

# Kender du

Af Jakob Skov og Thorkild Olsen



**MÅLINGER OG MENNESKER:** Nogle jubler. Andre bliver angste eller forvirrede. Medarbejdernes forskellige reaktioner på målinger og opfølgning er vigtige at forholde sig til. Det mener forfatterne Jakob Skov og Thorkild Olsen, der bl.a. har skrevet bogen "Det brændende engagement – videnmedarbejderen mellem performancemåling og fællesskab". Vi bad dem beskrive fire "fiktive" medarbejders følelser og tanker, både før og efter indførelse af målstyring i virksomheden.

**Freddy, Nina, Lone og Karsten** er en del af samme store virksomhed i forsikringsbranchen, der for tre måneder siden indførte en ny styringsstruktur for virksomheden. Der er indført KPI'er på afdelings- og medarbejderniveau. Alle ansatte i virksomheden er således blevet udstyret med individuelle mål og vil én gang årligt modtage karakterer ift. disse mål, koblet sammen med en bonus- og forfremmelsesstruktur. Nedenfor kan du møde de fire medarbejdere før og efter indførelsen af målingsstrukturen.

**Før indførelsen af KPI-systemet:** Nina er forholdsvis ny. Nye Nina bliver hun kaldt. Så man kan kende forskel på hende og den anden. Det er ok. Og langt bedre end store Nina, som hun hed, da hun var lille. Nina er glad for jobbet, men synes også det er svært at finde ud af, hvad der forventes af hende. Hvornår hun har arbejdet nok? Hun er jo ansat til 37 timer, men mange af hendes kolleger arbejder mere. Og arbejdsopgaver er der nok af. Hendes chef siger ikke rigtig noget.

Nina synes også, det er svært at finde ud af, om det, hun leverer, er godt nok. Hun vil jo gerne gøre det godt. Efter to år på dagpenge er hun glad for endelig at have fået job. Hun prøver at berolige sig selv med, at det, hun gør, må være godt nok, hvis hun ikke hører andet. Det hjælper lidt at tænke sådan. Men ikke altid.

**Efter indførelsen af KPI-systemet:** Nye Ninas første reaktion på målingerne er lettelse. Hun ser frem til endelig at få et lidt klarere billede af, hvad der forventes af hende. Nogle klare mål at gå efter. Og også en systematiseret model for opfølgning. Hun ser frem til at få den feedback, som hun hidtil har savnet. Lettelse.

Hendes egne mål har hovedvægten på projekttid og projektperformance. Hun skal først og fremmest fokusere på projekterne. Lige det gør hende i tvivl. En stor del af hendes tid i dag går med forefaldende opgaver uden for projekterne for hendes chef og for de mere erfarne kolleger. Skal hun så sige nej til det? Og vil hendes chef så ikke blive utilfreds? Og det er jo ham og de mere erfarne kolleger, der skal bedømme hendes indsats på de projekter, hun rent faktisk er på.

Feedbackmæssigt oplever hun ikke den forskel, hun først havde håbet på. Systemet er lavet sådan, at feedback'en gives dels i slutningen af hvert projekt og dels én gang om året til den samlede evaluering. Nina er på to lange projekter. Så ingen feedback endnu. Det gør hende usikker. Hendes tidligere strategi med at tænke, at ingen feedback er god feedback, virker i sagens natur ikke længere. Hvad skal hun gøre? Det er svært at regne ud, hvad chefen synes er godt arbejde. Hun prøver at læse de små signaler. Hvornår virker han glad? Usikkerheden vokser. Den kommende evaluering virker skræmmende. Er hun købt eller solgt?



NYE NINA: Håber Hun gør det godt nok - men er ikke sikker



FREDDY FLID: Tænker på, om han nu skal gøre ting anderledes?

**"Freddy Flid elsker sit job. Virkeligt elsker. Nogle gange tænker han, at han elsker sit job mere end sin kone"**

**Før indførelsen af KPI-systemet:** Freddy Flid elsker sit job. Virkeligt elsker. De spændende arbejdsopgaver. De gode kolleger. Verdens bedste chef. Og Freddy er dygtig. Mange år med det samme område har gjort Freddy til ekspert. Freddy er en, man spørger, når ting er svære. Han møder tidligere end de fleste. Er altid på kontoret før 8 og går sjældent før 18.00. Det der med work/life balance er ikke noget, der bekymrer Freddy. Han har aldrig forstået folk, der arbejder for at kunne holde fri. "Hvis du ikke kan lide dit arbejde, så find dig dog et andet job." Sådan noget siger Freddy, når snakken falder på work life balance.

For Freddy Flid elsker sit job. Virkeligt elsker. Nogle gange tænker han, at han elsker sit job mere end sin kone. Ikke at der er noget galt med hans kone. Overhovedet ikke. Det føles bare som om, at han er mere hjemme, når han er på arbejde. Han har ikke sagt det til nogen. Det lyder alligevel lidt mærkeligt, synes han.

