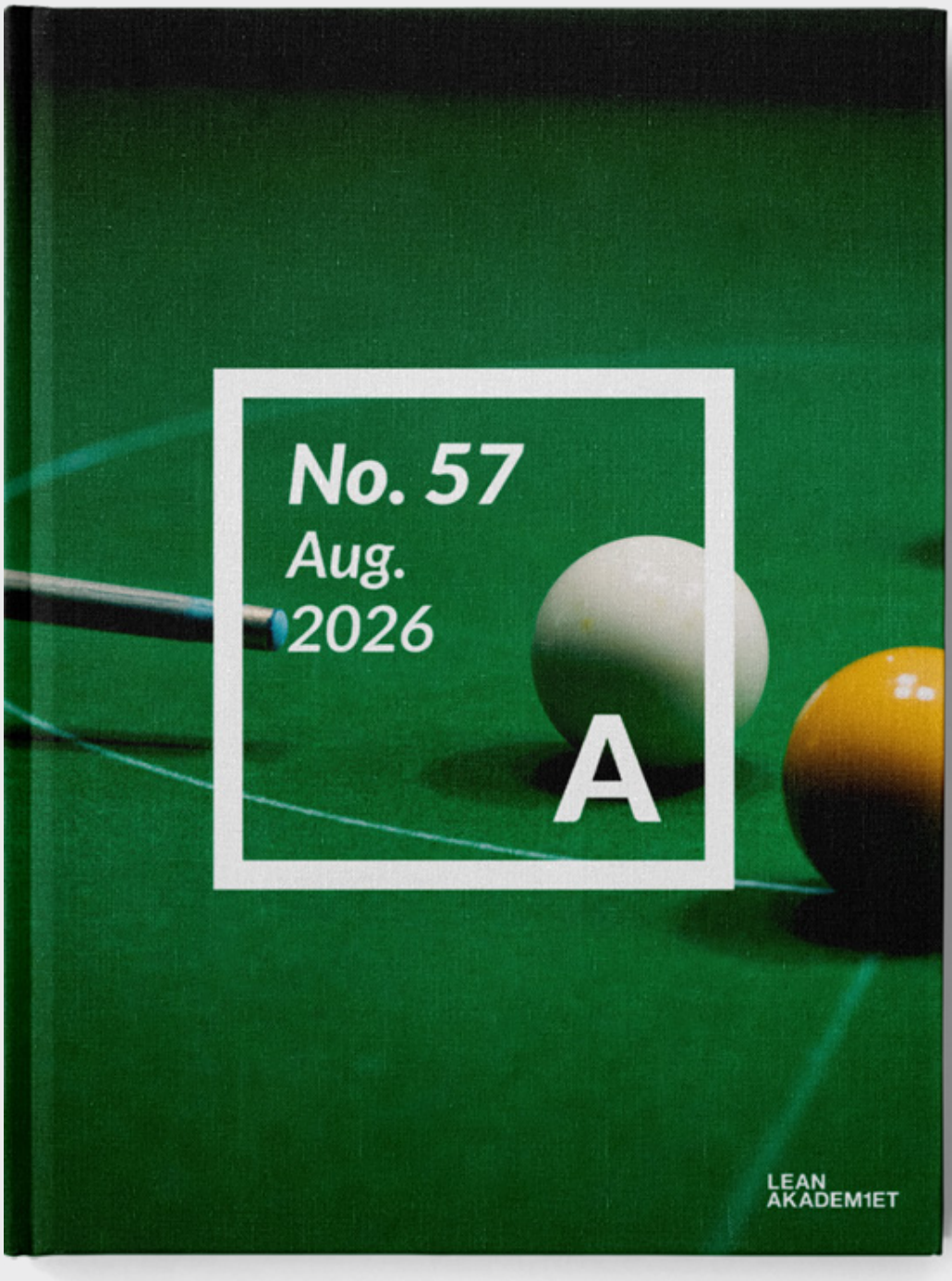
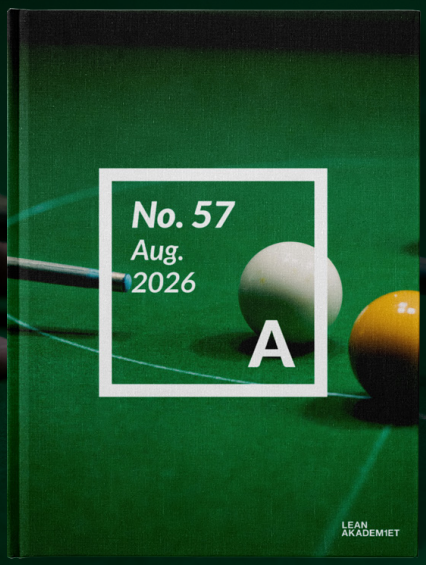
© 2026
Lean Akademiet



