir lett å oppnå, hvis tallene har vært grønne lenge, blir det naturlig å spørre hvorfor, og at vi øker målene for å strekke oss lenger. Jeg har vært imponert over at operatørene ikke reagerer negativt på dette, for det føles jo godt å levere grønne tall. Dette har virket motiverende, når vi ser at vi blir så gode at vi kan heve målet. Nå står vi i en krysning mellom OEE og leveringspresisjon, at leveringspresisjon blir viktigere enn OEE. OEE er mer ressurseffektiv tenkning, mens leveringspresisjon går på flyteffektivitet. Nå har vi ganske gode OEE-tall, men flyteffektiviteten er mye viktigere, for det er dette kunden merker. Det hadde selvfølgelig vært enkelt dersom vi hadde store lager, men

vi har mål om å bygge ned lagrene da dette påvirker både plass og økonomi. De siste 10 årene har økt vårt antall dekorutvalg fra 54, gjennom 74 og 200, til vi for et år siden hadde 354, og i fjor økte vi til over 700 dekor, dette samtidig som vi har redusert varelageret i antall kvadrat. Det har mye å si her at man produserer i riktig mengde, i mindre batcher. Dette betyr mange flere omstillinger, og det ligger et enormt kontinuerlig forbedringsarbeid bak denne miksen. Salg setter mål ut fra hva kunden ønsker, og i dette tilfellet handler det om flere dekor. Nå får vi en ny fabrikk, men vi skal ikke bruke denne plassen til ferdigvarelager, det skal brukes til å produsere. Da må vi finne nye produksjonsmetoder, og da må vi tenke flyteffektivitet, og da er leveringspresisjonen mellom leddene utrolig viktig, og blir viktigere. Før har vi målt leveringspresisjon mest på at man ikke leverer etter tiden, vi har ikke målt på om vi leverer før tiden, men vi vil ikke ha plass til alle dekorene stående, derfor jobber vi nå med dette også. Jeg begynte med å si at vi må se på at OEE faktisk kan gå ned, så kanskje vi må stille oss inn på at dette ikke er så farlig. Dette sitter langt inne hos operatørene, for de vil oppnå grønne tall, men da må vi ha en god forklaring på at lederen har vært med på å beslutte at leveringspresisjonen er viktigst, og at vi ikke produserer når vi ikke har en bestilling. Det at vi kanskje i dag bare har produsert i større mengde og oppnådd bedre OEE, sier ikke noe om hva kunden får ut, for kanskje har vi bare produsert til et ferdigvarelager. Nå tenker vi at det som skal produseres i dag skal leveres til sluttkunde i morgen, ikke til et ferdigvarelager. Det vi ser er at hvordan vi har jobbet med eksempelvis fleksible ansatte, gjør at vi kan bruke de på flere områder. En del av målingen på OEE er anleggsutnyttelse, altså det som operatørene kan påvirke, og nå opplever operatørene at vi når vi låner de ut mellom leddene for å sikre flyten, kan dette påvirke OEE negativt. Derfor blir leveringspresisjonen viktigst, og at en må akseptere at OEE kan bli rødt i noen tilfeller. Jeg synes det er gøy å se at de er med på denne tankegangen, og at de er med og hjelper på tvers av organisasjonen som et team, og at en ikke bare tenker i bås – ”mitt team, min avdeling skal ha gode tall”. En tenker helhetlig. I forhold til å revidere mål må det være en balanse mellom mestrings, og det å ha noe å strekke seg etter.

12. Hvordan måler dere kundetilfredshet? (Internt/eksternt)

Salg måler scoren vår hos kundene, og vi har vunnet en del priser. Kundesenteret vårt er direktekontakten ut mot kundene. Vi måler jo selvfølgelig på antall krediteringer og reklamasjoner, og vi jobber med å redusere dette, men dette er mer den negative siden. Vi bruker også rene undersøkelser ut mot kundene. Internt møtes jo teamlederne på tavlemøtene, og har direkte kontakt med de som er på siden i linjen, og da blir leveringspresisjonen sentral for kundetilfredsheten internt.

13. Hvordan sikrer dere at tilbakemeldinger fra kunder blir fulgt opp internt?

Kundesenteret har tema ”de forrige og de neste 24 timer” som tema for tavlemøtene sine, og sakene tas direkte videre av de teamene som kan påvirke de umiddelbart. Vi begynner som sagt prosessene gjennom tavlemøtene. De

kundebehandlerne som har fått inn saken tar det med til sitt møte, teamlederen tar det med til 24-timersmøtet, og så begynner prosessene derifra. Vi har fokus på at vi må være på ballen så raskt som mulig for å løse roten til problemene.

