

GUIDE

# Øvelse: Sådan opstiller I et målhierarki

Udskrevet: 2023



**CFSA**  
CENTER FOR FRIVILLIGT  
SOCIALT ARBEJDE

# Indhold

Øvelse: Sådan opstiller I et målhierarki .....	3
--	---

## Øvelse: Sådan opstiller I et målhierarki

Målhierarkiet er et værktøj til kommunikation om strategien mellem bestyrelsen, den daglige ledelse, medarbejderne og de frivillige. Med et målhierarki skaber I et klart overblik og sammenhæng mellem det formål og de mål og aktiviteter, der er opstillet i foreningens strategi. Formålet med at opstille et målhierarki er, at I får skabt et klart og tydeligt overblik over, hvordan formål, mål og aktiviteter i foreningens strategi indbyrdes hænger sammen.

Øvelsen er en effektiv metode til at skabe enighed om formål og mål i foreningens strategi og få adskilt begreberne fra hinanden. Ofte kommer vi nemlig til at blande formål og mål sammen, og det kan medvirke til, at jeres strategi i praksis bliver svær at gennemføre.

Når I uddyber formål, mål og aktiviteter og skaber sammenhæng mellem dem, opstår der et målhierarki, som blandt andet er med til at tydeliggøre den værdi, nytte eller effekt, I skaber med jeres strategi. Målhierarkiet er også et godt væktøj som input til beslutninger og i den løbende kommunikation mellem bestyrelsen, foreningens daglige ledelse, medarbejdere og frivillige.

I skal kun udarbejde ét målhierarki pr. strategi. Har I flere strategier, bør I udarbejde separate målhierarkier for hver enkel strategi – fx for jeres rekrutteringsstrategi, fundraisingsstrategi eller jeres IT-strategi.

## Deltagere og praktiske oplysninger om øvelsen

### Deltagere

Bestyrelsesmedlemmer, sekretariatsleder, nøglemedarbejdere og –frivillige.

### Forudsætninger for at deltage

Deltagerne skal have kendskab til foreningens målgruppe og aktiviteter.

### Materialer

- Flipover eller lignende
- Post-it notes
- Tuscher

### Tidsforbrug

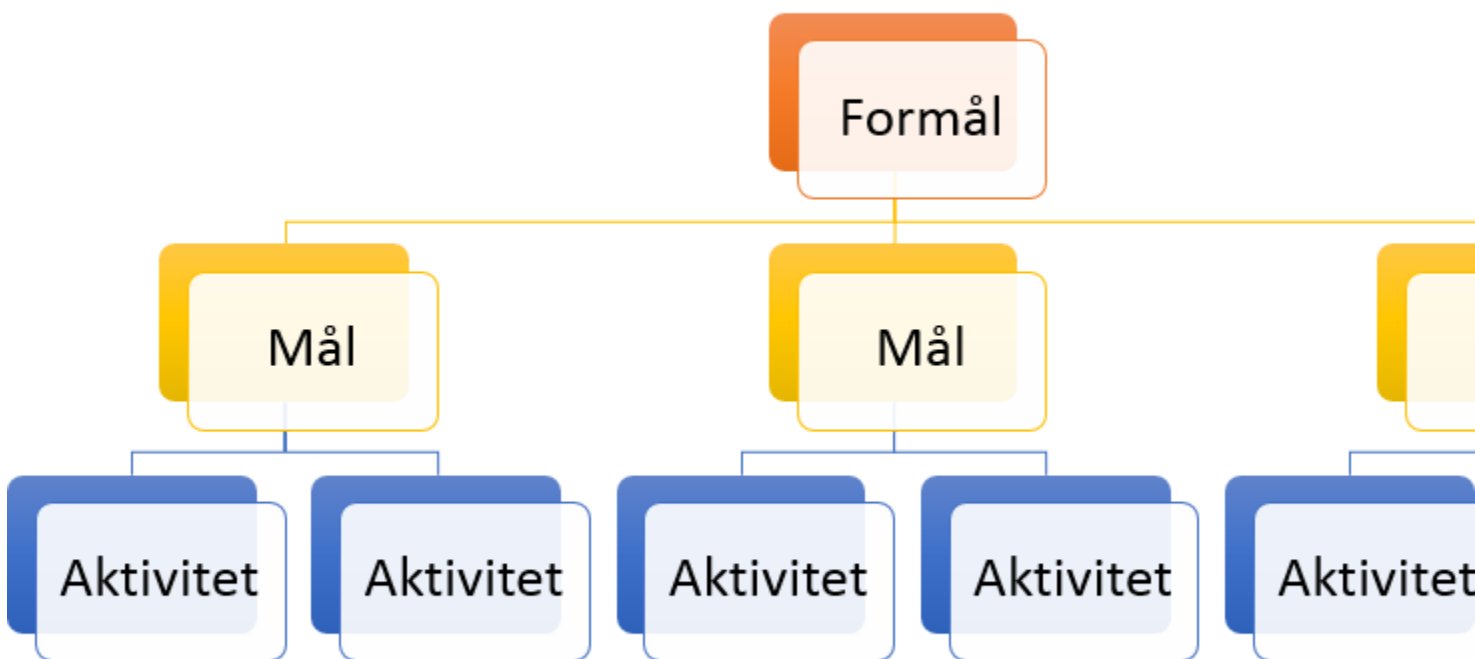
To timer.

