

Eksempel med målhierarkiet

Anvendelsen

Ofte er formålet givet af ledelsen eller opdragsgiver. Det er derefter projektgruppens opgave, at definere hvordan den vil opfylde formålet. I nogle tilfælde er der defineret flere delprojekter som tilsammen skal opfylde et fælles formål. Det vil så være projektgruppens opgave at afgrænse projekters leverancer i forhold til de øvrige projekter, for at sikre at helheden tilgodeses uden væsentlige overlap og dobbeltarbejde. I begge situationer er fremgangsmåden den samme.

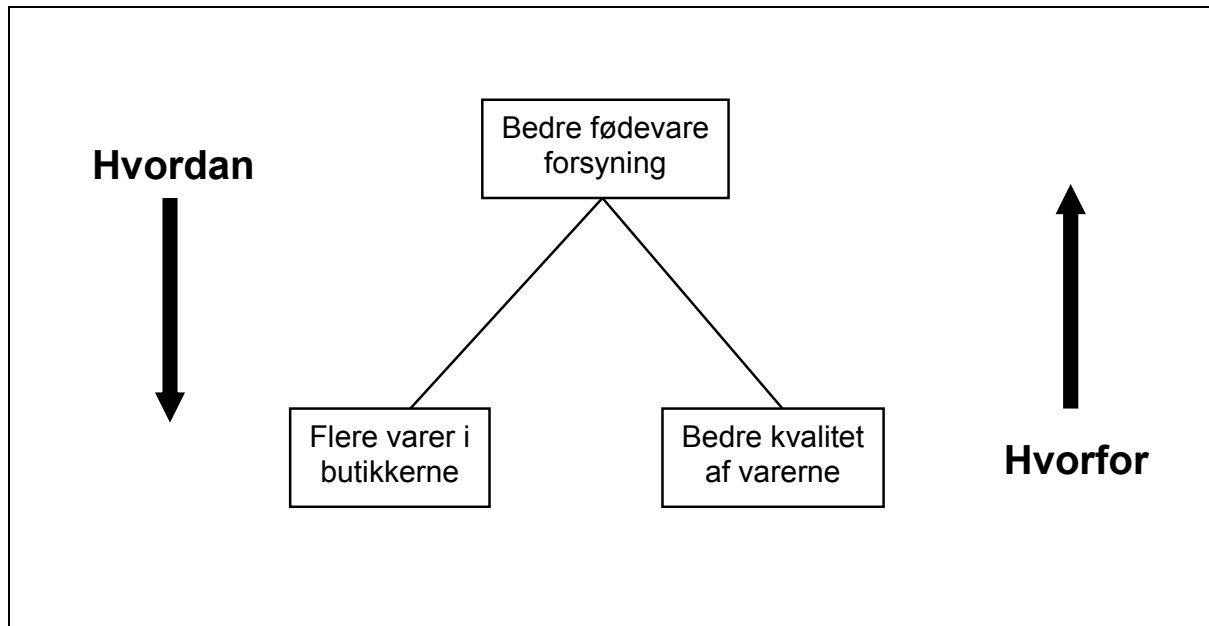
Ofte igangsættes projektet med en analysefase og i starten af denne fase afholdes et startseminar, som har til formål at skabe fælles indsigt, enighed om opgaven og accept af målene. På dette tidspunkt vil det være passende at udarbejde målhierarkiet. Da målhierarkiet udarbejdes inden analysefasen, er det kun et midlertidigt målhierarki, da det selvfølgelig skal justeres og skærpes under analysefasen, efterhånden som projektgruppen får større og større indsigt. Det endelige målhierarki kan først udarbejdes og specificeres med udgangen af analysefasen.

På opstartseminaret arbejdes der i en gruppe. Det er derfor vigtigt at anvende en arbejdsmetode, som er velegnet til gruppearbejde. Hvis alle skal kunne bidrage – og det er jo hele idéen - så skal udarbejdelsen af målhierarkiet foregå på væggen, så alle kan følge med. Derfor er det en god idé at anvende papkort eller post-it lapper, som kan klæbes op, efterhånden som de forskellige mål defineres. Denne metode gør det også muligt at lave om og flytte rundt under arbejdet.