14. Hvordan jobber dere med måling og oppfølging av underleverandørers prestasjoner?
Vi besøker leverandørene våre, og går gjennom faste ting. Vi har blant annet mange leverandører i utlandet, og det er viktig at de sjekkes og revideres før vi godkjenner de som leverandør. Vi jobber også for å hjelpe våre leverandører med å bli bedre. Vi mener jo at vi har mye kunnskap om LEAN vi kan bruke til å hjelpe de med, og vi hjelper de mye med for eksempel standardisering, prosesser, metoder, etc. Vi har også vært med på å lage systemene for hvordan de jobber, og det blir en vinn-vinn-situasjon. Vi jobber heller med å utvikle leverandørene vi har enn å hoppe videre til neste.
15. På hvilken måte bruker dere mål for å stimulere til ønsket atferd blant ansatte?
Vi har tro på at det å involvere medarbeiderne i forbedringsarbeidet, og å ha måltall på forbedringsarbeid, også bidrar til å utvikle dem som mennesker, og dette har med atferdsendring å gjøre.
16. Hvordan jobber dere konkret med å skape samsvar mellom operasjonelle og strategiske målsetninger?
Se "den levende prosess".
17. Hva vil du peke på som de mest kritiske elementene som gjør at deres målstyringsmodell fungerer/er en suksess?
Absolutt involvering, at det er synlig og visuelt, og at det ikke er noen tvil i teamene rundt hva de er med å påvirke. At alle team er med på daglige og ukentlige tavlemøter.
18. Har målstyring bidratt til å løfte selskapet eller gjort dere bedre?
(spørsmål ble avglemt)
19. Er det ellers noe ved målstyring du vil peke på ikke har blitt nevnt gjennom intervjuet?
Vi legger ikke så mye vekt på tall rundt hva vi skal oppnå. For eksempel, når det kommer et ønske fra kundene om flere dekor, betyr dette gjerne for teamene at en må jobbe med hurtig omstilling eller SMED. Det blir ikke sagt at vi ønsker at omstillingen skal ned i to minutt for eksempel, men vi sier at hurtig omstilling blir viktig for at vi skal opp i 750 dekor. Teamene finner ut av målene selv. Et eksempel, når vi startet med OEE var vi på 45%, noe som er ganske vanlig for en norsk bedrift som ikke driver med LEAN. Hvis ledelsen hadde sagt at de forventer 50% forbedring, tror jeg det blir mottatt med skepsis, altså at dette ikke vil gå. Det tror jeg ikke hadde blitt akseptert, fordi det høres for mye ut, men ved å si at vi skulle jobbe med OEE og forbedring av disse prosessene, gjorde at vi fikk en OEE som økte til over 90%, som er langt over 50% forbedring. Vi oppnådde altså mye mer enn vi trodde var mulig, og det tror vi er fordi vi pekte på rett prosess som genererte i et resultat

som var helt utenkelig for operatørene. Vi setter ikke et fast tall på forbedringer, dette kommer av seg selv.

Intervju 7: SSAB

1. Kan du beskrive hvordan målstrukturen er bygd opp i din organisasjon?
Målene kommer fra den årlige strategiprosessen. Deretter skjer det en årlig gjennomgang ut fra hvor man befinner seg, og hvor man ønsker å være i et tre-til-femårsperspektiv. Ut fra den mellomlangsiktige ambisjonen tar man frem hvordan dette spranget skal se ut i det inneværende året. Vi har altså en tre-til-femårsmålsetning, som blir brutt ned til ett års sikt. Deretter gjøres det en nedbrytning fra det overordnede konsernet ned på divisjonene, enhetene og avdelingene.
2. Kan du beskrive hvordan dere har kommet frem til målstyringsmodellen dere har i dag?
Vi er på vei bort fra en målstyringsmodell som var veldig instrumentell, som egentlig var basert på hvor mye penger de ulike aktivitetene skulle generere. Vi har etter hvert, år for år, blitt bedre på å anvende Hoshin Kanri-tankegangen, altså både å jobbe med målbilde – hvordan vi vil at tilstanden skal se ut i fremtiden, hvordan vi skal jobbe, hvilken kultur vi skal ha osv., og deretter se på hvilke kvantifiserbare mål som vil kunne fungere som bevis på at vi har oppnådd det vi ville. Det skal både finnes en del i målarbeidet som kan knyttes til motivasjon, men også en konkret måte å se at man har kommet dit. Hvert år blir det bedre, men det tar mange, mange år å bli virkelig gode på dette, fremfor alt catchball-prosessen, slik at den fungerer hele veien ut.
3. Hva opplever du som den viktigste forskjellen mellom gode og dårlige mål?
Et dårlig mål er et mål som driver sub-optimalisering, altså som skaper en oppførsel i hvordan en forbedrer virksomheten som gjør at virksomheten egentlig blir dårligere. Det finnes flere eksempler der det handler om ren ressursoptimalisering (les: ressurseffektivisering), der en del i flyten eller virksomheten jobber steinhardt på å bli effektiv, men som sub-optimaliserer og dermed gjør at hele systemet blir dårligere. En av de vanskelige forandringene ved LEAN-implementering er å titte på hvilke historiske mål en bør ta bort for å endre fokus, og hvilke nye ting som bør belyses og løftes frem for å skape rett atferd. Når det kommer til hvordan vi formulerer mål, så formulerer man ofte ikke meningen med det man skal gjøre. Vi kan si "kapitalbinding minus tre prosent", men det sier jo egentlig ingenting om hva vi egentlig vil oppnå. Kanskje ledelsen i beste fall har fundert mye dette og det resulterer i en prosentsats, men det blir vanskelig for en organisasjon å kjenne en motivasjon, eller forholde seg til hva en skal oppnå med dette. Derfor er jeg for at man i målarbeidet både jobber med sosioemosjonelle aspekt, som målbilder og beskrivelser av hva vi skal oppnå og som en kan kjenne seg igjen i – noe som er verdt å kjempe for, men ikke bare det. Man må også ha det kvantifiserbare, slik at vi kan bevise hvorvidt vi oppnådde det vi ville. Dette er

altså gode mål, altså som ikke sup-optimaliserer, og som både har en instrumentell og sosio-emosjonell dimensjon.

