

# Skru nu ned for de målinger!

**Performance.** Hvis det kan måles, er det fantastisk. Performance-kulturen hersker i dansk erhvervsliv, og det er direkte skadeligt, mener uddannelsesdekan **Jan Molin**, CBS, der giver erhvervsledere en opsang.



Af **Birgitte Aabo**  
business@berlingske.dk

**D**e fik lidt svirp, men klappede pænt alligevel. Jan Molin var med egne ord på et personligt korstog, da han tidligere på ugen talte til en større flok erhvervsfolk, der var samlet til ledelseskonference på Nationalmuseet, arrangeret af Berlingske Business og Master of Management Development.

For selv om de fremmødte denne eftermiddag syntes mest optaget af fredelige mål som at få en god plads, en kop kaffe og et program, skal man ikke lade sig narre. Dansk erhvervsliv er generelt alt for optaget af at sætte mål og kontrollere, synes dr. merc., professor og uddannelsesdekan på CBS, Jan Molin, som gjorde sit bedste for at pille betagelsen af *performance*-kulturen ud af de forsamlende.

»Vi lever i numerologiens tidsalder. Der har udviklet sig en sygelig trang til at måle resultater og kontrollere både i det offentlige og på det private arbejdsmarked. Hvis det kan måles, bliver det målt, uanset om det giver mening eller ikke. Tal er svar på alt, og det dræber samtalen,« siger Jan Molin til Berlingske Business Søndag.

Et opgør med *performance*-kulturen ligger ham stærkt på sinde, for han er overbevist om, at den voksende begejstring for KPI'er – *Key Performance Indicator* – og

andre målinger har alvorlige konsekvenser. KPI'er bruges til at måle en virksomhed, en afdeling eller den enkeltes indsats i forhold til at nå målsætninger, eksempelvis til at holde øje med en sælgers præstation løbende.

»Det er et hjerteområde for mig. Indtil videre er det vel en ti-årig teknokratisk tids-lomme, vi befinder os i, hvor diverse målinger og KPI'er har grebet om sig – selv på plejehjem har man *performancemålinger*. De er indført ud fra en oprigtig overbevisning om, at det vil fungere, og jeg er ikke modstander af, at man får noget ud af de offentlige kroner, men det kommer ikke til at virke.

Mål og tal kan være et glimrende udgangspunkt for begavet samtale, men hvis det bliver absolutte mål, holder det ikke.«

#### Måltal lig med øget kontrol

For måltal betyder uvægerligt øget kontrol af den enkeltes indsats, og det ødelægger relationer mellem mennesker, især mellem ledere og medarbejdere. Og relationer er det, der driver værket, når vi går på arbejde, pointerer han.

»Oprindeligt er jeg uddannet indenfor organisations- og ledelsesudvikling, og relationer mellem mennesker har altid været en vigtig faktor. Det er afgørende, om relationerne er ensidige eller gensidige. Når målinger og kontrol styrer, betyder det, at relationerne bliver ensidige. Du kan sagtens være en chef, der er frygtet og beundret, men hvis du vil have tillid og respekt, kræver det gensidighed i relationen. Derfor fungerer målinger og kontrol ikke. Kun når du viser

tillid, får du tillid. Og kun med tillid kan du få kreativiteten til folde sig ud.«

Når relationen er ensidig, og kontrollen hersker på en arbejdsplads, giver det derimod grobund for udvikling af skyggesystemer, forklarer Jan Molin.

»Måltal kan give en øget effektivisering kortvarigt, men ingen gevinst langsigtet. Til gengæld har den kontrol, der følger med, en lang række utilsigtede bieffekter. Medarbejderne reagerer, når de ikke føler, at de har ledelsens tillid, og når vejen til fælles mål for en virksomhed er belagt med målepunkter og kontrol af den enkeltes indsats. Det får medarbejderne til at koble sig af projektet, og der opstår skyggesystemer, hvor medarbejderne producerer de tal, der ser overbevisende ud – det man kalder kreativ bogføring. Det ligner det, der forventes, men i virkeligheden fortsætter medarbejderne med at gøre, som de plejer. Det bliver lidt mere besværligt for dem i hverdagen, men i det store hele skal de nok få sig indrettet.«

Jan Molin oplever, at kontrol er blevet tidens svar på stort og småt og peger på den verserende sag om lægernes fusk med forskningsmidler, hvor en stribe læger er politianmeldt for at have brugt penge til private formål.

»Lægerne har tilsyneladende udviklet en kultur, hvor man synes, at det er del af ens privilegium at have en tolerant fortolkning af, hvad forskningsmidlerne kan bruges til, og det er gået over gevind. Det eneste, alle politikere og andre stemmer i debatten nu kan blive enige om, er, at der mangler mere



Det er herligt, at medarbejdere ikke gør, hvad der forventes. Det er udtryk for, at de bruger deres sunde fornuft, når der kommer åndssvage topstyrede topmål. Ikke fordi de er illoyale, men folk gør det, de mener giver mening.

