DET, DER BLIVER MÅLT, BLIVER GJORT... SÅ DET SKAL HELST SKABE VÆRDI

Vi kender alle sammen den gamle påstand om, at det der bliver målt, bliver gjort. Så det handler om at måle det rigtige. Vi hører alle også påstanden om, at performance management er ved at have spillet fallit. Der er faktisk noget at hente i begge perspektiver. Og da vi på en eller anden måde lever i en verden med stadig flere tilgængelige data, så er vi nødt til at forholde os til det at måle og bruge KPI'er.

Af Ane Storm Ry, *ejerleder af auddannelses- og konsulenthuset Storm – House of Six Sigma*

Rigtig mange organisationer bruger allerede data. Rigtig mange organisationer har glæde af at bruge data til at guide med retning for medarbejdere og for at forfine egne processer og arbejdsgange. Men der er også mange, der er udfordret i deres brug af data. Har vi de rette data? Og kigger vi på data til glæde for den samlede performance? Eller bruger vi dybest set data til at udfordre kolleger fra andre afdelinger?

Vi kan med andre ord se det med målinger og perspektiver som et forløb eller en proces, der indeholder mindst tre større akter. Sagt kort, ser de således ud:

1. Hvorfor vil vi gerne måle?
   Hvilken indsigt ønsker vi at få?

2. Hvad og hvordan kan vi måle?
   Har vi allerede data tilgængelige?
   Eller skal der opsættes nye målinger?

3. Hvem skal bruge målingerne?
   Og hvordan kan vi gøre det lettest at drage ensartede konklusioner ud fra disse målinger?

Lad os dykke ned i hver af de tre akter – for til sidst at sætte dem alle ind i perspektivet omkring stadig flere data og de udfordringer, som det kan give i organisationer.

HOLD FOKUS PÅ "HVORFOR"!

Alle gode målinger eller KPI'er starter med at have et tydeligt formål. Hvad er det egentlig, vi gerne vil vide noget mere om og hvorfor? Er det bare interessant – eller er det indsigt, som betyder, at vi kan agere anderledes? Det kan f.eks. være information om kunders adfærd, kvaliteten af råvarer – eller flowtider for sager eller halvfabrikata.

Typisk handler det om at øge kundetilfredshed eller medarbejdertrivsel, sikre bedre performance eller nedbringe risici. Det er ikke nødvendigt at skrive lange beskrivelser af hvorfor. Det er rigeligt at kunne forklare hvorfor. For når man kan forklare hvorfor, så bliver det også meget lettere at finde de ressourcer, som skal hjælpe med målingen. Husk, at det altid koster ressourcer at måle. Også selvom data findes i systemerne.

Data kan bruges til meget – og når relevansen af data er klar - så tjek lige en ekstra gang. Går vi her efter manden eller bolden? Som udgangspunkt vil vi som mennesker gerne gøre en forskel – og gøre det godt – på vores arbejde. Ingen drømmer om at lave fejl. Så "hvorfor" bør som udgangspunkt altid tage udgangspunkt i en given proces/arbejdsgang. Ikke en gruppe af personer. Deming, som vel på mange måder, er fader til den moderne kvalitetstænkning sagde en gang, at "85 pct. af alle problemer i en organisation skyldes svagheder i processerne. Så ledere skal fokusere på processer, ikke på personer". Husk det, når der tales om at opsætte målinger og KPI'er.

Det sidste "hvorfor"-tjek skal fokusere på en mere organisatorisk kobling. Kan målingen/KPI'en hjælpe med at sikre en indsigt i de større strategiske sammenhænge og/eller de operationelle aktiviteter i hverdagen? Og hvem kan i givet fald have glæde af at kende til denne måling? Det kan være kolleger fra en anden afdeling, som faktisk også vil have glæde af informationen.

Måske kan de samtidig bidrage med gode ideer til selve dataindsamlingen, så målingen/KPI'en bliver endnu mere sigende og retningsgivende.

Når "hvorfor" er klart, så er det tid til at formulere og forberede en tydelig og oprigtig kommunikation. Hvorfor vil vi opsætte denne måling/KPI? Hvad forventer vi at bruge målingen til? Og hvem får egentlig hvilke informationer hvordan? Husk, at vi som mennesker har brug for at forstå intentionerne, der ligger bag enhver forandring. Og nye målinger/KPI'er vil oftest blive opfattet som en forandring.