Trin 1

Ofte vil opbygningen af målhierarkiet tage udgangspunkt i formålet, men det er dog ikke nogen betingelse. Opbygningen kan foretages fra et hvilket som helst mål eller formål. Teknikken er meget enkel.

Når et mål eller formål er placeret på væggen, kan man bevæge sig op og ned i målhierarkiet ved at spørge "Hvorfor?" og "Hvordan?". Eksemplet herunder er taget fra et EU-projekt, som havde til formål at forbedre fødevarerituationen i en bestemt russisk by i 1994.



Princippet i målhierarkiet. Man bevæger sig op ved at spørge "Hvorfor?" og ned ved at spørge "Hvordan?".

I eksemplet er formålet en bedre fødevareforsyning, og hvis man spørger, hvordan det kan realiseres er svaret: "Ved at få flere varer i butikkerne og ved at sikre en bedre kvalitet af disse varer". Projektet skal altså levere to resultater: Flere varer og bedre varer.

Man kommer op i hierarkiet ved at spørge "Hvorfor skal vi have flere varer i butikkerne". Svaret er "For at sikre en bedre fødevareforsyning". "Hvorfor skal varerne have en bedre kvalitet". Svaret er "For at sikre en bedre fødevareforsyning."

Trin 2

Uddyb målhierarkiet ved at spørge "Hvordan?"

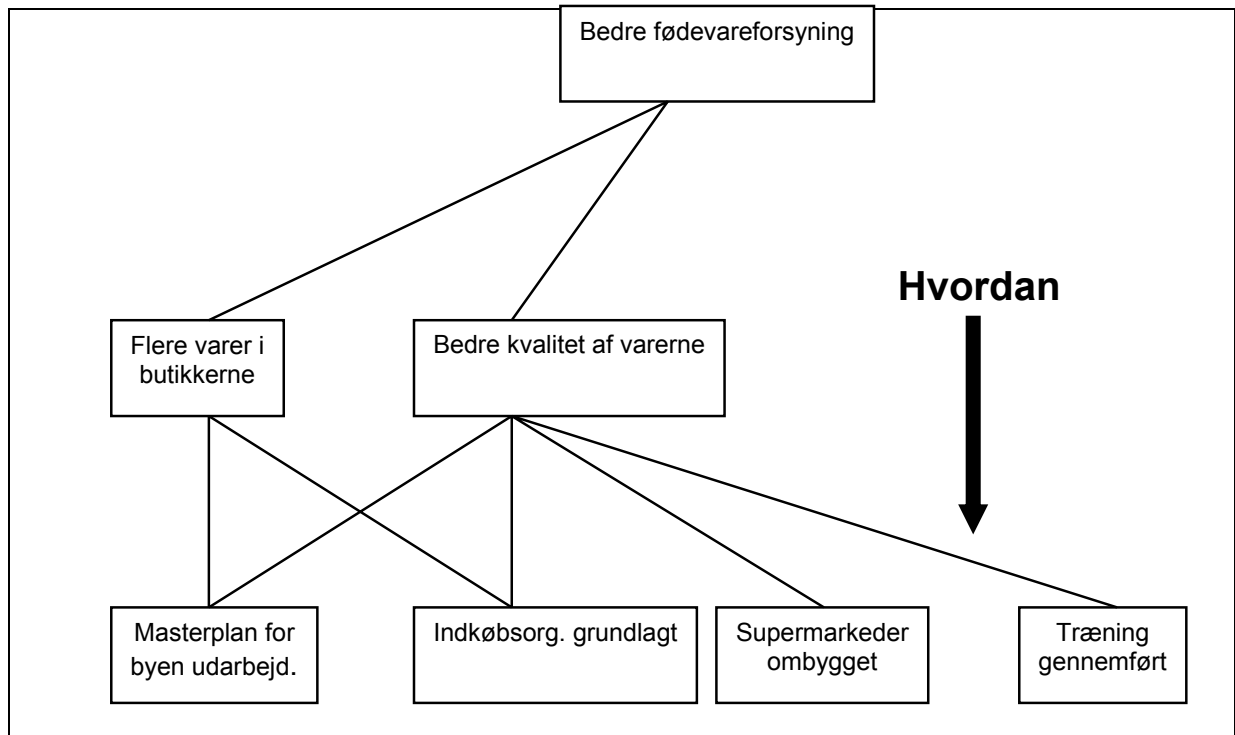
Fortsætter denne spørgen, vil målene blive mere detaljerede. F.eks. kan vi her i eksemplet spørge hvordan vil vi få flere varer: "Ved at udarbejde en masterplan for hele byen, så vareflowet fra producent over grossist eller ferskvareterminal og helt ud i detailledet optimeres". På kort sigt kunne svaret være: "Vi opbygger en indkøbsorganisation, som kan skaffe varer fra kollektivbrugene og via import".

