

Tæller vi det, der tæller?

Lene Tanggaard Pedersen, professor, Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet



Lene Tanggaard indleder oplægget med at give eksempler på situationer i hverdagen, hvor kvantificering og målinger upåagtet indgår; det kan være, når vi måler, hvor mange skridt vi tager i løbet af en dag, eller når vi giver en smiley i en butik for en service-medarbejders mere eller mindre veludførte arbejde. Eksemplerne viser, at vi er begyndt at betragte kvantificeringen af alting som noget helt naturligt, og vi glemmer at sætte spørgsmålstejn ved, hvorfor vi måler, det vi måler, og hvad det kan bruges til.

Problemet er, at vi tæller det, der *kan* tælles, hvilket dermed får værdi. Desværre er det måske slet ikke hensigtsmæssigt, at det er dér, fokus er. Lene Tanggaard siger: "Vi ved, at grisen ikke bliver tungere af at blive vejlet – det er den gode kost, der gør udslaget". Hun mener, at måling, dokumentation og evidens kan ses som en søgen efter sikkerhed i en usikker verden og som en måde at reducere kompleksitet. Det er en snæver forestilling om evaluering, hvor tal er det eneste svar, der gælder. Det er blevet svært at bruge et fagligt standpunkt eller en værdimæssig ramme som begrundelse længere, i stedet henviser vi til undersøgelser med klare effektmål. Tendensen er, at vægten forskydes mod sikkerheds- og kontrolprocedurer. Sat på spidsen er tendensen farlig i et demokrati, hvor præmissen er, at vi skal diskutere, hvorfor vi gør, som vi gør.

Når virkeligheden tilpasses for at skabe gode målinger

Nye rapporter og analyser fremhæver, at målstyring i den offentlige sektor ikke har haft den ønskede effekt og måske endda har haft negative konsekvenser i

forhold til effektivitet og økonomi. Eksempelvis viser en rapport fra KORA, at incitamentsstrukturen i målstyringen kan føre til en nedprioritering af de svage borgere. Man plukker med andre ord de lavest hængende frugter og lader de måske vigtigere men mere vanskeligt tilgængelige frugter hænge. Læs rapporten fra KURA [her](#).

Lene Tanggaard kommer med eksempler på, hvordan arbejde tilrettelægges, sådan at det af målinger fremgår, at arbejdet er lykkedes: Ved sammenligning af folkeskolens afgangsprøver er der markante forskelle på karaktergennemsnittene på forskellige skoler. Adspurgte til et dårligt karaktergennemsnit svarer en skoleleder, at han har valgt at lade alle sine elever – også dem som ikke bestod – gå op til prøven. Ved nogle af de andre skoler i sammenligningen, er elever blevet sorteret fra på forhånd, og karaktergennemsnittet er derved højere. Et andet eksempel er

“.....
”**”Styr målingerne mere,
end de styrer jer”.**
.....”

fra en byggesagsafdeling i en kommune. Her skabte et krav om målopfyldelse en ophobning af sager; for at nå målet om et bestemt antal sagsbehandlinger, blev de lette sager opprioriteret, hvorved andre sager måtte vente i urimeligt lang tid.

Andre konsekvenser

En anden ulempe er, at konstant evaluering kan være et spild af ressourcer, hvis evalueringerne ikke bliver brugt fremadrettet til at lave justeringer – og det gør de ofte ikke. Desuden kan målinger have negative personlige konsekvenser for den enkelte medarbejder: Hvordan er det som medarbejder at blive målt og vejlet hele tiden? Udvikling af stress handler bl.a. for den enkelte om at blive mødt skævt ift.,

hvordan man oplever sig selv som faglig medarbejder og person i det hele taget. Lene Tanggaard fortæller, hvordan målinger og evalueringer af medarbejdere i flere store organisationer ligefrem bliver betragtet som tidsspilde og kontraproduktivt, hvorfor flere organisationer er gået væk fra intense målinger.

Kan man styre uden at måle?

Lene Tanggaard mener, at vi sagtens kan styre uden at måle; det er en illusion at tro, at vi altid kan måle et konkret udbytte af en indsats. Nogle gange overgår vi fortællingen om kontrol, en fortælling som ikke altid svarer til, hvordan vores liv er – mange præmisser er på forhånd lagt til rette, og der er dermed grænser for, hvad vi selv kan styre og kontrollere. Det er en ekstrem udfordring for det moderne menneske at acceptere, at vi ikke kan styre alt. Hvis vi endelig skal måle, er det afgørende på forhånd at gøre sig overvejelser om, hvilke mål og hvorfor de netop er gode mål – de skal jo svare til organisationens værdisæt. Komplekse problemstillinger kræver, at vi undersøger dem med komplekse redskaber.

Lene Tanggaards råd til deltagerne på Årskurset er at overveje på hvilke måder ydre, nødvendige krav til styring og kontrol kan transformeres til kreativ nytænkning: "Styr målingerne mere, end de styrer jer".

Overvejelser ved måling

- Hvorfor måler I?
- Hvilke gode argumenter er der for, at I gør det?
- Hvilke er der for, at I ikke gør det?
- Lad vær at tro, at målinger er eksakt videnskab
- Styrer målingerne jer – eller styrer I målingerne?
- Hvad bruger I målingerne til? Bringer det jer fremad?
- Hvad gør I med det, I ikke kan måle? Hvordan får I øje på det og tillagt det værdi?
- Har I drøftet, hvad medarbejderne oplever som relevante målepunkter – og hvad ikke?
- Resultatet af en måling er ikke et svar men et nyt spørgsmål – er der plads og tid til, at de ansatte kan reflektere over, hvad tallet er et udtryk for, inden der igangsættes handlinger?

Find slides fra Lene Tanggaards oplæg [her](#)