STRATEGI OG MÅLNEDBRYDNING
#PERFORMANCE-MANAGEMENT, #BALANCED-SCORECARD



28 AUGUST 2026

SMART-MÅL DER VIRKER I PRAKSIS

SMART-modellen hjælper dig med at formulere klare og brugbare mål, der kan omsættes til handling. Lær de fem SMART-kriterier, og se konkrete eksempler på mål, der virker i praksis.



ANN MØLLER SVENDSEN

Ann har spillet en central rolle i udviklingen af Akademiet til en førende aktør inden for Lean og forbedringskultur.

28 AUGUST 2026

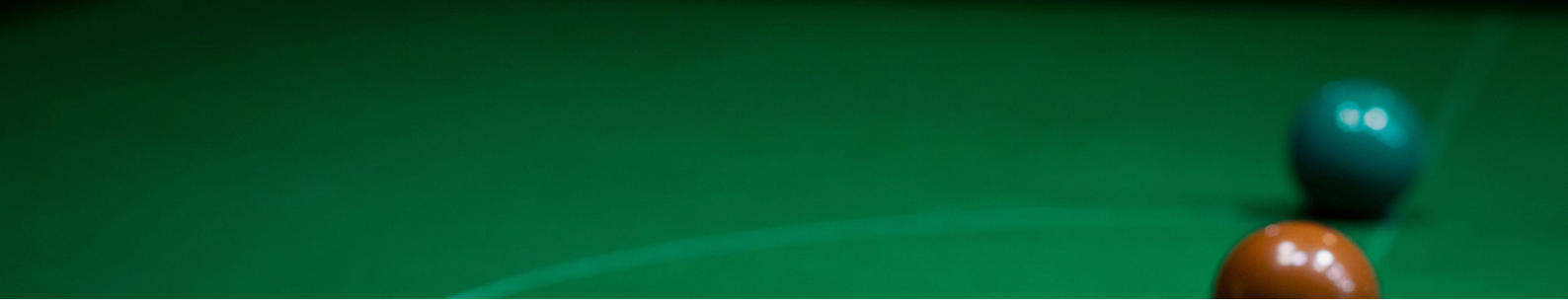
De fleste organisationer har mål. Men ikke alle mål gør det lettere at prioritere og træffe beslutninger i hverdagen. Et ønske om bedre kvalitet eller kortere gennemløbstid peger på en retning, men er ikke i sig selv et brugbart mål. Der mangler en tydelig beskrivelse af, hvad der skal opnås, og hvornår man er i mål.

SMART-modellen hjælper med at gøre et mål så konkret, at medarbejdere og ledere har en fælles forståelse af, hvad der skal opnås. SMART giver en enkel ramme for formuleringen, men det kræver stadig grundige overvejelser at sætte et godt mål. Arbejdet gør ofte uklare mål og forventninger tydelige.

I Lean-sammenhæng er SMART-modellen særligt relevant. Forbedringer kræver en tydelig forskel mellem den nuværende situation og den ønskede situation. Uden den forskel bliver det svært at vide, hvilke problemer der er værd at løse, og om de løsninger, vi afprøver, faktisk bringer os tættere på målet.

Hvad står SMART for?

På dansk bruger Lean Akademiet formuleringen Specifik, Målbar, Accepteret, Realistisk og Tidsbestemt. Der findes varianter af akronymet, især omkring A'et, men formålet er det samme: at kvalificere målet fra flere vinkler, før organisationen begynder at styre efter det.