På samme måde kan vi spørge, hvordan kvaliteten af varerne kan forbedres? Svaret kunne være:

"Vi træner personalet, så de behandler varerne ordentligt". "Vi ombygger supermarkederne, så de har moderne kølefaciliteter og varerne ikke fordærves".

Eller vi kan anvende den allerede foreslåede indkøbsorganisation til at finde varer med en højere kvalitet.

På denne måde detaljeres hierarkiet og vi får større og større indsigt i mulige mål og deres sammenhænge med formålet.



Målhierarkiet detaljeres ved at spørge "Hvordan?".

Et vigtigt udbytte ved at anvende målhierarkiet er den kreativitet, der kan fremkomme i løsningsforslagene. Bedre kvalitet af varerne kan jo bibringes på flere måder, måske er det ikke nok kun at forbedre kølekapaciteten i supermarkederne, hvis varerne blive ødelagt under transporten.

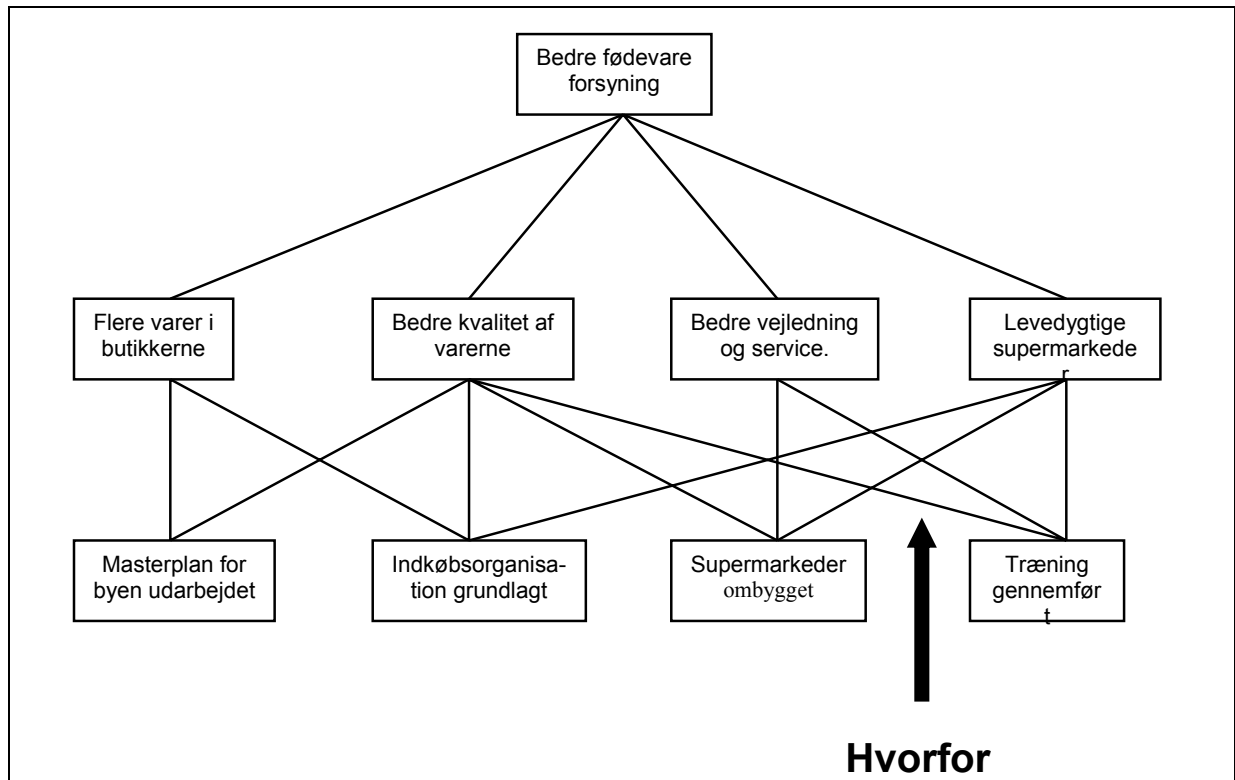
Det er vigtigt, ikke at vælge den første den bedste løsning – her er målhierarkiet en god hjælp.