4. Hva mener du er de viktigste kjennetegnene til virkningsfulle mål?
Som jeg var inne på, både at du har en målbilde eller en tilstand, men også at det er kvantifiserbart. Det neste blir involvering, at en faktisk får være med på å diskutere, forstå, klargjøre og gjøre målene til sine egne ut fra sin egen motivasjon, og hva som er verdt å kjempe for. Altså å involvere alle i å forstå og ta frem alle aktivitetene som kreves for å oppnå det man skal. Det finnes flere koblinger, og målene må også være forankret i de verdiene og prinsipper en organisasjon tilskriver seg, slik at det finnes en tydelig korrelasjon mellom det vi bekjenner at vi er, og det som vi faktisk måler og vil oppnå. For eksempel kan en bedrift si at den er opptatt av miljø og bærekraft, men når en ser på målene handler de bare om økonomi. Da er man ikke kongruent.
5. Hvem deltar i utforming og oppfølging av mål i din organisasjon?
I henhold til vår plan, og som en del av SSAB One eller LEAN-transformasjonen vi gjør, er svaret alle. Men dette er også et modningsspørsmål, det tar mange år å iterere denne prosessen før man faktisk får strategiprosessen koblet til alle nivåene i hele organisasjonen. Utover dette, er ikke alle med og bidrar til alle mål, eller vurdering av disse. Toppledelsen har et kjempeviktig arbeid, både når det kommer til verdianalysen, men også når det kommer til å analysere den faktiske tilstanden i organisasjonen i den årlige strategigjennomgangen- og oppdateringen. Det er toppledelsen som må beskrive og ta frem den riktige retningen for selskapet, dette er ingen stor demokratisk prosess. I catchballprosessen får en være med og forstå hvor vi skal, og ta frem sitt eget bidrag til dette. Både i forhold til hvordan en svarer på de satte målene, men også hvilke andre ting en burde jobbe med i virksomheten som kanskje ikke kommer fra strategien. Det blir altså en kombinasjon av ovenfra-og-ned med at en fanger opp alt som ikke kan beskrives fra det høyeste nivået. Det finnes også unike forbedringsområder på ulike nivåer i organisasjonen, og da må man ha en prosess for å stille de rette spørsmålene til hvert lag, utenom det som ledelsen sier at en skal oppnå. En må også finne ut hvilke andre ting som er viktig å jobbe med gjennom året, og implementere dette. Dette gjøres gjennom catchball-prosessen, der teamet går tilbake og finner ut hvordan en skal svare på strategien og komme med sine ideer, før dette blir fulgt opp videre. Oppfølgingen skjer integrert i de fora man har for forbedringsarbeidet, de er den daglige/ukentlige styringen, forbedringsmøter og strategioppfølging osv.

6. Hvordan sikrer dere at ansatte kjenner seg igjen i og tar eierskap til målene?
I selve transformasjonen jobber vi med åtte moduler [viser frem dokument]. De to første som er mørkeblå, altså oppstart, målbilde, kultur, struktur, fullstendige forbedringer, mener jeg er plattformen for forbedringsarbeidet. Er ikke den på plass kan man jobbe så mye man vil med "lederskap og ledning" og å forsøke og koble strategien til forbedringsarbeidet som ikke finnes. I denne modulen som heter "lederskap og ledning" jobber vi med Hoshin Kanri og gjøre implementeringen, helt enkelt. Vi har også et format for beslutningsstøtte, som beskriver kriteriene for alle modulene. Man gjør en egenvurdering og en sertifisering. Eks, "på hvert nivå i organisasjonen er den overgripende strategien kjent, synlig for gruppen, og alle forstår hvordan en kan bidra til at SSAB skal oppnå sine overordnede mål", "på hvert nivå finnes en visualisering av strategiske initiativ, prosjektmål, måltall som sammen beskriver gruppens plan, og bidrar til den overordnede strategien.", osv. Det er slik vi jobber med det. Når en implementerer denne modulen gjør man en vurdering av hvor modenhetsnivået ligger i forhold til disse kriteriene for hvert nivå/enhet/divisjon/avdeling. Videre gjør man en gap-analyse, for å finne ut hva som skal prioriteres, før man plotter inn forbedringene for å møte kriteriene. Alle team og forbedringsgrupper har et slikt dokument, med alle moduler og alle kriterier, som rapporteres videre i linjen. Svaret på spørsmålet ligger altså i catchball prosessen, og at en faktisk gjør en egenvurdering, og utformer det som et kriterie at alle har vært med, har vi våre strategiske initiativ og vår plan fremme? Vi har også en "voice-undersøkelse", og der finnes spørsmål rundt motivasjon koblet til strategien, om man er involvert osv. Denne gjøres hvert år, eller hvert annet år, men kriteriene gjennomgås hver måned. Alle jobber ikke akkurat nå med lederskapsmodulen, men det er en del av vår plan. Catchball-prosessen gjøres en gang i året, men hvor godt den fungerer ser vi i kriteriene.
7. Hvordan jobber dere for å sikre størst mulig samsvar mellom mål og prestasjoner/faktisk ytelse?
Dette er koblet til oppfølgingsstrukturen i det daglige forbedringsarbeidet, der alle ledere har ansvar for sine egne KPIer. Dette går ut til skiftlagene, som går gjennom dette hver dag på tavlemøtene, som videre har forbedringsmøter og strategioppfølging hver uke. Det man gjør i strategiprosessen er i realiteten at man gjør en oppdatering av tavlestrukturen, altså hva vi skal måle mot for å vite om det er grønt, gult eller rødt. Det går også gjennom hvordan en skal visualisere strategien det inneværende året, hvilke KPIer vi må bruke for å se at vi kommer dit vi vil være, og hvilke strategiske initiativ en behøver. Videre har vi forbedringsaktiviteter som kommer løpende. Denne forbedringsstrukturen bygger vi først, altså innen vi gjør hoshin. Under modulen som heter "kultur, struktur og fullstendige forbedringer" skaper vi strukturen, og lager ordninger for hvordan en skal jobbe med forbedringer. Det vi gjør i hoshin er egentlig en PDCA-syklus for hele strategien, der vi

kontinuerlig forbedrer og oppdaterer strategien basert på input i hele organisasjonen. Vi har som sagt ennå mye å lære, og vi har ikke oppnådd full penetrasjon i organisasjonen ennå, men det finnes "oaser" der man har gjort dette veldig bra, der man ser både hva som skjer med motivasjon, og hva som skjer med resultatutviklingen når man lykkes med å samle opp den kollektive tankekraften i forbedringsarbeidet, og alle ser hvordan de kan bidra til den overordnede strategien.