	Betydning	Hvad betyder det i praksis?	Eksempel
S	Specifik	Målet skal beskrive tydeligt, hvad der skal ændres eller opnås	Reducere leveringstiden på standardordrer
M	Målbar	Der skal være et tydeligt mål eller en indikator, som udviklingen kan vurderes ud fra. De personer, der skal arbejde mod målet, skal forstå og acceptere det	Fra 8 til 5 arbejdsdage
A	Accepteret	De personer, der skal arbejde mod målet, skal forstå og acceptere det	Produktion, lager og kundeservice er enige om målet
R	Realistisk	Målet skal kunne nås med de tilgængelige ressourcer og inden for de givne rammer	Reduktionen vurderes mulig uden ekstra bemanding
T	Tidsbestemt	Det skal være tydeligt, hvornår målet skal være nået.	Senest 31. december

Tabel 1 - SMART-modellens fem kriterier
Tabellen viser, hvad de fem bogstaver i SMART står for, hvad kriterierne betyder i praksis, og hvordan de kan indgå i formuleringen af et konkret mål.

Et samlet SMART-mål kan derfor lyde:

"Vi reducerer den gennemsnitlige tid fra ordrefrigivelse til afsendelse for standardordrer fra lageret fra 8 til 5 arbejdsdage inden 31. december."

Forskellen på dette og "vi skal levere hurtigere" er ikke bare sproglig. SMART-målet afgrænser, hvad der skal forbedres, angiver udgangspunkt og ønsket niveau og fastsætter en tidsramme. Det giver et fælles referencepunkt for opfølgning og gør det muligt at vurdere, om forbedringsaktiviteterne faktisk bidrager til målet.

SMART hjælper dermed med at omsætte en overordnet ambition til et konkret mål, der kan styres og følges op på.

En lille faglig nuance: A og R behøver ikke nødvendigvis kunne aflæses direkte af selve sætningen. Om målet er accepteret og realistisk skal typisk vurderes i den sammenhæng, hvor det sættes. Det ville jeg ikke forsøge at presse kunstigt ind i formuleringen.

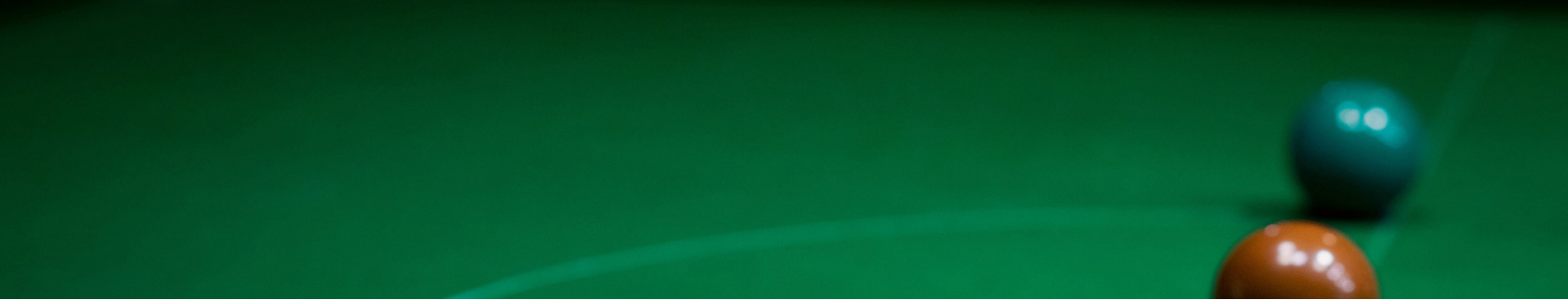
Et SMART-mål skal være mere end målbart

Når organisationer begynder at arbejde mere systematisk med mål, opstår der ofte en fristelse til at gøre alt til tal. Hvis noget kan måles, føles det præcist. Men et mål bliver ikke automatisk godt, bare fordi der står et procenttal og en deadline i sætningen.

Et mål skal først være ***specifikt***. Det betyder ikke nødvendigvis, at formuleringen skal være lang eller detaljeret, men det skal være klart, hvad der ønskes ændret. "Forbedre kundetilfredsheden" efterlader mange fortolkningsmuligheder. Er problemet produktet, leveringstiden, svartiden, informationen eller noget helt femte? Jo mere uklart målet er, desto større risiko er der for, at forskellige dele af organisationen arbejder i forskellige retninger.