DE "RIGTIGE DATA" ER IKKE ALTID LETTE AT FINDE – MEN AFGØRENDE FOR DEN MENINGSSKABENDE MÅLING

Alt for mange datadrevne beslutninger tages på baggrund af eksisterende målinger. Men tænk nu om målingen faktisk ikke helt rammer intentionerne. Tænk om den måske skævvrider informationerne lidt i forhold til "hvorfor"? Sker det, så kan man jo i værste fald opleve, at der er en "god" datadrevet beslutning, der faktisk ender med at give den forkerte adfærd.

Erkend hellere, at der skal bruges lidt mere energi på at finde den rette måling og dermed de rette data. Så når "hvorfor" er tydeligt, så er næste spørgsmål: "Hvordan kan vi måle det? Har vi data?"

Svar oprigtigt på spørgsmålene. Spring ikke over hvor gærdet er lavest og tænk i, hvad der allerede eksisterer. Tænk hellere ambitiøst på "hvordan" og glem alt om eksisterende data. Tænk over, hvordan man egentlig kunne måle uden at skele til det man plejer at gøre. Og betyder det, at nye målinger/beregninger skal sættes op, så gør det. Det betaler sig på den lange bane.

I mange sammenhænge taler alle om "big data" – men i bund og grund er det i første omgang meget vigtigere at sikre "right data". Få organisationer er helt klar til Big data (som oftest er med fokus på forbrugeres adfærd; målt gennem brug af de sociale medier) – men alle kan have glæde af at fokusere på "right data". Så, kan vi stole på de data som indsamles/måles? Kan vi stole på målemetoderne? Kan vi stole på måleudstyret? Kan vi stole på de automatiske beregninger, som genereres i rapporter, cubes etc.? Det er meget vigtigere. Forkerte/upræcise data vil ofte give forkerte/upræcise beslutninger.

Så tjek en ekstra gang, om man kan stole på de data, som indsamles og skaber hele grundlaget. Der er masser af eksempler på udstyr, der ikke er kalibreret. Det kan vi alle forstå – men faktisk er vores menneskelige adfærd skaber af meget mere måleusikkerhed og variation. Ikke alle måler på samme måde med udstyret. Vi har ikke samme opfattelse af sager, som skal kategoriseres. Vi vidste ikke helt, at der var kommet nye guidelines etc. Usikkerheden kan faktisk være så stor, at vi som mennesker ikke en gang er enige med os selv om en given kategorisering, når samme sag kommer forbi igen.

Husk en god og robust beskrivelse af, hvordan vi vil måle, og hvem der skal sikre målingen.

DATADREVNE BESLUTNINGER – MEGET LETTERE SAGT END GJORT

Så når vi til, hvorfor en måling/KPI er relevant. Og vi ved, hvordan data skal indsamles, og hvordan data skal behandles. Så er der skabt et godt grundlag for at tage de datadrevne beslutninger. Alle har en fælles forståelse af ideen og datas vej frem til præsentationen af KPI'en/målingen. Det betyder også, at det kan bruges bredt i organisationen. Pas på med "de hemmelige målinger" omkring den løbende performance. Det gavner sjældent trivslen.

Tilbage til Deming. Ledelsen skal fokusere på processer. Og data er faktisk med til at sige noget om processernes performance. Så ligger der en god og let forståelig måling, så kan langt flere også motiveres til at bruge denne måling i den daglige beslutningstagen. Det åbner op for en langt bredere delegering i organisationen. Ledere kan dermed bruge deres tid til at inspirere og motivere medarbejdere til at fokusere på det, der driller i hverdagen.

Hvad forhindrer os i at nå vores mål? Hvor opstår der typisk fejl? Hvad skal der ske, så vi får indhentet lidt af det tabte? Eller hvad skal der til, for at sikre mindre stress, hvis sagerne hober sig op et bestemt sted i processen?

Tænk over, i hvilke sammenhænge målinger og KPI'er kan hjælpe – og hvordan de skal præsenteres? Er det i rapporter? Så sørg for, at der også kommenteres på, hvad de viser. Ellers kommer den information ikke altid tydeligt frem. Der er alt for mange rapporter, som rundsendes – og kort efter havner, ofte ulæste, i skraldespanden – fysisk eller virtuelt.

Skal KPI og målinger være med til beslutningstagen ved tavler og møder, så sørg for, at det er proaktive informationer. Meget få møder, med opfølgning på hvordan det gik, skaber engagement hos mødedeltagerne. Det er jo alligevel "for sent" at gøre noget. De "reaktive informationer" hjælper kun med at kontrollere og reagere. Fint, at nogle har brug for den indsigt, men så lad mødet være der. I sidste ende kommer de relevante tavler kun frem i lyset, hvis de involverede medarbejdere også er med til at definere tavler og de KPI'er/målinger, som gør deres hverdag lettere. Det kan sagtens gøres.