Trin 3

Gå op i hierarkiet ved at spørge "Hvorfor?". Det er meget vigtigt at gennemføre denne op- og nedstigning i hierarkiet nogle gange, først da får man det helhedssyn, som skaber grundlaget for det gode projekt.

I eksemplet kan vi spørge: Hvorfor skal vi ombygge nogle supermarkeder? Svaret kunne udover en bedre kvalitet være: "Vi skal skabe nogle levedygtige butikker, der kan fungere på markedsvilkår", eller "Vi skal sikre, at butikkerne er indrettet sådan, at de giver mulighed for en bedre betjening og service, end den traditionelle russiske butik".

På samme måde er det berettiget at spørge, hvorfor vi skal gennemføre træning. Svaret kunne være: "For at sikre en bedre service" eller "For at sikre butikkernes overlevelse". Dette indikerer, at træning både omfatter ledelsen og medarbejderne.



Formålet detaljeres ved at spørge: Hvorfor skal de forskellige resultater leveres?

Målhierarkiet giver en god sammenhæng i projektet og de væsentligste leverancer tydeliggøres som de resultater, der understøtter flest delformål. Det er også en væsentlig egenskab ved målhierarkiet, at formålet bliver detaljeret, så det kan bruges til at styre efter. Ofte ses formål, der er så overordnede, at de ikke kan bruges til at styre efter.

