



RESUME

Der er mange faktorer, der skal stemme på én gang, hvis organisationsmåling skal lykkes. Og medarbejdernes frivillige engagement og samarbejde er en forudsætning. Det siger

Robert D. Austin, der er ekspert i organisationsmåling. Han kritiserer den udstrakte brug af forenkede økonomiske incitamentsmodeller inden for organisationsmåling.

Modellerne tager ikke højde for, at vidensarbejderen typisk er drevet af høj indre motivation. Og det forstyrrer den vidensdeling og det samarbejde mellem medarbejdere, som er

afgørende for vidensarbejderens produktivitet. Derfor skyder organisation og ledelse faktisk sig selv i foden, hvis de anvender sådanne modeller, mener Robert D. Austin.

Organisationsmåling er hundesvært

Et af de helt store problemer inden for organisationsmåling er, at der på vidensarbejdspladser måles efter kriterier, som hører hjemme på en produktionsarbejdsplads. Det siger Robert D. Austin, der er ekspert i organisationsmåling.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist Foto Søren Bidstrup

Da Robert D. Austin for nylig ankom til bagageudleveringen i Københavns Lufthavn, stod der på skærmen, at hans og de øvrige passagerers bagage ville ankomme om 15 minutter.

Men da skærbilledet et kvarter senere bekendtgjorde, at bagagen nu var ankommet, svarede det ikke til virkeligheden. På transportbåndet lå der nemlig kun en enkelt kuffert. Og først et kvarter senere fik den følgeskab af alle de andre kufferter, der havde været med på flyet, fortæller Robert D. Austin.

"Jeg tør næsten vædde på, at bagage-medarbejderne bliver målt på, om de får bagagen frem til tiden. Og da de så opdager, at de ikke kan nå det, griber en af dem en enkelt kuffert, løber tværs over pladsen og kaster den ind på transportbåndet, hvorefter den glider ind til os passagerer akkurat i tide, til at tidsfristen formelt er overholdt," fortsætter han.

Sådan tænker en ekspert i organisationsmåling, når han står i en lufthavn og venter på sin bagage. Og sådan et eksempel henter eksperten frem, når han skal illustrere,

hvorfor organisationsmåling er en hundesvær disciplin, som ofte ender i fiasko.

Og Robert D. Austin er ekspert. Han har arbejdet med organisationsmåling i en af den amerikanske bilindustri's flagskibe, Ford. Han har en ph.d.-grad i samme emne, der senere blev til bogen 'Measuring and Managing Performance in Organizations'.

Og denne bog, der i dag betragtes som et af standardværkerne inden for organisationsmåling, førte igen til, at Austin igennem en årrække underviste ledere i organisationsmåling på Harvard Business School.

I de senere år har du forsket mindre i organisationsmåling og mere i innovation og oplevelsesøkonomi på blandt andet Copenhagen Business School. Hvorfor dette skifte?

"En af grundene er, at ligegyldigt hvor mange gange du forklarer folk, hvilke risici der er forbundet med organisationsmåling, så sker det igen og igen, at de begår nærmest de selvsamme fejl, som du har advaret dem imod. Det kan godt tage noget af ens gejst."

Hvilke fejl er det, ledere typisk begår, når de indfører et målingssystem i deres organisation?

"Den mest udbredte fejl består i, at de antager, at det er muligt at konstruere et sæt af målinger, som dækker alt, hvad de har lyst til at måle. Og det er simpelthen umuligt, hvis du har med vidensarbejdere at gøre. Er du derimod leder for en fysisk produktion, fx af biler, hvor du kan observere præcis, hvad medarbejderne gør, har du måske en chance for at få sådan en ambition indfriet. Men et af de helt store problemer inden for organisationsmåling er, at man også på vidensarbejdspladser måler efter kriterier, som hører hjemme på en produktionsarbejdsplads."

Hvad kendetegner de målingssystemer, som aldrig burde være anvendt på vidensarbejdspladser?

"At de mere eller mindre direkte har importeret principperne i den såkaldte 'agent model'. Det er en økonomisk model med en meget enkel incitamentsstruktur: Agenten, det vil sige medarbejderen, vil arbej-

de så lidt som muligt for at få så meget som muligt for det. Principalen, det vil sige lederen, vil have så meget som muligt ud af agenten og betale så lidt som muligt for det.

Der er mange årsager til, at modellen ikke duer. Og den første er, at vidensarbejderen typisk er drevet af høj indre motivation – og ikke af den klassiske incitamentstankgang i de økonomiske lærebøger.”

Hvad er en vidensarbejder helt præcis?

”Ledelsesforskningens definition er en medarbejder, som skaber værdi gennem bearbejdning og raffinering af ideer og begreber. Det har menneskeheden gjort gennem århundreder, ja, måske årtusinder, på universiteter og højere læreanstalter, så i den optik er der intet nyt under solen. Det nye er, at vidensarbejderen har vundet indpas i en bred vifte af jobs inden for erhvervsliv og administration.”

Hvorfor er det så svært at måle vidensarbejde?

”Fordi arbejdsprocesserne er for mange og differentierede til, at de alle sammen kan monitoreres og undersøges med måling. Vidensarbejdsprocesser er præget af skiftende perioder af ustruktureret arbejde efterfulgt af struktureret indsamling og integration af resultaterne. Og sådanne processer ser ofte rodede ud, selv når de er sunde og produktive, og det gør dem svære at måle og evaluere på. Hvis man alligevel vil forsøge, må man konstruere målemetoder, der ikke forstyrrer den vidensdeling og det samarbejde mellem medarbejdere, som er afgørende for vidensarbejders produktivitet. Og det er svært. Det er mere almindeligt, at målinger giver medarbejderne incitament til at konkurrere med hinanden og holde den information, de har, for sig selv.”