Der findes gode eksempler på det. Og ja, husk også at genbesøge brugen af målinger/KPI'er. Bliver de ikke brugt, så skal de fjernes eller opdateres. Gå en tur i egen organisation og led efter "døde målinger". Det giver fornyet indsigt.

HVOR LANGT ER I NÅET PÅ JERES REJSE?

Som antydet tidligere, er der stor forskel på, hvor langt organisationer er på den datadrevne rejse. Meget groft sagt ses tre typer. Vi ser organisationer, som er;

1. Udfordret af data – der findes ofte data omkring finans og økonomi. Måske er der lidt data omkring kunder og produktion – men langt de fleste beslutninger tages på en "mavefornemmelse".

2. I gang med data – der indsamles mange data, der laves analyser og arbejdes også med datadrevne forbedringer. Men meget sker i de organisatoriske siloer, og der er lidt mistillid til, hvad kolleger fra andre afdelinger siger og gør med data.

DOGMEREGLERNE FOR VEJEN TIL DE GODE DATA

1. Du skal vide og kunne forklare, hvorfor du vil måle
2. Du skal kunne vise en klar sammenhæng ml. dit ønske og indsigt og de data, som du bruger til målingen
3. Du må ikke bruge data, som du ikke kender oprindelsen af
4. Du må kun bruge måleinstrumenter, som er "verificerede", dvs. at du nogenlunde kender styrken af de faktiske data
5. Du skal sikre, at data er indsamlet korrekt og med robuste metoder
6. Du skal bruge data, som har fokus på bolden – og ikke på manden
7. Du skal kun lave analyser, som andre også kan genskabe
8. Du skal præsentere data på en måde, som giver indsigt for modtageren
9. Du skal respektere budskabet i data – og bruge energien på at forbedre performance fremfor justering af målet
10. Din indsats skal inspirere andre til at bruge deres relevante data

Måske er der også en tendens til, at målinger og analyser ikke deles.

3. Skaber værdi gennem data.
   Data indsamles, analyseres og skaber værdi, som også kan måles på bundlinjen. Der er typisk gode data omkring kunder; og ikke bare den interne performance. Der er også en anden organisatorisk forståelse, hvor hele datastrukturen og analysemulighederne deles som en fælles organisatorisk kompetence.

Man kunne fristes til at tænke, at performance-management er ved at dø ud. Eller, at der kommer et oprør mod målinger – særligt på alt, hvad der handler om privatlivet. Måske til en vis grad. Men i vores professionelle kontekst kommer et stadig større pres for performance, hastighed og gennemsigtighed. Alene mulighederne for at indsamle og skabe data øger denne effekt. Internet of Things serverer så mange data, der kan bruges i en lang række sammenhænge.

Brug data. Opsæt målinger og KPI'er. De skal bare være relevante. Og er man i en af de organisationer, som er udfordret af data, eller kun lige kommet i gang med data, så fortsæt med små, men kontinuerlige skridt. Lav analysen. Start med bare at tale om, hvad det ville være godt at vide noget mere om. Start småt, få godt fat og vis, at det kan skabe værdi. Husk bare, at det er helt afgørende, at der er ledelsesopbakning. Så det skal være noget, som interesserer dem. Hvilken måling eller KPI kunne hjælpe dem?

OM ANE STORM RY

Udover at være Lean Six Sigma Master Black Belt er Ane Storm Ry også ejerleder af uddannelses- og konsulenthuset Storm – House of Six Sigma, som årligt uddanner og hjælper en lang række organisationer og personer indenfor proces- og kvalitetsledelse. Ane har en baggrund indenfor økonomi, som sidenhen er blevet bygget på med Lean Six Sigma og en MMD (Master of Management Development).

CANEA docpoint

CANEA Document hjælper organisationer med at finde, dele og sikre alle typer dokumenter og informationer fra et livscyklusperspektiv. Systemet understøtter alle trin fra at oprette dokumentet til gennemgang, godkendelse, publicering, ændring og arkivering.

CANEA Document er en del af produktsuiten CANEA ONE, som er udviklet af CANEA, Gøteborg

CANEA

www.canea.dk | kontakt@canea.dk | +45 70 25 15 60