Dernæst skal målet være ***målbart***. Det kræver ikke bare et tal, men et relevant målepunkt og et kendt udgangspunkt. En målsætning om at reducere fejl med 20 procent er kun brugbar, hvis det er tydeligt, hvilke fejl der måles, hvordan de registreres, og hvad det nuværende niveau er. Først da kan udviklingen følges på en meningsfuld måde.

Her hænger SMART naturligt sammen med arbejdet med KPI'er og målstyring. I Målstyring –



enkelt og effektivt beskrives sammenhængen mellem vision, strategi, fokusområder, KPI'er og aktiviteter. SMART-modellen kan ses som det ekstra kvalitetsfilter, der bruges, når de enkelte mål og aktiviteter skal formuleres så præcist, at de kan bruges i den løbende styring. Lean Akademiets eksisterende artikel bruger netop SMART-modellen både ved formulering af KPI'er og aktiviteter.

Accepteret er et punkt, der let undervurderes. Et mål kan være både specifikt og målbart og stadig have meget lille effekt, hvis de mennesker, der forventes at nå det, ikke forstår baggrunden eller oplever det som irrelevant. Accept betyder ikke, at alle frit skal kunne vælge deres egne mål, men at der skal være en forståelig sammenhæng mellem målet og den opgave, medarbejderen eller teamet faktisk kan påvirke.

Det hænger tæt sammen med ***realistisk***. Realistisk betyder ikke, at målet skal være forsigtigt. Et godt forbedringsmål må gerne kræve, at organisationen tænker anderledes end i dag. Men der skal være en troværdig sammenhæng mellem ambitionen, tidsrammen og de ressourcer, man har til rådighed. Et mål om at halvere gennemløbstiden kan være ambitiøst og realistisk i én proces, men helt urealistisk i en anden.

Den sondring er vigtig, fordi meget lave mål sjældent skaber udvikling, mens mål, som ingen tror på, hurtigt mister deres styrende effekt. Et godt mål ligger ofte et sted, hvor den eksisterende arbejdsgang ikke er tilstrækkelig, men hvor teamet stadig kan se en mulighed for at finde en vej.

Det sidste element er ***tidsbestemt***. En deadline skaber ikke i sig selv fremdrift, men den gør det muligt at vurdere, om organisationen bevæger sig hurtigt nok. "Vi vil nedbringe antallet af reklamationer til under 2 procent" er et mål. "Vi vil nedbringe antallet af reklamationer fra 3,4 til under 2 procent inden udgangen af 2. kvartal" er et væsentligt bedre styringsgrundlag.

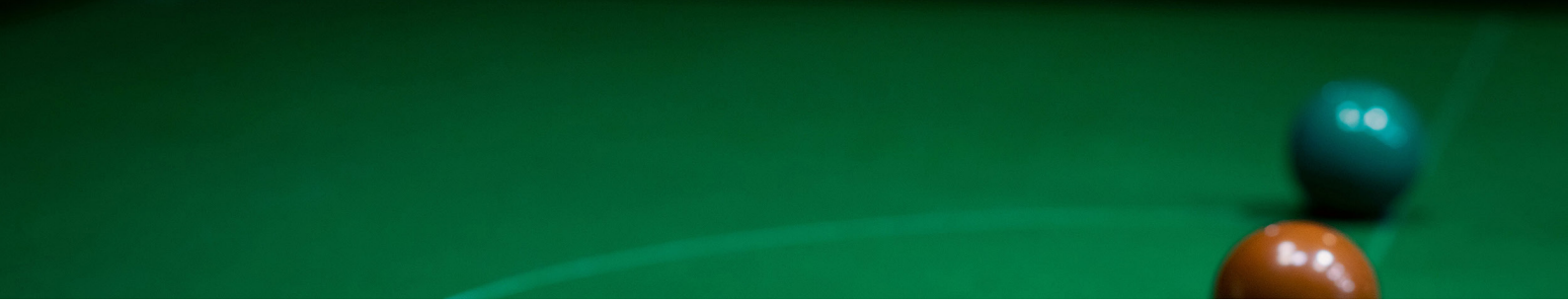
Område	Upræcist mål	Eksempel på SMART-mål
Produktion	Vi skal have færre fejl	Reducér andelen af produkter med interne kvalitetsfejl fra 4,2 % til højst 2,5 % inden 30. november
Administration	Vi skal behandle sager hurtigere	Reducér den gennemsnitlige behandlingstid for standardsager fra 12 til 8 arbejdsdage inden udgangen af 1. kvartal
Kundeservice	Kunderne skal have hurtigere svar	Øg andelen af kundehenvendelser, der besvares inden for 24 timer, fra 72 % til mindst 90 % inden 1. december
Lager og logistik	Vi vil forbedre leveringssikkerheden	Øg andelen af ordrer leveret til aftalt tid fra 91 % til mindst 97 % inden udgangen af året
Kompetenceudvikling	Flere medarbejdere skal kunne processen	Det skal være tydeligt, hvornår målet skal være nået.