8. På hvilken måte knytter dere målstyring til kontinuerlig forbedring?
(Se forrige spm.)
9. Hvordan måler/sikrer dere at varer og tjenester flyter effektivt i bedriften?
Jeg tror ikke det er mulig å bare bruke ledetid som et mål, og så begynner bare organisasjonen å optimalisere på et vis, for det er en så sterk vane hvordan vi ser på effektivitet – at det handler om å effektivisere del for del. Men det er viktig å sette mål for hvordan en driver flyteffektivitet, som for eksempel leveransepresisjon, ledetid, first-time-right, og den type måltall. Det bygger vi inn i våre målsetninger. En av våre moduler heter "koblet flyt" ("connected flow"), og her jobber vi med å virkelig forstå, via verdiflytskartlegginger og sløserianalyse. Der trener vi organisasjonen i å forstå flyteffektivitet, og hvordan man jobber med dette. Her har vi også flere ulike kriterier som skal oppfylles som en del av forbedringsarbeidet. Når man leser SSAB One-boken vår, er den veldig filosofisk, men denne brytes ned i modulene og videre til konkrete kriterier. Man må ha hele spekteret mellom systematikk og filosofi. Men bare systematikk, blir det bare "verktøys-LEAN", og med bare filosofi ender det opp i noe høytsvevende og religiøst, vakre fine tanker som en ikke vet hvordan en skal anvende.
10. Hvordan ser du på viktigheten av å revidere mål, og på hvilket grunnlag, eventuelt hvor ofte, utføres dette?
Det korte svaret er at man legger godt med tid i dette en gang per år for å virkelig reflektere og vurdere om retningen, ambisjonen og strategien er korrekt. Både ut fra det man har lært seg internt, men også ut fra den informasjonen man kan få ut fra markedet, altså hva sier våre kunder om oss, hvor er økonomien på vei, hvilke trender fins etc. Siden tar man frem en hypotese om hva man må gjøre for å ta selskapet videre til neste nivå. Når man har dette klart for seg kan man revidere sine mål, hvordan man kommuniserer målbildet og alt hva dette innebærer. En stor forskjell mellom "toyotanerne" og hvordan vi tenderer til å gjøre, er at når vi har definert mål som ofte er et gap mellom det vi presterer og det vi skal prestere, har vi en tendens til å mangle metodikken og problemløsningen som skal til for å komme tid vi vil. Da reviderer vi målene, vi flytter tidsplanen og senker ambisjonsnivået, men i mitt bilde gjør ikke "toyotanerne" dette. De gjør alltid det som kreves for å nå det nivået som de har ønsker, men så har de jo også trent på problemløsning siden slutten av andre verdenskrig, og bygd en systematikk rundt dette.
11. Hvordan måler dere kundetilfredshet? (Internt/eksternt)

Vi har interne måltall som vi tror gjenspeiler om kunden er fornøyd. Antall reklamasjoner, hvor kjapt vi kan håndtere reklamasjoner, leveransenøyaktighet, ledetid, hvordan vi lykkes med å vinne jobber, og dette ser vi på hver uke og hver måned. Vi har også en årlig kundeundersøkelse, der vi legger vekt på å virkelig stille spørsmål og få frem et godt underlag på hvor de mener vi ligger i forhold til våre konkurrenter, hvor vi er bedre og/eller dårligere. Denne undersøkelsen tas med i strategigjennomgangen, der vi bruker tilbakemeldingene i forhold til fokusområdene og tiltakene for neste år (strategiperiode).

12. Hvordan sikrer dere at tilbakemeldinger fra kunder blir fulgt opp internt?

Det finnes et pågående forbedringsarbeid i SSAB for å utvikle hvordan vi tar mot kundeavvik, uansett om det er reklamasjon eller ikke, og hvordan vi håndterer de i rett takt og hvordan vi sikrer at det blir en del av vårt forbedringsarbeid. Det er også en del av en modul som heter "kvalitetssikret prosess", der et eksempelkriterie er "Det finnes et system og en arbeidsmåte for våre internkunder å etterrapportere kvalitetsproblem. Avvikene håndteres på daglig styring og er input til forbedringsarbeidet".

▪ *Hvordan sikrer dere at andre tilbakemelding enn avvik blir fulgt opp? Når vi er ute og treffer kunden i forhandlinger og på andre måter, finnes det en uformell overføring av kundens tilbakemeldinger, men den systematiske delen koblet til det er kundeundersøkelsen, der vi stiller spørsmål på hvordan de opplever oss, og der vi får en følelse av hvilke forbedringsområder kundene synes det er viktigst at vi jobber med. Det være seg ledetid, kvalitetssikring, mer teknisk ekspertise på materialvalg, etc. Dette tror jeg vi har god kontroll på.*

13. Hvordan jobber dere med måling og oppfølging av underleverandørers prestasjoner?

Vår innkjøpsavdeling har et leverandørutviklingsarbeid. I hovedsak jobber vi med leverandører vi har problemer med, der vi har ressurser som kan gå inn, hjelpe til og forsøke å stabilisere den leverandøren. Vi har også noen samarbeider med kritiske underleverandører, der vi jobber sammen om å fjerne sløsing, som for eksempel med LKAB, som leverer jernmalm til oss. Da ser vi gjerne på effektivisering av logistikk-løsninger og lignende. Delvis er det et skille mellom SSAB og for eksempel bilindustrien, der gjerne 70% av verdiskapningen skjer hos leverandøren. Det er de som leverer setene, dekkene, tekniske komponenter i motoren osv. Derfor, om en skal få kontroll på produktresultatet må man se til at leverandørene er en veldig integrert del av flyten. Vår virkelighet ser litt annerledes ut, da vårt foredlingsarbeid går rett fra råvarer til ulike legeringer, men det finnes stort potensiale med å jobbe med leverandører av reservedeler, innsatsvarer og så videre.

