

Anmeldelser

Malene Friis Andersen & Lene Tanggaard (red.)
**Tæller vi det der tæller? Målstyring og
standardisering i arbejdslivet**

Aarhus, Klim, 2016, 296 sider
ISBN: 9788771298727

Alt kan vejes og måles. Men er det godt at måle? Og måler vi det rigtige? Det er centrale spørgsmål i *Tæller vi det der tæller*. Antologien handler om, hvad målstyring og standardisering betyder for medarbejdernes trivsel, samarbejdsrelationer og arbejdsopgaver.

Gennem introduktionen og tolv kapitler fortælles historien om, hvordan ledelse, styring og standardisering hæmmer medarbejdernes kreativitet, faglighed og trivsel. Målstyring og standardisering reducerer medarbejdernes indflydelse på arbejdet, så de i mindre grad kan bruge deres faglige erfaringer og dømmekraft til at vurdere, hvad opgaven er, og hvordan den skal løses. Ligeledes kan der opstå problemer, når styringen sker efter aktivitetsmål, der fører til, at de ansatte foretager prioriteringer, der går mod kundens eller borgerens behov. Samtidigt er transaktionsomkostninger nogle gange så store, at de overstiger gevinsterne ved systemerne (s. 13-14).

Eksempler på udbredelsen af målstyring og standardisering kan være hjemmeplejen, hvor hjemmeplejerne har fastsatte standardtider for forskellige ydelser, som den enkelte borger er tildelt; call-centermedarbejdere, hvor opkaldene er standardiseret i forhold til opkaldstid, kundernes oplevelse af kvalitet og antal kald i løbet af en dag; eller jobcentermedarbejdere, der skal bruge en særlig metode med specificerede emner og forløb for samtalerne med de ledige. Konsekvensen af disse tiltag med målstyring og standardisering er, at medarbejdernes faglige råderum bli-

ver begrænset. Oplevelsen af mindre indflydelse i arbejdet kan påvirke medarbejderne negativt i form af stress og mistrivsel, da de kan opleve at blive sat i situationer, hvor de skal handle på en måde, som de finder faglig ukorrekt, eller de presses tidsmæssigt ved, at der eksempelvis er afsat tredive min. til en samtale med en ledig, og at oplevelsen da bliver, at det rent fagligt ikke er muligt at finde den rette løsning inden for dette tidsrum til at kunne yde en god faglig løsning.

Bidragyderne til antologien kommer fra flere forskellige faglige miljøer i Danmark og tæller både forskere og konsulenter. Næsten alle bidragyderne har skrevet artikler eller bøger om de emner, de beskriver i antologien. Antologien kan derved ses som en samlet introduktion, hvor det er muligt at fordybe sig yderligere efterfølgende, hvis læseren ikke er bekendt med området. Omvendt vil der ikke være meget nyt for læseren, der allerede har stiftet bekendtskab med flere af forfatterens andre bøger og artikler.

Kritikken forener antologiens bidrag

Målstyring og standardisering er i antologien et meget bredt fænomen, der inkluderer alt fra performance management-systemer, 'self-tracking', KPI'er, resultatkontrakter, 'performance appraisal', resultatløns, dokumentationssystemer, præstationskultur, resultatbaseret styring, personlighedstest og brugerdrevene standarder for blot at nævne nogle af de fænomener, der refereres til i antologien.

Antologiens artikler er hverken bundet sammen ved sit emne eller begreb. Limen er en fælles kritik af målstyring og standardisering, der anses som et overgreb på medarbejderne og deres faglighed. Når antologien stiller spørgsmålet: Tæller vi det, der tæller? Så er det logisk at

følge op med: tæller for hvem? Der er stor forskel på, hvad et budget eller præstationsmålingssystem er for en medarbejder, afdelingsleder, en regnskabschef, topleder eller borger/kunde. Så når bogen spørger, om vi tæller det, der tæller, så er det klart, at perspektivet hele tiden er set fra medarbejderne. Tæller vi det, der tæller for medarbejderne? Svaret i antologien er et rungende nej. Medarbejderne oplever, at standarder underkender faglighed og faglig dømmekraft. I introduktionen står der eksempelvis: *"For nylig hørtes ligeledes et opråb fra en stor gruppe af yngre læger og psykologer, hvor de påpegede, at det ikke længere er lægerne eller psykologerne, der i centrum i psykiatrien"* (s. 14).

Det ville have klædt antologien, at forfatterne og ikke mindst redaktørerne var trådt ud af deres egen skygge for at reflektere lidt over, hvorfor målstyring og standardisering er blevet så populært og udbredt, selvom medarbejderne er utilfredse, og hvad målstyring og standarder fører med sig af positive aspekter, hvis eller når det ikke ses fra medarbejdernes perspektiv.

Det ensidige perspektiv på medarbejderne og faglighed ville især have vundet ved at inddrage perspektivet fra borgere eller kunder, som er praktisk talt fraværende i antologien.

Forskning eller personlige holdninger?

Når antologiens bidrag betragter problemerne fra et perspektiv, bliver det meget nemt at affeje bidragene som udtryk for personlige holdninger. Flere af bidragene kan derved i højere grad ses som debatskabende indlæg og i mindre grad som egentlige forskningsbaserede artikler, hvilket Jan Molin i sit bidrag er ene om at erkende (s. 81). Bidragene fra Peter Dahler-Larsen, Johan Simonsen Abildgaard og Niels Christian Mosfeldt Nickelsen, og Signe Pihl-Thingvad adskiller sig her fra hovedparten af antologiens andre bidrag ved deres empiriske grundighed, der gør, at disses konklusioner ikke kan affejes som personlige holdninger. Der er som sådan ikke noget galt med debatindlæg – det er blot vigtigt, at de-

batindlæg ikke forklædes som forskningsbaseret viden.

Antologien kunne godt være redigeret noget skarpere. Det er ikke godt, når et bidrag af en af redaktørerne indledes med et citat af Albert Einstein, hvor det senere i et efterfølgende bidrag afvises, at dette skulle have været sagt af Einstein. Samtidig er antologien præget af for mange slå- og stavfejl, hvilket bevirker, at læseoplevelsen forstyrres.

Selvom antologien har nogle mangler, kaster bidragene alligevel lys på, hvad udfordringerne er ved tilgangen til målstyring og standardisering af arbejdet på flere offentlige og private virksomheder. Antologiens anliggende er at skabe diskussion om målstyring og standardisering – og på den måde er den et godt indspil til debatten. Den vil primært kunne bruges i undervisningsøjemed og i mindre grad til praktikkere, da hovedfokus er på at kritisere den nuværende praksis og ikke præsentere alternative tilgange til målstyring og standardisering.

Anmeldt af **Anders Raastrup Kristensen**, ph.d.,
ekstern lektor Copenhagen Business School og
selvstændig konsulent
e-mail: ark.mpp@cbs.dk