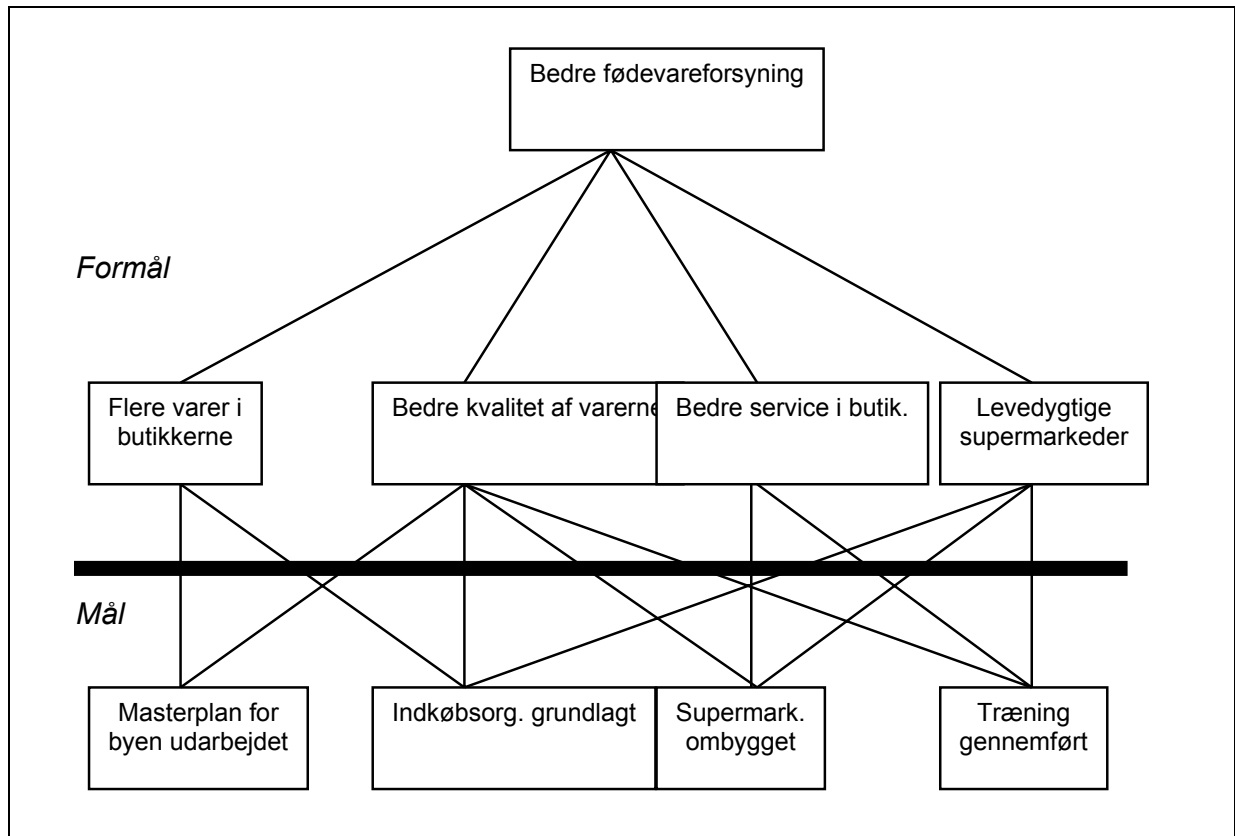
I ovenstående vil det være helt umuligt for en projektgruppe og et projektbudget på 6 mill. danske kr. at forbedre fødevarer situationen i en by med 5 til 6 millioner indbyggere. Derimod vil det ikke være umuligt at levere: flere varer i butikkerne, bedre kvalitet, bedre service og levedygtige butikker – specielt ikke hvis der sættes antal på butikkerne. Nu er formålet blevet et redskab, der kan styres efter.

Spørgsmålet er nu, hvad er formål og hvad er mål i projektet?

Trin 4

Adskillelsen af formål og mål er ikke kun en akademisk diskussion, men blodig alvor for projektet. Adskillelsen af formål og mål definerer nemlig, hvor projektet slutter – hvornår projektgruppen er færdig. Eller sagt på en anden måde: Det man står med i hånden, når projektet er færdigt, er målene, det som bliver effekten af, at målene er leveret, er formålet.

Trin 4 går ganske enkelt ud på at trække en streg i sandet og definere, hvornår projektet er afsluttet. Dette gøres ved at gå ned gennem målhierarkiet og se efter konkrete leverancer.



Adskil formål og mål ved at trække stregen der definerer, hvornår projektet er slut.

I ovenstående eksempel er projektet afsluttet, når der er udarbejdet en masterplan og opbygget en indkøbsorganisation. Der skal desuden være ombygget en række supermarkeder og deres medarbejdere og ledere skal være trænet. Dette er projektets overordnede mål – leverancer.

Alt hvad der ligger under stregen er mål.

Formålet er alt, hvad der ligger over stregen. Dette projekt skal bidrage til en bedre fødevarerforsyning og gennemføres for at få flere varer i butikkerne, for at få en bedre kvalitet af varerne o.s.v.

Mål skal være målelige, men formålet er ikke altid måleligt. Derfor kan det anbefales at definere nogle succeskriterier, som er indikatorer for opfyldelsen af formålet. Hvordan vil vi måle, at formålet er opnået i ovenstående eksempel?