## Målhierarki - trin for trin

## Trin 1

Diskutér spørgsmålet: "Hvad er formålet med vores strategi? Med andre ord: Hvad eller hvem skal strategien gøre godt for?"

Brug god tid på at diskutere formålet, men heller ikke for lang tid, da det kan vise sig senere, at formålet blot er et mål. Når I er enige om formålet, skriver I det som en sætning på en post-it note og hænger den øverst i målhierarkiet på en flipover.



## Trin 2

Diskutér spørgsmålet: "Hvordan vil vi opnå formålet?" og opstil de mål eller indsatser, som understøtter formål med strategien. I kan i princippet opstille snesevis af mål afhængig af hvor ambitiøse I er med jeres strategi. Det er naturligvis vigtigt, at I medtænker, hvor mange ressourcer (tid, hænder og penge) I har til rådighed.

Når I har defineret formål og mål, kan I vælge at definere yderligere delmål under hvert enkelt mål. Hvor detaljeret I vil være, er op til jer, men vi anbefaler, at den samlede oversigt over jeres

målhierarki skal kunne være på en flipover eller et A3-ark. I kan altid følge op på alle detaljerne i en kronologisk opbygget strategiplan senere, så fordyb jer ikke i detaljer.

Når I er blevet enige om jeres mål og evt. delmål, skriver I dem på post it notes og placerer dem under formålet på flipoveren i en lige linje.

### Trin 3

Når I har defineret formål, mål og evt. delmål, er I nået aktivitetsniveauet. I skal her diskutere: "Hvordan vil vi helt konkret opnå de opstillede (del)mål?"

Når I er blevet enige om aktiviteterne, skal I ligeledes skrive dem på post it notes og placere dem på jeres flipover i en lige linje under hvert (del)mål.

### Trin 4

Nu har I – i grove træk - en oversigt over:

- formålet med jeres strategi (hvorfor)
- mål og evt. delmål (hvordan / taktisk)
- aktiviteterne (hvordan konkret /operationelt).

For at sikre, at der er en indbyrdes sammenhæng mellem formål, mål og aktiviteter, kan I nu teste jeres målhierarki ved at bevæge jer *ned* i målhierarkiet ved at spørge "hvordan?" og *op* i hierarkiet ved at spørge "hvorfor?". Har I fx valgt en aktivitet under et delmål, ser I på delmålet ovenfor og spørger: *Hvorfor* vil vi lave denne aktivitet? Her skal målet gerne give jer svaret. Er det ikke tilfældet, må I genoverveje målets relevans, omformulere det eller flytte det et andet sted hen i målhierarkiet.

Det er vigtigt, at I anvende målhierarkiet korrekt: Spørg "hvorfor?", når I går *op* i hierarkiet og spørg "hvordan?", når I går *ned* i hierarkiet. Ellers mister I den indbyrdes sammenhæng i målhierarkiet.

### Bemærk!

Øvelsen kan laves i plenum eller deltagerne kan inddrages i grupper.

## Hvad er næste skridt?

I behøver ikke at uddybe aktiviteterne i målhierarkiet. Hvis I er et meget tidligt sted i jeres strategiplanlægning, kan det være en god ide, at I venter med at diskutere og bearbejde aktivitetsniveauet - fx når I har gennemført en SWOT-analyse og en interessentanalyse, der hjælper jer med at skabe et større overblik over mulige samarbejdspartnere og eventuelle konkurrenter.

[Se hvordan I kan udarbejde en interessentanalyse](#)

## Mere viden om ledelse i frivillige organisationer

Denne øvelse er udviklet som et supplement til vores bog: [At lede en sag. Grundbog for bestyrelsesmedlemmer i frivillige organisationer](#)

I bogen finder du svar på bestyrelsesarbejdets vigtige temaer fx jura, økonomi og strategiske overvejelser. Bogens arbejdsspørgsmål og eksempler fungerer som inspiration til samtaler om blandt andet bestyrelsens formelle opgaver, strategisk udvikling af organisationen og arbejdsdelingen mellem den øverste ledelse og den daglige ledelse.



## Brug vores guider til at få svar på dine spørgsmål om frivillighed

Denne guide er udarbejdet af Center for Frivilligt Socialt Arbejde. På vores hjemmeside [frivillighed.dk](http://frivillighed.dk) finder du mere end 50 guider, der giver svar på de mest almindelige spørgsmål og udfordringer, som arbejdet med frivillighed og civilsamfund giver anledning til.

Guiderne dækker alt fra konkrete spørgsmål om vedtægter, forsikring, og tavshedspligt til inspiration om at rekruttere og fastholde af frivillige.

Frivillige, foreninger, landsorganisationer, fonde og kommuner, der arbejder inden for det frivillige sociale arbejde, har mulighed for at få rådgivning via telefon eller mail.

## Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA) er et selvejende statsligt udviklings- og videnscenter om frivillighed på velfærdsområdet. Vi formidler aktuel viden om frivillighed og civilsamfund. Gennem kurser og rådgivning støtter vi foreninger, frivillige initiativer og kommuner i deres arbejde med at udvikle og styrke den frivillige indsats i hele Danmark. Vi kan også hyres til fx oplæg, udviklingsopgaver og undersøgelser. Centret er finansieret med midler fra finansloven og indtægtsdækkede opgaver.

Læs mere om CFSA på [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)



Center for Frivilligt Socialt Arbejde  
Albanigade 54  
5000 Odense C  
+ 45 66 14 60 61  
[info@frivillighed.dk](mailto:info@frivillighed.dk)  
[www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)