Det komplicerer også sagen, at medarbejderne kan sabotere målingen så let som ingenting, skriver du. Hvordan det?

”Hvis selv bagagemedarbejdere kan omgå intentionen med et målesystem, forestil dig så, hvor let det er for vidensarbejdere. De er typisk bedre påklædt fagligt inden for det område, de beskæftiger sig med, end deres ledere, så for dem er det en smal sag at omgå et givent målingssystem. Derfor kan du i virkeligheden kun måle vidensarbejde, hvis medarbejderne selv ønsker at blive målt.”

Og det gør de ikke eller hvad?

”Jo, det gør de faktisk i nogle tilfælde. Den gode nyhed er jo, at mange medarbejdere gerne vil gøre et godt job. Og derfor vil de om muligt gerne leve op til de mål og intentioner, som ledelsen har med at indføre et givent målingssystem. Og derfor er der eksempler på, at indførelsen af målingssystemer resulterer i vellykkede resultater. Men det kræver, at målingssystemet er designet til den organisation, det anvendes i. Og samtidig kræver det, at medarbejderne gør organisationens mål til deres egne og aktivt fravælger kun at gøre det, som får dem selv til at tage sig bedst muligt ud. For det valg har medarbejderne så godt som altid, når de bliver målt.”

Prøv at beskriv det valg, medarbejderne står i?

”De mål, der opstilles i en given måling, stiller kun skarpt på en lille del af medarbejderens arbejdsopgaver. Hun træffer måske ti til 100 beslutninger dagligt, og i hvert enkelt tilfælde har hun et valg mellem at gøre det, der er bedst for organisationen – og det vil i mange tilfælde sige kunden – og det, der er bedst for hende selv, det vil sige det, hun bliver målt på. Hvis medarbejde-

ren føler, at målingen er af stor vigtighed for hendes løn og/eller ansættelsesforhold, vil hun vælge de løsninger, der er bedst for hende selv. Og hendes beslutninger vil dermed blive en lille smule dårligere for kunden og dermed organisationen. Når mange medarbejdere opfører sig sådan samtidig, bliver resultatet rigtig skidt.”

Hvis organisationsmålinger er så svære at få til at lykkes, hvorfor er der så rigtig mange organisationer, som bruger dem?

”Fordi organisationsmålinger er så utroligt attraktive. Altså selve ideen om at du kan måle medarbejdernes præstationer, og samtidig give dem et incitament til at præstere mere, er meget attraktiv for ledere. Og derfor er organisationsmåling et udbredt ledelsesværktøj. Og det skal jo retfærdigvis også siges, at indimellem så lykkes det. Det er sjældent, og jeg har aldrig hørt om en organisation, som altid havde gode resultater med målinger. Men hvis ledelse og medarbejdere trækker i samme retning, og målingssystemet er det rette, kan der opstå en frugtbar kultur, som skal forsvares med alle til rådighed stående midler. For hvis kulturen forsvinder, er den frustrerende svær at finde igen.”

Hvorfor kan det ikke lade sig gøre at bevare og måske endda videreudvikle en frugtbar målingsskulptur i en given organisation?

”Den frugtbare kultur vil formentlig altid være et midlertidigt fænomen, når vi taler organisationsmåling, fordi der er så mange faktorer, der skal stemme på én gang. Og ryger bare en af forudsætningerne, kan kulturen let forsvinde. Fx kan det være ødelæggende, hvis en ny leder kommer

“Du kan i virkeligheden kun måle vidensarbejde, hvis medarbejderne selv ønsker at blive målt”

Robert D. Austin, dekan



Når du måler, skal du spille på vidensarbejders naturlige tendens til at være dedikerede til deres arbejde, og undgå at overplanlægge processen, siger Robert D. Austin.

til og bruger allerede indsamlede målingsdata på sin egen måde, selvom de blev indsamlet til et helt andet formål. Det har jeg set flere eksempler på i såvel privat som offentligt regi.”

Hvordan lyder dine råd til ledere, der overvejer at indføre målinger af medarbejderens indsats i deres organisation?

”Læg stor vægt på deltagelse og professionalisme hos medarbejderne, og læg mindre vægt på incitamentsskemaer og præstationsmål. Spil på vidensarbejders naturlige tendens til at være dedikerede til deres arbejde, og undgå at overplanlægge processen.” ■

Læs mere:

Steve Kerr: *‘On the Folly of Rewarding A While Hoping for B’.*

Max Singer: *‘The Vitality of Mythical Numbers’.*

W. F. Ridgway: *‘Dysfunctional Consequences of Performance Measurement’.*

Teresa M. Amabile: *‘Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers’.*

‘Bengt Holmstrom and Paul Milgrom: ‘Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design.’

Robert D. Austin.

• Dekan på Faculty of Business Administration, University of New Brunswick at Fredericton, Canada, 2011 –

• Direktør for CBS-SIMI Executive Fonden 2010-2011.

• Professor på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS siden 2005. Først som gæstprofessor, siden med særlige opgaver og fra 2009 med delvis tilknytning.

• Professor of Business Administration på Harvard Business School 1999-2009.

• Ph.d., Management and Decision

Sciences, Carnegie Mellon University, 1994.

• Ansat i Ford Motor Company i en række forskellige jobfunktioner, blandt andet som leder af Implementation/Project Planning og som leder af Vehicle Assembly Systems, 1986-1996.

• Master of Science, Industrial Engineering/Management Science, Northwestern University, 1986.

• Bachelor in English Literature, Swarthmore College, 1984.

• Bachelor in Engineering (Mechanical), Swarthmore College, 1984.

WWW

Læs tidligere forskerinterview på djoef.dk/forskerinterview