**Efter indførelsen af KPI-systemet:** Målingsstrukturen gør Freddy Flid forvirret. Han forstår det ikke. Hvad sker der og hvorfor? Hvad er det han skal? Han gør jo sit bedste. Og han er jo god til sit arbejde. Det ved han. Det ved alle. Hvad er det, der skal måles? Og skal han pludselig have karakterer som i skolen? Af sin chef. For noget arbejde, som Freddy ved meget mere om end chefen selv. Skal der nu tal på hvor meget Freddy er værd? "Fair nok, lad dem bare måle på os," siger Freddy, "så kan de se alt det, vi giver dem for vores beskedne løn." Men indeni føles det ikke helt sådan.

Freddy tænker meget på, om han nu skal gøre ting anderledes. Om han skal tænke på mål i stedet for som før at gøre sit bedste, løse opgaverne med fagligheden i højsædet? Kan han bevare stoltheden over sit arbejde, hvis han først og fremmest skal tænke på at opfylde nogle mål? Og hvad hvis han ikke når målene? Vil de så smide ham, Freddy, som altid har været der, ud? Freddy føler sig forvirret. Men mere glad for sin kone.

## KPI'er & VIL – KAN – SKAL

**Indførelse af KPI-systemer kræver opmærksomhed.** KPI-systemer er ikke mirakelmedicin, der gør god ledelse overflødig. Brugt med opmærksomhed kan KPI-systemer supplere lederens værktøjskasse, og blive et redskab, der kan hjælpe lederen med at "se" sine medarbejdere og levere den nødvendige hjælp og ledelse.

**Vi kan arbejde med en model, der hedder VIL – KAN – SKAL.** Hvad er det jeg vil? Hvad er det jeg kan? Hvad er det vi skal? KPI er GF's nye SKAL. Det centrale spørgsmål bliver, hvordan vi som medarbejdere og ledere kan bevare det, der driver os, vores VIL; og udvide det vi KAN inden for den nye ramme, det nye SKAL?

Hvem skal jeg tale med for at forstå det og blive endnu bedre til at KUNNE det, jeg gerne VIL?

Jakob Skov er cand.merc.(fil) og organisations- og ledelseskonsulent i virksomheden Villa Venire, der arbejder med HR og ledelse for en række storvirksomheder og organisationer i Danmark. Thorkild Olsen er cand.scient.pol. og direktør samme sted.

**Før indførelsen af KPI-systemet:** Ligesom Nina er Lone nyere end de fleste i sin afdeling. Hun har været i virksomheden et år. Hun er glad for jobbet, men også for sin familie derhjemme. Hun glæder sig hver dag til at komme hjem til Lars, der går hjemme med lille Asbjørn. Og det er helt fint at prioritere familien. Hun meldte det ud, da hun blev ansat. Livet er mere end arbejdslivet, sagde hendes chef dengang. Og han ser stadig ud til at mene det.

Hun føler sig meget tryk med sin chef. Det er tydeligt, at han er glad for hende, både hendes faglighed og hende som person. Ikke at der kun har været ros. Slet ikke. Hun har lært en hel del gennem de første måneder, også ting, som hun troede, hun allerede kunne. Men hun har hele tiden følt, at selv når hun skulle lave ting om eller havde misforstået noget, så var det ikke hende, der var forkert. Hun har hele tiden følt sig troet på. Det gør hende glad. Giver hende lyst til at gøre sig umage. Hver dag fra kl. 8 og lige indtil kl. 15.30.

**Efter indførelsen af KPI-systemet:** Key Performance Indicators. Lone er i tvivl om hvad det betyder? Hendes chef har talt om det som et nyt "skal", en ramme, noget vi ikke kan komme udenom. "Det handler ikke om skemaer," har han forklaret alle i afdelingen, "det vigtige er dialogen." I orienteringsmailen har han skrevet "Vi skal ser det nye KPI-system som et redskab til den dialog, som skal sikre, at alle får det, de har brug for, for at sikre deres egen og virksomhedens udvikling." Lone synes det lyder meget godt.

Dagligdagen med målene er ikke så forskellig fra før. Lone tænker ikke så meget over det. Hun taler jævnligt med sin chef om sit arbejde. Hun føler sig stadig tryk ved ham, føler stadig, at han synes, hun er dygtig. Dog har hun været lidt nervøs ved det med karaktererne. "Men Lone", har han sagt. "Systemet handler ikke om, at du skal have en karakter. Det handler om, at vi får snakket om, hvordan vi får den bedste fremtid sammen."