Tabel 2 - SMART-modellens fem kriterier
Tabellen viser fem eksempler på, hvordan brede og upræcise mål kan omsættes til konkrete SMART-mål på tværs af forskellige funktioner.

5 eksempler på SMART-mål

SMART-modellen kan bruges på tværs af funktioner og niveauer i organisationen. Det centrale er ikke emnet, men at målet beskriver en ønsket ændring så præcist, at det kan bruges til både handling og opfølgning.

Eksemplerne har samme grundstruktur: en tydeligt afgrænset performance, et kendt ud-



gangspunkt, en ønsket fremtidig tilstand og en tidsramme. Det gør det muligt at stille et langt mere interessant spørgsmål end "har vi arbejdet med området?" Nemlig: Har vores arbejde ændret resultatet?

Det er en vigtig skelnen. En organisation kan gennemføre mange aktiviteter uden nødvendigvis at skabe en forbedring. Ti workshops, fire tavlemøder og et nyt dashboard kan alle gennemføres til tiden, uden at leveringsevnen eller kvaliteten bliver bedre. Derfor er det værd at være opmærksom på forskellen mellem aktivitetsmål og resultatmål.

Et aktivitetsmål beskriver noget, der skal gøres: "Alle teamledere gennemfører et ugentligt tavlemøde fra september." Et resultatmål beskriver den effekt, man ønsker at opnå: "Andelen af ordrer leveret til tiden øges fra 91 til 97 procent inden årets udgang." Begge kan formuleres som SMART-mål, men de fortæller ikke det samme. Aktiviteten er et middel. Resultatet er grunden til, at aktiviteten overhovedet iværksættes.

Det betyder ikke, at aktivitetsmål er dårlige. De kan være nødvendige, især når en ny adfærd eller arbejdsgang skal etableres. Problemet opstår, hvis organisationen begynder at forveksle gennemførte aktiviteter med opnåede resultater.

Fra mål til forbedringsarbejde

Et SMART-mål fortæller, hvor man ønsker at komme hen. Det fortæller ikke, hvordan man kommer derhen.

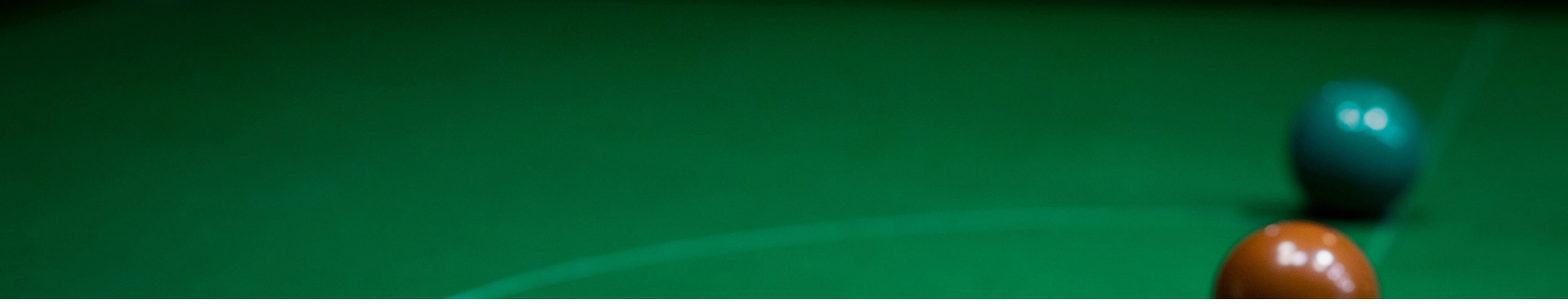
Det kan lyde banalt, men forskellen er central i forbedringsarbejde. Hvis løsningen allerede er indbygget i målet, risikerer man at springe direkte fra problem til aktivitet uden først at forstå processen. Et mål som "installér et nyt planlægningssystem inden december" beskriver en konkret aktivitet og en deadline. Men hvis det egentlige problem er lav leveringssikkerhed, er systemet en foreslået løsning og ikke selve resultatet.

