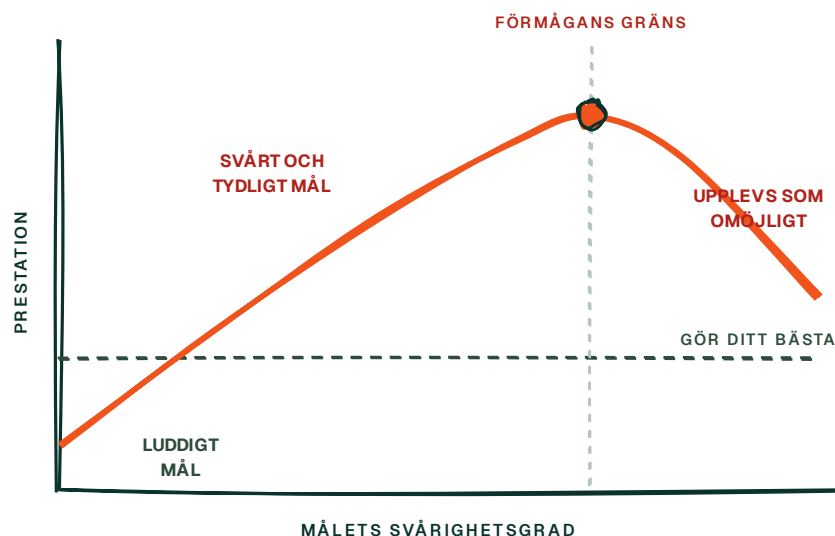


Målsättningsteorin

Svåra och tydliga mål ger bättre resultat än uppmaningen att göra sitt bästa

THEORVAR

LOCKE & LATHAM, 1990



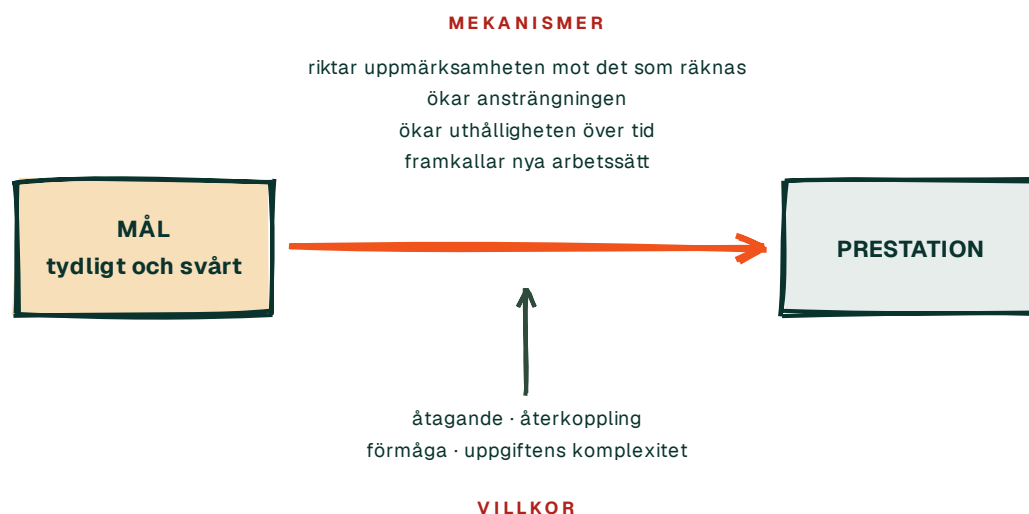
Figur 1. Sambandet mellan målets svårighetsgrad och prestationen. Linjen stiger så länge personen både kan och vill nå målet. Bortom förmågans gräns vänder den, eftersom ett mål som upplevs omöjligt inte längre styr något.

Var den kommer ifrån

Amerikanen **Edwin Locke** och kanadensaren **Gary Latham** började var för sig på 1960-talet, han i laboratoriet och han i skogsindustrin, och kom fram till samma sak. Locke visade i försök att deltagare som fick ett bestämt och svårt mål presterade mer än de som ombads göra sitt bästa. Latham fick samma resultat hos timmerbilschaufförer som fick ett lastmål.