Når succeskriterierne skal defineres, er målhierarkiet til stor hjælp, da det kan aflæses hvilke delmål og delformål, der fører til den endelige formålsopfyldelse. Det er ofte en god idé at tage udgangspunkt i de delformål, som ligger lige over stregen. Det er jo den direkte effekt af resultatets afslutning.

I dette eksempel kunne følgende målinger være gode succeskriterier

Delformål	Målepunkt	Succeskriterier
Flere varer i butikkerne	Sortiment nu / senere Afsætning nu / senere	Sortiment steget til 300 nr. Afsætning steget 150 %
Bedre kvalitet af varerne	Kassationsprocent nu / senere Kundetilfredshed nu / senere	10 % kasseret Score på grønsager på 4,2
Bedre service og vejledning	Kundetilfredshed nu / senere	Score på betjening på 4,5
Levedygtige butikker	Indtjening nu / senere	Overskud efter 4 mdr.

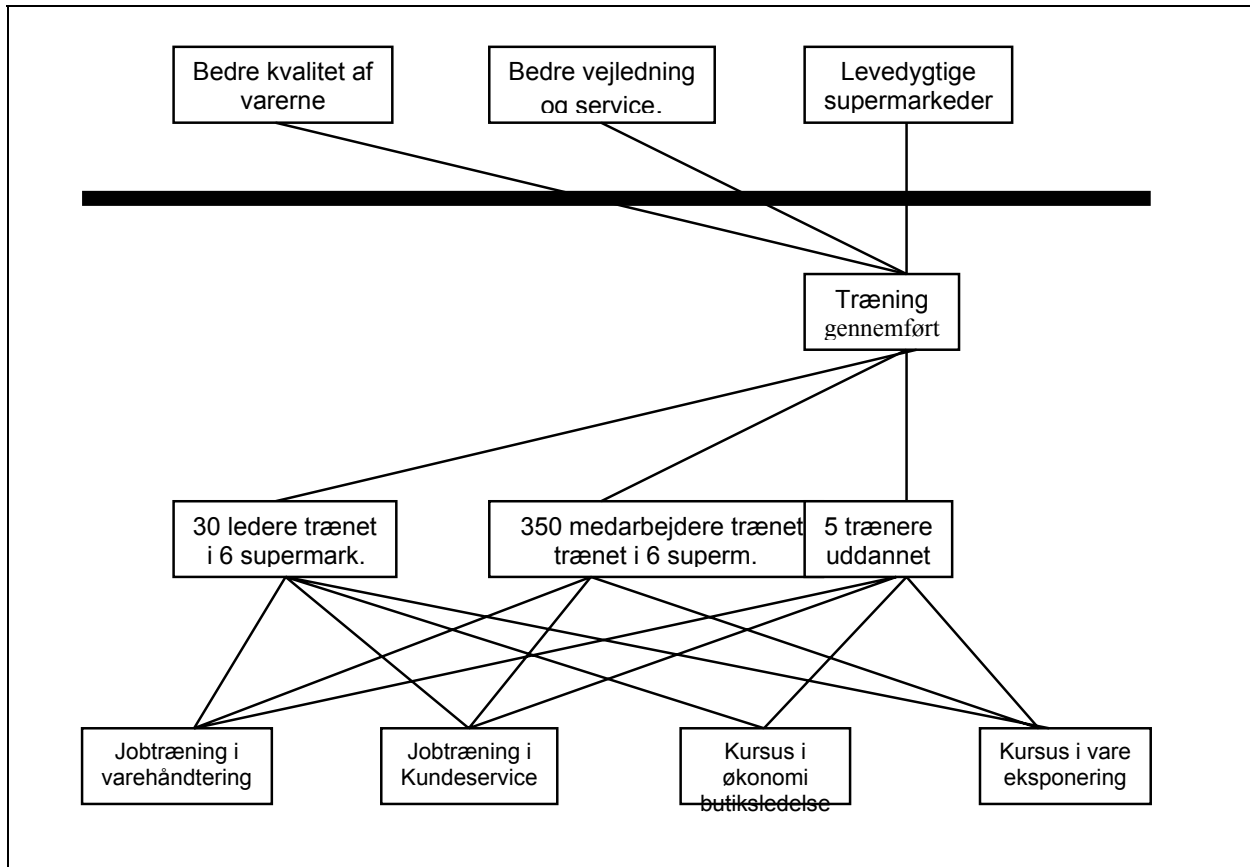
Succeskriterierne skal altid være defineret i forhold til kalenderen – en dato. Det er jo ikke ligegyldigt, om afsætningen er steget med 150 % efter 3 måneder eller efter 2 år!