Det stærkere mål vil være at beskrive den ønskede performance og derefter undersøge, hvilke forhindringer der står mellem den nuværende og den ønskede situation. På den måde bliver målet et pejlemærke for problemløsningen frem for en skjult ordre om at implementere en bestemt løsning.

Her ligger der en tydelig forbindelse til Toyota Kata. I Improvement Kata arbejdes der netop med en ønsket retning, en grundig forståelse af den nuværende situation og konkrete målbetingelser, som teamet eksperimenterer sig frem imod. Målet sætter retningen, mens læringen opstår gennem de forsøg, der gennemføres på vejen.

Det samme princip kan anvendes i mindre forbedringsforløb. Hvis et team ønsker at reducere omstillingstiden fra 42 til 30 minutter inden for tre måneder, behøver teamet ikke kende løsningen på forhånd. Målet gør blot forskellen mellem nu-situationen og den ønskede situation tydelig. Derefter kan processen observeres, årsager undersøges og forskellige løsninger afprøves.

Ved mere intensive forbedringsforløb kan et tydeligt mål på samme måde være med til at afgrænse arbejdet. Lean Akademiets artikel om Kaizen Event beskriver eksempelvis Kaizen Event som en fokuseret tilgang til at skabe konkrete forbedringer inden for et afgrænset område. Her er en tydelig problemstilling og retning afgørende for, at teamet ikke forsøger



at løse alt på én gang.

SMART-målet bliver dermed ikke et alternativ til problemløsning, PDCA, Kata eller andre forbedringsmetoder. Det hjælper med at definere den tilstand, som forbedringsarbejdet skal bevæge sig imod.

Når SMART-mål ikke virker

SMART-modellen kan skabe præcision, men den kan ikke afgøre, om organisationen har valgt det rigtige mål.

Man kan formulere et perfekt SMART-mål for noget, der ikke er vigtigt.

Det er måske den største begrænsning ved modellen. SMART hjælper med at kvalificere et allerede valgt mål, men siger relativt lidt om, hvor målet kommer fra. Hvis en afdeling bliver målt på lokal produktivitet, selvom organisationens egentlige problem er lang samlet gennemløbstid, bliver målet ikke bedre af at få en procent og en deadline.

Derfor bør formuleringen af SMART-mål ikke begynde med modellen, men med sammenhængen. Hvad forsøger organisationen at opnå? Hvilken performance er vigtig for kunderne og strategien? Hvad er den nuværende situation? Og hvilke resultater skal ændres, hvis organisationen skal bevæge sig i den ønskede retning?

Det er også årsagen til, at SMART-mål fungerer bedst som en del af et større målstyringssystem. Overordnede strategiske mål kan nedbrydes til relevante mål for afdelinger, teams og processer, men forbindelsen mellem niveauerne skal være tydelig. Ellers kan hver afdeling ende med at optimere sine egne tal uden nødvendigvis at forbedre organisationens samlede performance.

I praksis bør man derfor kunne svare på tre spørgsmål om ethvert vigtigt SMART-mål:

Hvorfor er netop dette mål vigtigt?
Der skal være en tydelig forbindelse til en kunde, proces, strategisk prioritet eller anden ønsket effekt.