14. På hvilken måte bruker dere mål for å stimulere til ønsket atferd blant ansatte?

Det handler om å se til at ledelsesfilosofi, strategi og mål henger sammen. Om ledelsesfilosofien er visjon, verdier og prinsipper, vår hensikt/intensjon, hvordan vi ser på våre interessenter og hvordan vi bør tenke når vi planlegger

og utvikler virksomheten. Å se til at språket og tenkningen finnes mer i strategien. Når vi prater om at er det viktig med "flyt" i ledelsesfilosofien, har vi faktisk ambisjoner omkring leveransepresisjon, mindre lager og så videre. Man må trene på ledelsesfilosofien som gjør at organisasjonen også kan forstå strategien, for jeg tror ikke at en bare kan bytte måltall for å endre atferden, det blir for enkelt. En må bygge forståelse og rett kultur. Da vi kjørte den første modulen, "train-the-trainer", i det "gamle" SSAB, der jeg jobbet før, lærte vi lederne opp i teori om f.eks flyt, command and control, coachende lederskap, sløsing, ledetid etc. Strategiprosessen kom nesten direkte etterpå, og da merket vi at ved organisasjonen kunne tolke og forstå strategien på rett måte – om vi hadde gjort det omvendt hadde vi ikke forstått det når vi hadde snakket om fleksibilitet, flyt, first-time-right osv. En må først bygge den konseptuelle forståelsen, så må man se til at de harde målene og ambisjonene i strategien henger sammen med dette.

15. Hvordan jobber dere konkret med å skape samsvar mellom operasjonelle og strategiske målsetninger?
- Catchball process: Kan du utdype litt rundt utfordringer med CP, og hvilke kriterier som du av praktisk erfaring kan peke på som må ligge til rette for at det skal fungere?

Det finnes en kulturell årsak i Skandinavia, en flat struktur og kultur for konsensus, og at man ikke gjør noe man ikke er overbevist om er rett uansett hva sjefen sier, på godt og vondt. Det finnes en grunn av konsensuskaping i vår kultur, og derfor vil jeg si at Hoshin Kanri-metodikken, "catchballingen", -at sjefen på legge vekt på å skape forståelse om hva vi skal oppnå, formulere utfordringer, det at man forstår retning og mål, men også det å bidra til hvordan man skal nå målsetningene, og gjøre det på en systematisk måte. Selve tenkningen tror jeg passer godt i den nordiske modellen. I mer hierarkiske tradisjoner kan det nok være mer utfordrende, der man forventer at sjefen bare forteller hva man skal gjøre, og der man faktisk kan oppfattes som en svak leder om man jobber med involvering på denne måten. Man må være ydmyk for hvor vanskelig det er, og det må finnes en organisasjon som er klar for dette, og ledere som er klare for å formulere målbilde og hvordan en skal oversette dette i mål, å kunne lede prosessen der man tar frem sin plan og hvordan man kobler det sammen med sin forbedringsstruktur. Det må også finnes en evne til systematisk forbedringsarbeid og problemløsning for å kunne ta hånd om det man kaller "breakthrough goals". Slike mål er kritiske for å ta virksomheten til neste nivå, og er gjerne mer krevende problemløsningen. Det er lett å spenne buen gjennom en ambisjon, men har man forbedringsmotoren i selskapet til å kunne håndtere dette? Utfordringen ligger i å skape en kultur og struktur for fullstendige forbedringer, og bli tilstrekkelig dyktige på problemløsning slik at når man formulerer og gjør catchball-prosessen, så finnes det en motor som kan ta dette videre. Selve forandringen i de nye evnene i lederskapet gjør at man faktisk skal kunne gjennomføre en slik prosess. Det er relativt mange som er trent på å dele ut

tall man skal oppnå, men å lede denne samarbeidsrettede strategiprosessen krever et annet lederskap.