**Jan Molin**, dr. merc., professor og uddannelsesdekan, CBS





kontrol. Det ses som løsningen, men det er meningsløst. I stedet burde man finde frem til, hvordan man går ind og påvirker holdningen til forskningsmidlerne, og til hvad der er ret og rimeligt. Kontrol alene kan ikke dæmme op for det, der bliver fundet veje til at omgå det, hvis holdningen er uændret. Det kan eksempelvis være, at man fremover ikke skriver middag, men teambuilding på regningen.«

#### Sund fornuft

Generelt er det godt det samme, at ansatte ikke bare falder til patten, når de udsættes for kontrol, mener han.

»Det er herligt set fra mit synspunkt, at medarbejdere ikke gør, hvad der forventes. Så var det først helt galt. Det er et udtryk for, at de bruger deres sunde fornuft, når der kommer åndssvage topstyrede topmål. Ikke fordi de er illoyale, men folk gør det, de mener giver mening,« siger uddannelsesdekanen, der selv er ansvarlig for blandt andet den strategiske udvikling af CBS' ordinære fuldtidsuddannelser.

»Tænk, hvis mine ansatte gjorde, hvad jeg bad dem om! De hører, hvad Jan siger, taler

sammen og gør det, de synes er fornuftigt. I al væsentlighed betyder det, at jeg er tilfreds med resultatet. Ellers tager vi en samtale og en runde mere.«

*Nogle af dine ansatte underviser i tråd med performance-kulturen og er dermed med til at holde den i live?*

»Ja, CBS er en del af det, og jeg er ikke enig med alle mine ansatte om alt. De ved, hvad jeg synes om den sag, så vi keder os ikke, når vi mødes og drøfter det.«

#### Viral spredning fra VL-grupper

En større del af ansvars for den omsigribende målingsiver ligger hos VL-grupperne, mener Jan Molin, der ikke selv er medlem af en:

»Især topledelse styrer på tallene, ikke efter en fingerspitzengefühl for, hvordan virksomheden skal ledes. Det resulterer i en viral spredning i VL-grupperne og bliver til den fælles opfattelse af, hvordan man er en stærk og dygtig leder. I øjeblikket er en rigtig, potent leder en, der dyrker performance-kulturen. Så hvis man vil bevare legitimiteten som leder, er man sådan og har KPI'er som en fremherskende del af sit ledelses-

repertoire. Konsulenter landet over er hurtige til at samle det op, pakke det pænt ind og sælge det i metermål og bidrager på den måde yderligere til den virale spredning. Så har vi den perfekte, negative cirkel, hvor alle sætter kikkerten for det blinde øje og måler derudad.«

*Hvorfor har lederne den tilgang, hvis den ikke virker?*

»Jeg tror, det er de stærke amerikanske traditioner, der er kommet til os. Amerikanerne er meget mere individ- og samlebåndsorienterede. Det er typisk for deres kultur at vende det blinde øje til de kvaliteter relationer indebærer, de kvaliteter, der er i at udgøre et samlet team med ledelsen. Og lige så typisk, at vi herhjemme indfører det, man gjorde for ti år i siden i USA, og siden har fundet ud af ikke virker.«

#### Fremtidshåb

Jan Molin trøster sig med, at forskellige trends altid har hersket i erhvervslivet.

»Jeg knytter mit håb til, at det går over igen på et eller andet tidspunkt. Det er ikke et modefænomen, så overfladisk er det langtfra, men vi har virksomhedshistorikere,

**Dansk erhvervsliv er generelt alt for optaget af at sætte mål og kontrollere, synes Jan Molin, som på konferencen på Nationalmuseet gjorde sit bedste for at pille betagelsen af performance-kulturen ud af de forsamlede erhvervsfolk.**

Foto: Jens Nørgaard Larsen

der kan fortælle, hvordan den ene trend har afløst den anden. Jeg tror ikke, performance-kulturen forsvinder fuldstændig, den slags har det med at blive indlejret i en eller anden form. Hvis jeg skal være meget optimistisk, vil vi se det lette om fem-seks år.«

Et håb Jan Molin blandt andet knytter til, at han har set enkelte virksomheder slække deres fokus på måltal.

»For tre-fire år siden var der ingen stemmer imod i debatten, nu er de begyndt at melde sig. Jeg har også hæftet mig ved, at **Topdanmark** har gennemført en 180 grader turnaround og forladt det ekstremt performance-orienterede. Det har de gjort, fordi de kunne se, at de tabte markedsandele, og det gik ud over kvaliteten af arbejdet i virksomheden. Når en rigtig virksomhed, der tjener penge, gør det, kan jeg håbe at andre følger efter.«