

Du får, hvad du måler!

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk



Jeg snakkede for nyligt med nogle medarbejdere i en stor offentlig organisation, som var grundigt trætte af konstant at skulle måles på effektivitet på forskellig vis. Samtidig oplevede de, at mulige slagsider ved en høj effektivitet så som manglende kvalitet og manglende trivsel ikke fik nær samme fokus som, hvor effektive de var.

Målinger er populære både i offentlige og i private organisationer! Hvor meget laver vi? Hvor hurtigt går det? Hvor meget har vi solgt? Leverer vi til tiden? Hvor mange henvendelser fra kunder/ borgere har vi håndteret? Hvor mange klager får vi? Mv.

Der er ikke fordi, der som udgangspunkt er noget galt med målinger. Målinger kan være et vigtigt strategisk ledelsesredskab, til at skabe et overblik over, 'hvordan det går' og til at styre indsatsen, men samtidig skal man dog være opmærksom på, hvad en af ovennævnte medarbejdere formulerede på lettere kryptisk vis:



Nemlig at: Du får hvad du måler!

Målinger er med til at bestemme, hvor en organisation lægger sine kræfter.

Faktisk var det ret så præcist formuleret, 'du får hvad du måler', for når man vælger at måle på noget, betyder det, at man vælger at sætte fokus på netop det område frem for et andet. Man påvirker systemet, hvilket ofte får den konsekvens, at organisationen lægger sine kræfter her til fordel for andre områder. Her er det vigtigt, at der er tale om nogle bevidste og balancerede valg.

Målinger brugt uheldigt eller for ensidigt, kan have direkte negativ konsekvens for andre områder, som i ovennævnte eksempel, hvor frustrerede medarbejdere oplevede, at det var effektiviteten, som fik al opmærksomheden og kvaliteten, som til gengæld måtte vige pladsen. Det er lidt ligesom eksamenslæsning, hvor man satser alt på det område, hvor spørgsmålene kan komme, mens andre områder forsømmes lidt.

Mød Pernille.

Pernille er et godt eksempel på, hvad en måling kan gøre ved folks fokus!

Pernille havde i lang tid været den dygtigste sagsbehandler i en stor privat organisation, det var typisk hende, som fik de sværeste sager, og som skulle hjælpe kolleger, når de havde udfordringer. Der stod stor respekt om hendes kunnen.

En dag ønskede ledelsen at måle på sagsbehandlerens effektivitet, hvor mange sager løste den enkelte sagsbehandler? Da undersøgelsen ikke tog højde for sagernes kompleksitet – ja så landede Pernille langt nede på listen over effektive sagsbehandlere.

Det frustrerede hende dybt! Pernille ønskede som mange andre at være en succes i målingerne, og hun bad derfor sin nærmeste leder om at give hende simple sager, så hun kunne give ledelsen, hvad den målte og dermed komme højere op på listen.

Heldigvis havde hun en fornuftig leder, som fik taklet situationen og fik Pernille tilbage på de komplicerede sager, hvor hun hørte til.

Målinger er et signal om organisationens sande værdier.

Målinger er som sagt med til at vise, hvad en organisation finder er vigtigt. Det bliver derfor forvirrende og demotiverende for både de ansatte (og for kunderne), hvis målinger peger andre veje end de signaler, som organisationen officielt sender gennem fx sine værdier.

'Hos os leverer vi kvalitet', lød den første værdi hos en produktionsvirksomhed! Men som en projektleder i produktionen sagde, så afspejlede målingerne på ingen måde dette signal. De fokuserede nemlig ensidigt på det kommercielle og det vækstmæssige (og var med til at udløse bonusser til fx sælgere), mens produktionen og kvaliteten ikke fik samme fokus. Dette medvirkede til, at leverancerne var behæftet med en masse fejl, og at der kom mange klager fra kunderne.

Her var målingerne med til at skabe et andet værdisæt end det, som organisationen officielt ønskede at signalere. Projektlederen var dog ikke i tvivl om, at det værdisæt, som virkelig gjaldt, var det, som blev målt. En signal-forvirring, som skabte stor frustration blandt medarbejderne (og kunderne).

Målinger skal bruges – men med omhu.

Målinger er et vigtigt redskab, når ledelsen skal bedømme, hvordan det går, og når de skal styre indsatsen. Det kan give god mening at sætte fokus på forskellige områder med målinger, men det skal gøres strategisk, bevidst og med omhu:

- Målinger skal være gennemtænkte og understøtte det, man gerne vil have ud af dem - og det, som er vigtigt for organisationen.
- Målinger skal være balancerede - og der skal være en bevidsthed om, at ved at sætte ensidigt fokus på et område, flytter man det fra et andet (fx effektivitet/kvalitet eller trivsel, produktivitet/kompleksitet mv).
- Målinger skal repræsentere de værdier organisationen står for - og ikke trække i en anden vej og dermed være med til at skabe et alternativt men reelt værdisæt.

Inden man går i gang med en måling, er det generelt altid klogt at huske på, at man ikke kan måle et system uden at påvirke det – og at huske på de kloge ord fra en frustreret medarbejder:

Du får, hvad du måler!

Om Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet. Se mere på www.tegkamp.dk/Anne_Tang_Thomsen.htm

Anne Tang Thomsens kerneydelser

Du kan læse mere om Anne Tang Thomsen og hendes kernekompetencer her:

www.tegkamp.dk/Anne_Tang_Thomsen.htm

Hun arbejder eksempelvis med:



Læring

Skab et godt miljø for ny viden og udvikling.



Forandring

Skab glæde og fremdrift i forandringsprocesser.



Teamudvikling

Hvad er vigtigt for dynamik og trivsel i teamet.



Feedback og anerkendelse

De 'simple' værktøjer med den store effekt.



Forstå dine kolleger

Fokus på typetræk og samarbejde.



Motivation og forventninger
Hvad er vigtigt for vores drivkraft.



Trivsel
Skab trivsel og arbejdsglæde på arbejdspladsen.