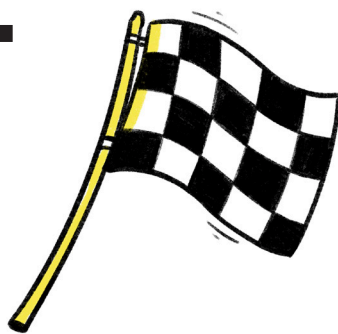


NÄRMANDEMÅL I STÄLLET FÖR UNDVIKANDEMÅL



I vilken organisation som helst finns det mål. Vi sätter dem för att kunna mäta huruvida vi når ett visst resultat och om det arbete vi lägger ner lönar sig. Eller för att mäta hur väl vi omvandlar resurser till produkter och tjänster under ett visst tidsspann. Vikten av att sätta bra mål är något som tas upp i de flesta kurser och böcker om såväl personlig utveckling som organisations- och verksamhetsutveckling. Folk doktorerar till och med i ämnet! Trots det är mål något vi kämpar med att få till, i alla fall mål som både instruerar och motiverar oss. Särskilt trixigt verkar det vara att sätta mål på temat mångfald och inkludering.

Målen vi vanligtvis ser kring mångfald och inkludering i våra organisationer är antingen för långsiktiga eller för ospecifika, trubbiga eller kort och gott felfokuserade. Det gör dem svåra att använda under förändringsresans gång. De ger helt enkelt väldigt få instruktioner för hur en arbetsgrupp ska bryta ner dem och använda dem för sin specifika förändring och prestera bättre som grupp.

För att lyckas inkludera mångfald i högre grad än ni gör i dag behöver ni inte bara sätta övergripande mål att ha som kompass, ni behöver också sätta mål på vägen. I metaforen med popcornen pratar jag om att motivera er som specialpopcorn till snabba

resultat. Ett sätt att göra det är att mäta era resultat med hjälp av vägledande mått eller närmandemål. Syftet med det är att kunna utvärdera om era ansträngningar att inkludera mångfald är på väg åt rätt håll – och senare kunna avgöra om ni har nått den ambitionsnivå ni önskar.

För att vara funktionella måste de vägledande mätmetoderna vara helt i linje med de resultat som er arbetsgrupp vill och behöver uppnå. Mål utan koppling till er verksamhet riskerar att leda förändringen åt fel håll. För att lyckas behöver ni beskriva de önskade resultaten av den ökade inkluderingen så specifikt som möjligt. Tänk: ”Vi vill förändra från nuvarande läge X till önskvärda läge Y inom tidsram Z.”

Ett vanligt misstag vi människor gör är att sätta så kallade undvikandemål. Privat kan det handla om saker som att sluta streama dåliga serier på nätet, att dricka mindre vin på vardagar eller att äta mindre skräpmat. På en arbetsplats kanske det låter: sluta med dålig jargong, undvik att fråga samma personer om råd hela tiden eller rekrytera färre medarbetare från skola X.

Tyvärr är den här typen av mål sällan särskilt effektiva. Sådana mål kan till och med vara kontraproduktiva! Målsättningar som

formuleras som saker vi ska undvika eller bli av med saknar en detaljerad beskrivning om hur vi faktiskt ska ta oss till målet. Och när vi inser att vi inte vet hur vi ska angripa problemet är det lätt att vi tvivlar på vår egen förmåga, eller på syftet med att ens försöka lägga energi på att nå målet. Därför har undvikandemål ofta en direkt negativ inverkan på såväl vårt välmående som våra möjligheter att få till förändring.

De vägledande målen eller närmandemålen är aktiva i stället för passiva, de ger tydliga instruktioner. Tänk dig själv skillnaden det kan göra att säga ”töm diskmaskinen en gång om dagen” i stället för ”sluta lämna disk i köket”. Eller ”vid alla uppstartsmöten bjuder vi in en fokusgrupp med representanter från avdelning X, Y och Z” i stället för ”minska antalet projektbeslut som fattas av NN, NN och NN”. När vi har något att jobba mot känner vi också att vi kan påverka resultatet.

Genom att sätta mål som tydligt beskriver hur vi gör framsteg blir det dessutom lättare att se framgångar. Närmandemål kan vi checka av. Vi vet om vi har uppnått dem eller inte, och om vi har gjort det har vi också fått en upplevelse av vad det ledde till och hur det kändes.

SMARTA BETEENDEBASERADE MÅL

När ni nu vet vilken typ av mål ni inte ska formulera i ert arbete med att inkludera mångfald, hur skapar ni då ett riktigt bra mål? Till att börja med har ni säkert stött på SMART-modellen som togs fram på 1970-talet. Modellen – vars namn är en akronym för specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsbestämt – dyker upp titt som tätt i lite olika former, men budskapet är alltid detsamma: sätt konkreta mål.

Modellen bygger på det arbete som psykologen Edwin A. Locke genomförde under 1960-talet då han studerade sambandet mellan mål och hur folk presterade i relation till dem. Han jämförde

data som hade samlats in under närmare ett decennium och konstaterade att specifika och utmanande mål var bättre än vaga gör-ditt-bästa-mål eller inga mål alls i 90 procent av fallen.

Att knyta målen till aktiviteter – något vi gör – är extra framgångsrikt vid större förändringar. I boken *The Critical Path to Corporate Renewal*, skriven av de amerikanska forskarna Michael Beer, Russel Einstat och Bert Spector, görs en djupgående analys av sex företag i syfte att identifiera vad som fungerar respektive inte fungerar när det gäller att uppgradera strategier och arbetssätt. Studien som ligger till grund för boken delade in de sex företagen i tre grupper: de mest framgångsrika (översta tredjedelen), de genomsnittliga (den mellersta tredjedelen) och de minst framgångsrika (den nedersta tredjedelen).

Det var ungefär lika vanligt förekommande att bolagen satte mål för sina förändringsresor (89 procent av den översta tredjedelen jämfört med 86 procent av den nedre tredjedelen) och ett typiskt mål kunde vara att förbättra lageromsättningen med 50 procent. Men något annat som framträder tydligt är att de mer framgångsrika företagen var mer benägna att sätta beteendemål (89 procent av den översta tredjedelen mot 33 procent av de två övriga tredjedelarna). Ett beteendemål kunde till exempel vara att projektgrupper skulle träffas en gång per vecka eller att varje arbetsgrupp skulle inkludera minst en representant för varje funktion i organisationen.

När ni sätter mål, sätt alltså mål som hjälper er framåt. Och dröm stort och börja småskaligt! Det kommer vi in på nu.