16. Hvordan ser du på viktigheten av trening/kursing for å få målstyring til å fungere/forplante seg i organisasjonen?

Det er utrolig viktig, og veldig effektivt om man gjør det på rett måte, men hjelper ingenting om man gjør det feil. Man må ha balanse gjennom å skape kunnskapen eller forståelsen som trengs, altså den teoretiske forståelsen på hva eksempelvis forskjellen mellom ressursoptimering og flytoptimering er, hva er sløsing, hva er forutsetningene for en fungerende plattform for forbedringsarbeid osv. Man trenger enn teoretisk grunnkompetanse, og jeg tror man skal legge mye vekt på å forstå filosofien i starten, og å få alle til å forstå hvordan den fremtidige tilstanden vil se ut når vi er ferdige med denne reisen, eller når vi har kommet så langt vi i dette øyeblikk forstår hvor vi skal. Jeg tror på å rette treningen mot prinsippene "learning by doing" og "on-the-job-training". Om vi skal trene på hoshin, kan vi ikke sitte på et todagerskurs om hoshin. Man må lære litt teori, og så faktisk gjøre prosessen sammen, så når man er ferdig med dette har man faktisk sin oppdaterte forbedringsstruktur, og kan anvende den et år. Jeg tror at det gir en dypere kunnskap og blir mer meningsfylt, for treningen faktisk gir en effekt umiddelbart. Vi har nå diskusjoner når det gjelder "koblet flyt". Alle spiller lego. Skal vi spille lego, eller skal vi gå ut i flyten vår og faktisk prøve å fikse det? I blant trenger man å spille lego for å forstå teorien, men vi stiller oss spørsmålet om vi ikke faktisk kan gjøre dette i praksis for å forstå teorien også. Vi jobber nå med hvordan vi jobber med trening, og forsøker å flytte det ut fra workshops i konferanserom til hverdagen der arbeidet faktisk skjer. Dette stiller selvfølgelig nye krav. Det er jo mye lettere å sette sammen en powerpoint-presentasjon på 25 sider, samle en gruppe og fortelle om teori før man bare går derifra, enn å fundere på hvordan vi skaper en lærende prosess samtidig som vi gjør det i praksis. Hvordan gjør vi en verdiflytskartlegging av en del av stålverket sammen med skiftlagene og teknikerne samtidig som vi lærer det? Det stiller høyere krav til coachene i forhold til å sette formen på treningen. Vi gjør jo dette i train-the-trainer-modellen. Det er ikke coachen som skal lede treningen, det er sjefen, og da må vi finne ut hvordan vi forbereder sjefen til å gjøre dette på plassen, på riktig måte sammen med sitt team. Det stiller høyere krav til treningen, men vi tror det blir mer meningsfullt, og at vi samlet kommer til en forandret måte å jobbe på. Og det er først når vi forandrer dette, at vi også forbedrer resultat. Jeg tror ikke det er en bra idé å gå fra at ingen vet hva LEAN er, så gjør man en workshop før man går ut og gjør verdiflytkartlegging, for da kommer bare alle til å lure på hva vi driver med. Jeg tror en skal bruke mye tid på filosofidiskusjonene, og det gjøres ofte best i workshop-form, der en kan visualisere gruppens tolkning rundt hva visjon, verdi og prinsipper betyr, men siden må man ut og gjøre jobben.

17. Hva vil du peke på som de mest kritiske elementene som gjør at deres målstyringsmodell fungerer/er en suksess?

Lederskap er det enkle svaret. Lett å si, men vanskelig å utføre. Det er to deler i dette. En sjef eller leder som ikke er overbevist om at involvering er nødvendig, og som tror på command & control, kommer heller ikke til å gjøre en bra jobb i en slik prosess fordi en føler det er unødvendig, og at det beste er å bare "gjøre det en blir fortalt". Det er kritisk å oppnå en innsikt hos lederne om at en ikke er smartere en summen av alle de ansatte, og at det smarteste en kan gjøre er å finne en form på hvordan en kan involvere alle i utviklingsarbeidet. Det neste er evnen til å få med alle, å treffe menneskers motivasjon og faktisk moderere og lede denne prosessene. Det finnes personer som ikke vil være med, eller som motarbeider denne involveringskulturen, og det må man håndtere. Det er også en viktig ledelsesoppgave. Enkelte har kanskje en forestilling om at denne kulturen handler om å "slikke ryggen" til sjefen, og det må man jobbe med. Dette kan gå på negative opplevelser man har hatt ved at man ikke har fått blitt involvert på sin arbeidsplass tidligere, og kan gå på en kultur bygd opp gjennom flere år som er vanskelig å endre, ettersom det strider med det en oppfatter som riktig. Noen har en oppfatning om at "ledelsen (de) bryr seg ikke om oss, så hvorfor skulle vi bry oss om de (foretaket)". Tillitsbygging er viktig her.

18. Har målstyring bidratt til å løfte selskapet eller gjort dere bedre?

Når vi har kommet langt i dette arbeidet, kan en se at sikkerhet, arbeidsmiljø og økonomiske nøkkeltall blir bedre, men i og med at vi ikke har kommet ut til alle deler av selskapet ennå, får man ikke den fullstendige "hevestangen", den kommer senere. Det finnes en modell jeg tror på [tegner på tavlen], $x = \text{tid}$, $y = \text{forandring}$. Først får man en forandring i overbevisning, for eksempel at tenkningen forandres fra at ressursoptimering er best, til at vi må fokusere på flyt. At forståelsen for LEAN-filosofien forandrer vår tekning og overbevisning. Når man kommer til et kritisk nivå, begynner dette å lede til forandring i arbeidsmåter. Videre, når man har nådd et kritisk nivå i forandringen av arbeidsmåtene, der man ser forandringer i hele systemet, kommer det virkelige resultatet. Denne tidslinjen, i et stort selskap med 18 000 medarbeidere, må man ha respekt for. Det tar lang tid, og er vanskeligere enn i et mindre selskap, men effekten ekstremt stor. Noen ganger vil man måtte iterere mellom disse fasene og endre på metodikken for å kunne bevege seg videre. Om du spør meg om vi ser på hele SSAB at konsekvensen av at vi jobber med mål leder til at systemet er blitt bedre, tror jeg det er for tidlig å si noe om. Men jeg kan nevne koksverket i Luleå som et eksempel, der de har gått gjennom alle fasene, at man ser et faktisk resultat. Men det er når vi gjennomfører dette fullt ut over hele organisasjonen at vi ser de virkelige effektene. Om du ser på tradisjonell MBO, vil jeg ikke si at dette gir særlig igjen på forbedringsarbeid. Hoshin er delvis MBO, men det er så mye, mye mer fordi man ser hva man skal oppnå, og hvordan man skal oppnå det, og her kreves det kunnskap om forbedringsmetodikk for å kunne angripe

problemet på riktig måte. Om vi har en problematikk med ledetid og leveransesikkerhet, finnes det i strategiarbeidet en idé om at vi skal jobbe med verdiflytskartlegging og gjøre sløserianalyse, vi skal titte på hvordan vi legger sekvensene gjennom flyten osv. MBO handler mer om å sette mål for hva en skal oppnå, uten å fokusere på hvordan man faktisk skal gjøre dette. Hoshin har en annen systematikk, og en mye større grad av kollektiv problemløsning. Det handler både om målene man skal oppnå, hvordan man angriper problematikken, og å involvere mennesker i å gjøre jobben. Menneskene må forstå målene, deres bakgrunn og hva det kan lede til, for å kunne beskrive hvorfor en skal gjøre det og hvorfor det er viktig å nå målene. Motivasjonsaspektet er altså også med.