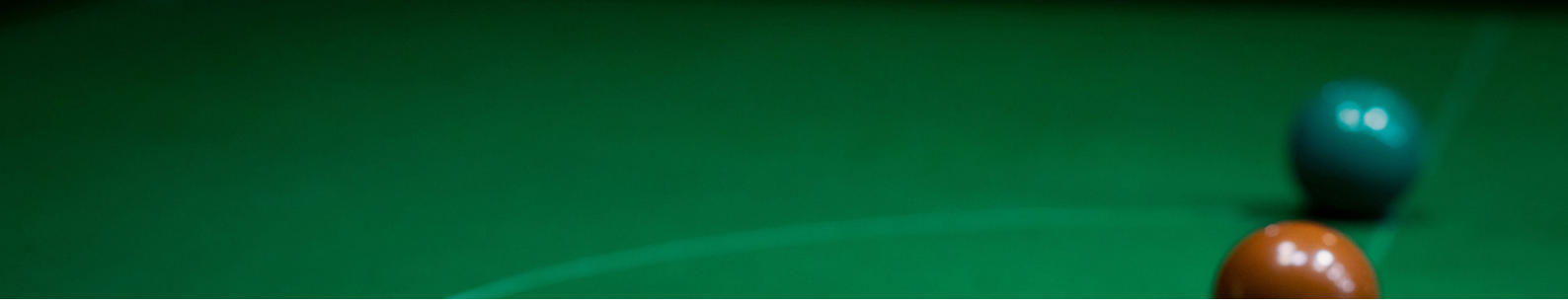
Kan de mennesker, der har ansvaret for målet, faktisk påvirke det?
Hvis ikke, risikerer målet at blive noget, de blot bliver målt på, frem for et redskab til forbedring.

Hvad gør vi, når udviklingen ikke følger planen?
Måling har kun begrænset værdi, hvis afvigelser blot rapporteres. De skal bruges som input til læring, problemløsning og justering. På den måde bliver målet en del af en ledelsesproces frem for et tal i et dashboard.

Brug SMART som kvalitetskontrol af målet

Den mest praktiske måde at anvende SMART på er ofte at formulere målet først og derefter bruge de fem kriterier som en kritisk gennemgang.

Er det præcist nok til, at to personer vil forstå det på samme måde? Findes der en måling, der



viser den faktiske udvikling? Er målet forstået og accepteret af dem, der skal arbejde med det? Er ambitionen realistisk uden at være ligegyldig? Og er det tydeligt, hvornår resultatet skal være opnået?

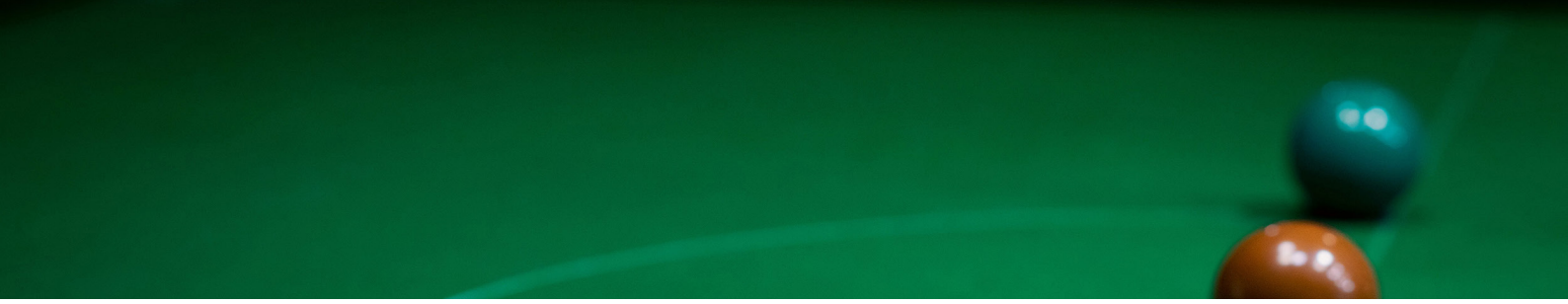
Hvis et af svarene er nej, er målet sandsynligvis ikke færdigt.

Det betyder heller ikke, at formuleringen skal rumme alle detaljer. Definitioner, datakilder, ansvar og opfølgningsfrekvens kan med fordel ligge i det tilhørende målstyringssystem. Selve målet skal først og fremmest gøre den ønskede ændring tydelig.