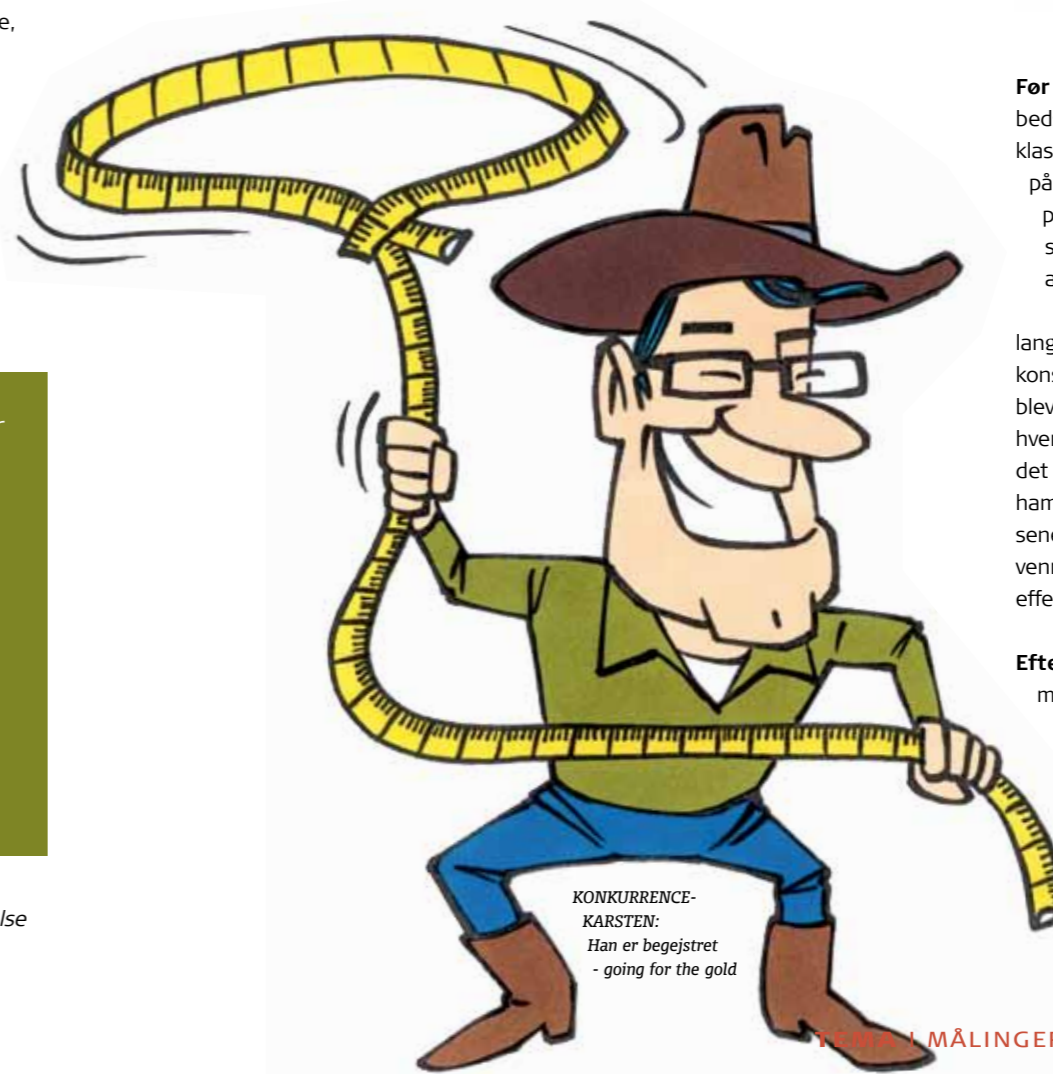


LONE: Hun er tryk nok - dog lidt nervøs ved karakterne

**Før indførelsen af KPI-systemet:** Konkurrence-Karsten er den bedste. Sådan er det, og sådan har det altid været. Den bedste i klassen i folkeskolen, den bedste til fodbold. Blandt de bedste på handelsskolen og helt klart en del af top 10 på sin årgang på Handelshøjskolen. Efter endt uddannelse kunne han have satset på konsulentbranchen, men han valgte noget mindre ambitiøst for hurtigere at kunne stige til tops.

Karsten er den bedste. Men han føler, det går for langsomt. Selvom han virkelig giver den gas og har gjort det konstant i de tre år, han har været i sin virksomhed, er han kun blevet forfremmet en enkelt gang. Han havde troet, at han i hvert fald ville være afdelingsleder på nuværende tidspunkt, men det er som om, organisationen ikke ser ham. Eller måske ser den ham, men det er åbenbart ikke nok med topræstationer? På det seneste er han begyndt at tale om røvslikkerkultur til sine venner. Måske konsulentvejen alligevel havde været en mere effektiv karrierevej?

**Efter indførelsen af KPI-systemet:** Yes! Endelig et ordentligt meritbaseret system. Konkurrence-Karsten er begejstret. Tydelige mål, man kan arbejde efter. Systematisk opfølgning med relative karakterer, der vil gøre det tydeligt, at Karsten er mere hårdtarbejdende og dygtigere end sine kolleger på tilsvarende niveauer. Slut med relationslikkeri – nu skal der arbejdes! Konsulent-tankerne parkeret for en stund. Forsikringsbranchen får to år mere af Karstens liv. Going for Gold.



KONKURRENCE-KARSTEN: Han er begejstret - going for the gold