De sammanfattade fyrtio års forskning i *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (1990). Teorin bygger på fler än fyrahundra studier och är en av de bäst belagda i arbetslivsforskningen.

Så fungerar modellen



Figur 2. Målet verkar genom fyra mekanismer och fungerar bara när fyra villkor är uppfyllda. Saknas ett av villkoren spelar det ingen roll hur väl formulerat målet är.

De tre första mekanismerna handlar om hur mycket som görs. Den fjärde handlar om vad som görs: ett svårt mål tvingar fram nya sätt att arbeta, eftersom det gamla sättet inte räcker. Det är där den största delen av effekten finns.

- **Åtagande.** Målet måste vara accepterat. Ett mål som satts av någon annan fungerar lika bra som ett egenvalt, men bara om skälet förklarats.
- **Återkoppling.** Utan besked om hur det går tappar målet sin verkan helt. Det är den enskilt vanligaste bristen i praktiken.
- **Förmåga.** Målet måste ligga inom räckhåll. Tilltron till den egna förmågan är minst lika viktig som förmågan i sig.
- **Uppgiftens komplexitet.** Ju mer sammansatt uppgiften är, desto svagare blir sambandet. Vid helt nya uppgifter fungerar ett lärandemål bättre än ett resultatmål.

Förhållandet till SMART

SMART-formeln är populärare än teorin men vilar på den. Den fångar två av kraven, att målet ska vara specifikt och mätbart, och missar det viktigaste. Bokstaven A står ofta för *accepterat* i svenska versioner, vilket motsvarar åtagandet, men lika ofta för *ambitiöst* eller *accepterbart*. Bokstaven R tolkas nästan alltid som *realistiskt*, och där går formeln rakt emot forskningen. Ett realistiskt mål är per definition ett mål inom det man redan gör. Teorin säger i stället att målet ska vara svårt men möjligt, vilket är något helt annat.

Det som SMART inte innehåller alls är återkopplingen. Ett mål utan besked om hur det går är i praktiken inget mål, hur väl formulerat det än är på papperet.

Lärandemål och resultatmål

Skillnaden är praktiskt viktig. Ett resultatmål säger vad som ska uppnås, ett lärandemål vad som ska upptäckas eller behärskas. När personen redan vet hur uppgiften ska lösas är resultatmålet överlägset. När uppgiften är ny leder ett svårt resultatmål i stället till stress och sämre utfall, eftersom uppmärksamheten går åt till att oroa sig i stället för att pröva. Då fungerar ett mål av formen *hitta tre sätt att bättre än ett mål av formen öka med tjugo procent*.

Mål i en grupp

Teorin prövades först på enskilda personer men håller också för grupper, med två tillägg. Det första är att gruppens mål måste vara möjligt att påverka gemensamt. Ett mål som i praktiken avgörs av en enda person i gruppen skapar passivitet hos de övriga. Det andra är att individuella mål och grupp mål kan dra åt olika håll. När de gör det vinner nästan alltid det individuella målet, eftersom det är det som följs upp i lönesamtalet.

Vad modellen inte säger

Modellen säger ingenting om vilka mål som är kloka, bara hur mål verkar. En uppmärksam genomgång av Ordóñez och medförfattare från 2009 pekade ut de systematiska bieffekterna: mål gör att det som inte mäts försummas, ökar benägenheten att ta risker, och gör oegentligheter vanligare när målet är svårt och avståndet till det litet. Bilverkstadskedjan Sears säljmål per verkstad, som ledde till omfattande onödiga reparationer, är standardexemplet.

Locke och Latham har svarat att bieffekterna beror på illa satta mål snarare än på mål i sig, vilket är delvis rimligt och delvis en cirkelbevisning. En praktisk slutsats är ändå tydlig: sätt få mål, mät också hur resultatet uppnåddes, och undvik mål som slår om skarpt vid en gräns.

En fråga att ta med

Vad skulle någon behöva sluta göra för att nå det mål du satt, och har du sagt att det är i sin ordning?

Källor. Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. · Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). *American Psychologist*, 57, 705–717. · Seijts, G. H. & Latham, G. P. (2005). *Academy of Management Executive*, 19, 124–131. · Ordóñez, L. D. m.fl. (2009). *Academy of Management Perspectives*, 23, 6–16.