Et godt SMART-mål gør altså ikke arbejdet for organisationen. Det reducerer uklarheden om, hvilket resultat arbejdet skal skabe. Og netop den klarhed gør det lettere at prioritere, følge op, lære af afvigelser og justere indsatsen undervejs.

Når SMART bruges på den måde, bliver modellen mere end et akronym. Den bliver en enkel disciplin for at omsætte ambitioner til mål, der faktisk kan styres efter.

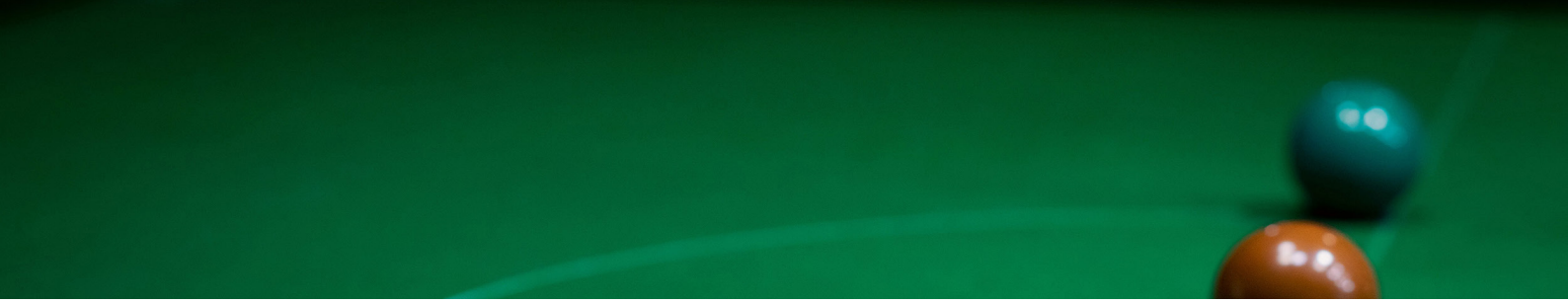
Få faglig viden og lad dig inspirere i vores **LA Library**



Tabel 1 - SMART-modellens fem kriterier

Tabellen viser, hvad de fem bogstaver i SMART står for, hvad kriterierne betyder i praksis, og hvordan de kan indgå i formuleringen af et konkret mål.

	Betydning	Hvad betyder det i praksis?	Eksempel
S	Specifik	Målet skal beskrive tydeligt, hvad der skal ændres eller opnås	Reducere leveringstiden på standardordrer
M	Målbar	Der skal være et tydeligt mål eller en indikator, som udviklingen kan vurderes ud fra. De personer, der skal arbejde mod målet, skal forstå og acceptere det	Fra 8 til 5 arbejdsdage
A	Accepteret	De personer, der skal arbejde mod målet, skal forstå og acceptere det	Produktion, lager og kundeservice er enige om målet
R	Realistisk	Målet skal kunne nås med de tilgængelige ressourcer og inden for de givne rammer	Reduktionen vurderes mulig uden ekstra bemanding
T	Tidsbestemt	Det skal være tydeligt, hvornår målet skal være nået.	Senest 31. december



Tabel 2 - Eksempler på SMART-mål i praksis

Tabellen viser fem eksempler på, hvordan brede og upræcise mål kan omsættes til konkrete SMART-mål på tværs af forskellige funktioner.

Område	Upræcist mål	Eksempel på SMART-mål
Produktion	Vi skal have færre fejl	Reducér andelen af produkter med interne kvalitetsfejl fra 4,2 % til højst 2,5 % inden 30. november
Administration	Vi skal behandle sager hurtigere	Reducér den gennemsnitlige behandlingstid for standardsager fra 12 til 8 arbejdsdage inden udgangen af 1. kvartal
Kundeservice	Kunderne skal have hurtigere svar	Øg andelen af kundehenvendelser, der besvares inden for 24 timer, fra 72 % til mindst 90 % inden 1. december
Lager og logistik	Vi vil forbedre leveringssikkerheden	Øg andelen af ordrer leveret til aftalt tid fra 91 % til mindst 97 % inden udgangen af året
Kompetenceudvikling	Flere medarbejdere skal kunne processen	Det skal være tydeligt, hvornår målet skal være nået.