Udarbejdelsen af målhierarkiet er en interaktiv proces, som ikke kan gennemføres i et gennemløb.

F.eks. medfører succeskriteriet der er baseret på kundetilfredshedsanalyser, at der skal gennemføres kundeanalyser i projektet. Disse kundeanalyser er jo et projektresultat i sig selv, og skal derfor være omfattet af målformuleringen. Kundeanalyserne kan desuden benyttes til andet end måling af succeskriterierne. De kunne f.eks. anvendes til at prioritere ombygningerne og træningsprogrammet.

Trin 5

Ovenstående er det mulige detaljeringsniveau på opstartseminaret. Her gennem analysefasen skal hierarkiet detaljeres og specificeres. Ofte skal målene detaljeres for at kunne anvendes som grundlag for planlægningen.



Under analysefasen kan måle detaljeres ved at spørge "Hvordan?". Ofte kræver det en grundig analyse af situationen for at kunne målsætte detailmålene. I eksemplet her var det ikke muligt at definere målene 6 supermarkeder, 30 ledere og 350 medarbejdere i starten af projektet, men efter analysefasen skal disse størrelser være på plads. Der skal jo være sammenhæng imellem det projektgruppen lover at levere, og de ressourcer der budgetteres med.

Trin 6

Som resultat af analysefasen skal formål, projektmål og succeskriterier være defineret og gensidigt aftalt mellem projektgruppe og styregruppe.

Projektets formål	Projektets succeskriterier
<p><i>Projektet gennemføres for at:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - forbedre fødevarerituationen - få flere varer i 6 supermarkeder - bedre kvalitet indenfor kød, fisk, brød og grøntsager i disse 6 butikker - give kunderne en bedre betjening og service - demonstrere hvordan levedygtige butikker skal indrettes og ledes 	<p><i>Effekten skal måles ved at:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 95.01 Sortimentet er på 300 varenumre 95.03 Afsætningen er steget med 150 % 95.03 Kundetilfredshed opnår en score på 4,2 95.03 Kundetilfredshed opnår en score på 4,5 95.06 Mindst 4 supermarkeder har overskud
<p>Projektmål</p>	
<p><i>Formålet opfyldes ved at have</i></p> <p>94.05 Fødevarerforsyningen kortlagt</p> <ul style="list-style-type: none"> 94.10 Masterplan for hele byen udarbejdet 94.11 Indkøbsorganisation grundlagt 94.08 Kundeanalyse gennemført (før ændringer) 95.01 Kundeanalyse gennemført (efter ændringer) 94.10 Pilotbutik ombygget 94.11 Tre supermarkeder ombygget 94.12 Seks supermarkeder ombygget 95.01 Træningsprogram udarbejdet inkl. undervisningsmateriale 94.10 5 trænere uddannet 94.11 15 ledere trænet 94.12 30 ledere trænet 94.11 50 medarbejdere trænet 94.12 150 medarbejdere trænet 95.01 250 medarbejdere trænet 95.02 350 medarbejdere trænet 	

Detaljeringsgraden afhænger af projekttypen. Hvis f.eks. kundeanalysen var gennemført under analysefasen, så vil det være muligt at specificere træningsmålene mere præcist, end det er gjort her. Men i mange projekter vil det være en del af projektgennemførelsen.