19. Er det ellers noe ved målstyring du vil peke på ikke har blitt nevnt gjennom intervjuet?

Jeg tror at problemet med at når det kommer trender som for eksempel BSC, tror man at dette skal være løsningen på alt. Alle jobber med dette, så går det to år og man ser at noen ting blir bedre, men det var egentlig ikke dette som var det viktigste. Det svenske begrepet for hoshin er ikke målstyring, vi snakker om strategi- og måldeling (deployering/share). Hoshin Kanri er en fantastisk måte å ytterligere slippe og forbedre sin forbedringskultur, men har du ikke den i bunn er Hoshin Kanri bortkastet tid. Den store utfordringen er å bygge grunnen, å få forbedringsarbeidet og lederskapet til å fungere på alle nivået og på rett måte, og trene organisasjonen i problemløsning. Gjør man det, kommer man til å oppnå en høyere forbedringstakt. Organisasjonens evne til å gjøre forbedringer vil øke, og det er dette som gjelder. Når man har bygd en forbedringsstruktur, begynner man også å spørre etter retning, hva er riktig eller ikke, og hvilke ambisjoner man har. At da å kunne svare på disse spørsmålene fra ledelsen og hele veien ut, med en bra hoshin-prosess er vanvittig bra. Men jeg tror det er mange som tenker at organisasjonen ikke kjenner formålene, at målene er utydelige osv., så begynner man med en Hoshin Kanri-prosess når det ikke finnes fungerende forbedringsgrupper, fungerende lederskap eller en problemløsningsmetodikk, og da begynner man i feil ende. Forbedringsstrukturen må bygges fra bunnen først.

Intervju 8: KLP

1. Kan du beskrive hvordan målstrukturen er bygd opp i din organisasjon?
Vi bruker balansert målstyring. Konsernsjefen har et målkort som hver enkelt divisjon bryter ned til sine målkort, som divisjonene bryter ned til seksjoner, ned på avdelingsnivå, og på team og så til slutt helt ned på medarbeider i forhold til medarbeidersamtalen. Veldig hierarkisk.
2. Kan du beskrive hvordan dere har kommet frem til målstyringsmodellen dere har i dag?
Det ble gjort for mange år siden, før jeg var inne i bildet, så det er jeg faktisk litt usikker på, men på den tiden ble alle beslutninger tatt i konsernledelsen.
3. Hva opplever du som den viktigste forskjellen mellom gode og dårlige mål?
Generelt er det lurt med SMARTE mål. Her hos oss tenker jeg først og fremst at vi må ha mål som er realiserbare. De må være realiserbare, og dette knytter seg opp mot kulturen vår. Vi har en kultur som handler om dette å ta vare på medarbeiderne og virkelig få de med. Vi har ikke en slik kultur at lederne banker ned at "sånn skal det gjøres". Medarbeiderne må oppfatte at målene er realiserbare, de må bli engasjerte av de, og de på være tydelige.
4. Hva mener du er de viktigste kjennetegnene til virkningsfulle mål?
Virkningsfulle mål fungerer slik at medarbeiderne forstår hvorfor vi må gjøre det, altså et mål som er kommunisert slik at det skaper en forståelse for at "dette må vi bare gjøre".
5. Hvem deltar i utforming og oppfølging av mål i din organisasjon?
Vi har veldig forskjellig kultur i KLP, og ingen enhetlig måte å gjøre dette på. I de områdene som har vært gjennom kontinuerlig forbedring og LEAN er det medarbeiderne selv som setter mål, og er med på å drive de prosessene. I andre områder er det typisk lederne som setter mål, og formidler målene videre til medarbeiderne. Om fem år ser jeg for meg at vi har kommet langt i LEAN-arbeidet vårt. Det er veldig positiv holdning til LEAN i konsernledelsen, så om fem år tror jeg medarbeiderne er mer involvert i dette. Overordnede strategiske mål jobbes jo fortsatt frem av konsernledelse og forankring i styret osv, så får man disse strategiske dokumentene som da blir utgangspunktet for hvordan resten av organisasjonen jobber med målene sine.
6. Hvordan sikrer dere at ansatte kjenner seg igjen i og tar eierskap til målene?
Hvis vi snakker om hvordan jeg jobber med LEAN, sikrer vi det gjennom at medarbeiderne er med på å utforme målene. I de andre områdene tror jeg det sikres mer i forhold til oppfølging fra ledere.

8. Hvordan jobber dere for å sikre størst mulig samsvar mellom mål og prestasjoner/faktisk ytelse?
Vi jobber med driveranalyse, for å se hvilke drivere som er viktige for å nå målene. Eksempelvis, en av driverne for at vi skal nå høy kundetilfredshet er at man klarer å løse kundens problem ved første henvendelse – da er det en prestasjon man må å til – en KPI. Da måler vi på de hver eneste dag.
9. På hvilken måte knytter dere målstyring til kontinuerlig forbedring?
Vi tar tak i visjonen vår, som er ”den beste partner for dagene som kommer”. Hvis vi for eksempel ser på skadeselskapet, så spør vi hva skadeselskapet må levere for at selskapet som helhet skal kunne oppnå den visjonen. Da bryter de det ned for å se hva de må være gode på i den leveransen eller delleransjen, og så bryter man det ned fra visjonen til å kunne si noe om ”hva må vi tilby kundene?” med denne type visjon, og hvilke mål de må ha for å kunne svare på dette. Deretter brytes det ned til hvilke prestasjoner man må se av medarbeiderne hver eneste dag for at vi skal nå disse målene.
10. Hvordan måler/sikrer dere at varer og tjenester flyter effektivt i bedriften?
Det er å ha kundefokuserte mål. Når vi setter mål er det med perspektiv på hva som er best for kunden, og da spør vi naturlig nok kunden.
11. Hvordan ser du på viktigheten av å revidere mål, og på hvilket grunnlag, eventuelt hvor ofte, utføres dette?
Vi kjører tavlemøter der vi hele tiden har fokus på hvor vi ligger i forhold til målene. Hvis vi ser at vi har god styring, og at målet er oppnåelig, begynner vi å tenke om det er en annen prestasjon som må opp på tavla for å være helt sikre på å nå målene. Som nevnt er målstrukturen vår bygd opp av prestasjonsmål som følges opp daglig på tavlemøter. Det er der vi prioriterer og evaluerer hvor vi er i forhold til de forskjellige målene våre.
12. Hvordan måler dere kundetilfredshet? (Internt/eksternt)
Vi har én medarbeiderundersøkelse i året, én kundetilfredshetsundersøkelse i året, og én internleveranseundersøkelse i året. Alle disse er gjerne på høsten. I de områdene vi kjører LEAN har vi fått opp umiddelbare målinger som reflekterer kundens opplevelse gjennom svar på en SMS vi sender ut med en gang vi er ferdig med en telefonsamtale, løsningsgrad osv. Da får vi umiddelbare tilbakemeldinger også.
13. Hvordan sikrer dere at tilbakemeldinger fra kunder blir fulgt opp internt?
Vi har ikke kommet så langt der, da dette er noe vi jobber opp strukturer med nå i forhold til kundesenteret vårt som sitter i Bergen, og hvordan vi skal ivareta den kunnskapen de faktisk sitter på. Det vi har fått til i resten av organisasjonen er at kundesenteret er med i såkalte kundefora som går på tvers av KLP. Kundesenteret er nå mye mer aktivt i de kunderettede foraene internt i KLP slik at vi sikrer at den informasjonen de sitter på blir formidlet internt.
14. Hvordan jobber dere med måling og oppfølging av underleverandørers prestasjoner?

Vi har en person ansatt som er særskilt ansvarlig i forhold til leverandører. Vi har nok ikke mye aktivitet ut mot de på det perspektivet, dette går mer på samfunnsansvarsbiten vi jobber med mot underleverandører, og vi stiller krav i forhold til det. Når det kommer til at vi skal nå målene våre i forhold til våre leveranser er vi ikke like gode, og det er et tema spesielt for underleverandørene på IT, men der er vi i dialog.

15. På hvilken måte bruker dere mål for å stimulere til ønsket atferd blant ansatte?
Det er veldig forskjellig. Der vi har kjørt LEAN-prosjekter bruker vi det nok mye mer. Der setter vi opp prestasjoner i forhold til antall gjennomførte A3er for eksempel, hvilket går på ønsket atferd i forhold til utvikling og forbedring. Jeg tør ikke svare på de andre områdene, for det vet jeg ikke nok om.
16. Hvordan jobber dere konkret med å skape samsvar mellom operasjonelle og strategiske målsetninger?
Det går egentlig på det jeg snakket om i sted, der vi bryter de strategiske dokumentene helt ned på hvilke prestasjoner vi må se, og det er jo typisk operasjonelle mål.
17. Hvordan ser du på viktigheten av trening/kursing for å målstyrt forbedring til å fungere/forplante seg i organisasjonen?
Hvis vi ser det ut fra LEAN, er dette veldig viktig for oss. Prosessforbedringene i implementeringen av LEAN, bruker vi som treningsarena for hovedleveransen vår som faktisk er kompetanse. Vi har et kultur –og ledelsesløp, og det er der kompetanse –og kulturendringen ligger. Vi faser inn forskjellige moduler i forhold til hvilken fase prosjektet eller implementeringen er i, så da får de teorien og går rett ut og trener i prosessen sin. Hos oss har dette vært veldig vellykket.
18. Hva vil du peke på som de mest kritiske elementene som gjør at deres målstyringsmodell (ikke) fungerer/er en suksess?
Jeg er sannelig ikke så sikker på om vår modell for målstyring fungerer, og da snakker jeg om BMS'en (balansert målstyring/balanced scorecard). Dermed synes jeg det er litt vanskelig å svare på.
19. Har målstyring bidratt til å løfte selskapet eller gjort dere bedre?
I de områdene hvor vi har implementert LEAN, er svaret ja. Vi har fått enorme resultater i forhold til mål som blant annet gjør at vi faktisk har gjort en revidering av målene våre midt i perioden, for man ser at målene ikke var noe vi strakk oss etter lenger, det var noe vi oppnådde uten at vi trengte å anstrenge oss. I de områdene vi ikke har det, og har BMS som målstyringsmodell, kan jeg ikke kommentere.

20. Er det ellers noe ved målstyring du vil peke på ikke har blitt nevnt gjennom intervjuet?

Det vi ofte ser med vanlig målstyring er at man har en reaktiv måte å måle på, som kvartalsrapporter, som fører til at vi må reagere på hvor vi er i forhold til målene våre på en reaktiv måte. Det vi gjør i forhold til LEAN og kontinuerlig forbedring er at vi er mer proaktive. Vi vet hvor vi ligger hele tiden, ikke bare ved kvartalene, slik at vi kan være proaktive i forhold til om vi når målene våre. Hvis vi ser at vi ikke når de, kan vi umiddelbart sette i gang tiltak for å nå de. Den typiske balanserte målstyringen er at du får svarene idet du får kvartalsrapporten, og så kan man gjøre tiltak for å nå det neste gang.