

*Vi fortsætter med den anden artikel om tidsregistrering. Til brug for bestyrelsens arbejde med emnet har strategiudvalget bedt professor Preben Melander, CBS, om at komme med sine betragtninger om tidsregistrering som ledelsesværktøj. Preben Melander er centerdirektør for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse, og en af Danmarks førende kapaciteter indenfor ledelse, informatik og økonomistyring.*

## **Kan tidsregistrering fungere som et nyttigt og meningsfuldt ledelsesværktøj?**

*Af Preben Melander, professor på CVL/CBS*

### **Baggrund**

I de sidste 40 år er registrering af medarbejdernes tidsforbrug blevet et stadigt mere udbredt fænomen. Dette til trods for, at vores viden om tælleregimernes politiske mobilisering og dermed begrænsende objektivitet og værdi i ledelsesprocessen giver os anledning til tvivl om systemernes anvendelighed og meningsværdi i ledelsespraksis.

Når brugen af tidsregistrering alligevel er blevet så almindeligt, skyldes det samfundets tiltagende kompleksitet og produktivitetssjagt med øget fokus på økonomistyring og bureaukratisk kontrol. Desuden har den enorme teknologiske udvikling på it-området givet os uendelige muligheder for at overvåge og registrere menneskers adfærd. Denne mulighed for at udøve politisk kontrol i et stadigt mere konkurrencepræget og ressourcekrævende velfærdssamfund udgør en uimodståelig fristelse for politikerne, toplederne, forvalterne m.fl. til at demonstrere deres handlekraft, styringsevne og ledelsesmagt. Det har desværre ført til en tvungen overadministration og et meningsløst bureaukрати. Fra centralt hold sættes flere styrings- og kontrolmekanismer i gang, end der er behov for. Og hvad værre er: Selvom alle regeringer i de sidste 40 år har haft afbureaukratisering på deres program, fortsætter tælleregimerne deres ustyrlige fremdrift. For hvem tør som ansvarlig leder save den gren over, som betinger ens magtbase og den opnåede status, som synliggør klanens position i hierarkiet og indflydelse på samfundets ressourcefordeling? Tælleregimer er blevet legale symboler på politisk effektivitet, uanset om målingerne er nyttige, værdiskabende og meningsfulde.

### **Tidsmålinger som norm, værdi og ritual**

Vi ser i dag disse tidsmålinger som en næsten naturlig måde at legitimere udførte handlinger på. Det gælder stort set på alle niveauer i samfundet. Der er en tendens til, at målinger af aktiviteter i tid, penge og effekter sættes i værk, uanset om målingerne er relevante, nødvendige eller giver mening for de forestillede beslutningstagere, og uanset hvad det koster at effektuere dem. Ofte bruger vi mere tid på at måle, registrere og opgøre organisationens handlinger end på selve de handlinger, der skal udføres. Og hvad værre er: Troværdigheden af de udførte målinger er ofte tvivlsom, fordi de udføres af mennesker, der er tvunget til at registrere uden forståelse og accept af registreringens formål og anvendelse. Tidsregistrering kan derfor ikke betegnes som et ledelsesværktøj, men er blevet et tomt socialt ritual for legitimering af produktion uden egentlig styringsværdi. De kan iværksættes af alle aktører med selv det mindste ledelsesansvar, fordi målinger er blevet symbolet på "god synlig ledelse". Som økonomiministeren udtrykte det som argumentation for den såkaldte moderniserings- og tillidsreform i 2013: "Vi ønsker at forny ledelse

fra blind tillid til seende tillid". Enhver leder skulle have ansvar for at fremme systemets fulde gennemsigtighed fra top til bund.

Denne rituelle måde at iværksætte styring på fra toppen af hierarkiet må nødvendigvis føre til, at de færdige opgørelser bliver usikre og fulde af fejl og har svært ved at beskrive den virkelighed, som de skulle give et sandt billede af. Det er faktisk svært at finde eksempler på faglige miljøer, hvor tidsregistrering og effektmålinger fungerer efter hensigten. Som regel siger man, at hvis tidsregistreringen faktureres direkte ud til kunderne, er forbrugsopgørelserne mere korrekte. Der er jo her en umiddelbar løbende kontrol af prisen for leverede præstationer. Men så snart målingerne omfatter opnåede afledede faglige effekter, kommer det subjektive vurderingselement ind som en forstyrrende faktor. Jo mere person- og enhedsspecifikke målinger bliver, desto større bliver usikkerheden ved de udførte målinger. F.eks. ved vi, at registrering af behandlingsfejl i hospitalsmiljøer som regel er manipulerede, hvis de bliver offentliggjort, og/eller hvis de kan henføres til få identificerbare aktører.

Kun en lille del af de færdige opgørelser bliver derfor anvendt til beslutningstagere i praksis, fordi ingen tør stole på deres indhold, og fordi beslutningstagerne heller ikke altid forstår sammenligningen mellem data og virkelighed.

Derfor mener vi, at det for alle først og fremmest er vigtigt at gøre sig klart, hvorfor det er nødvendigt at måle adfærd, samt dernæst hvad det egentlig er vi vil måle og hvordan. Tidsmålinger er jo f.eks. ikke den eneste måde, hvorpå man kan skaffe sig viden om tidsforbrug. Det er faktisk en meget dyr metode. Alternativt kan man vurdere tidsforbrug ad-hoc eller man kan bede medarbejderne om at lave et skøn eller en plan. Målinger må heller ikke være et mål i sig selv, men er jo blot et middel til at fremskaffe viden og indsigt til at gøre ting bedre og sætte ressourcer ind der, hvor de gør størst nytte. Det er ikke alt, vi kan måle og veje, fordi virkeligheden ofte er for kompleks og foranderlig. Jo simple, mere ensartede og stabile, opgaverne og arbejdsprocesserne er, desto lettere er det at måle sammenhænge mellem ressourceindsats, tidsforbrug og effekt og dermed gøre målingerne sammenlignelige.

Men dermed ikke sagt, at det alligevel er relevant og meningsfuldt at lave målinger. For en anden betingelse er, at målingerne vil give anledning til gode ledelsesmæssige refleksioner, og at det er muligt at bruge den indsamlede viden til at tænke kreativt og til at påvirke og ændre praksis. Det er jo ikke sikkert, at de reelle beslutningstagere lever for at rationalisere og effektuere den måde, der produceres på.

### **Eksempler på meningsløse målinger**

Et godt eksempel er måling af kreative og skabende processer, hvor der ikke nødvendigvis er en entydig og logisk sammenhæng mellem ressourceindsats og værdien af de leverede præstationer. Inden for kunsten findes der sjældent en simpel nyttefunktion, hvorefter andre udefra kan måle og veje værdien af kunstnerens arbejdsprocesser og resultater samt kvaliteten af publikums oplevelse. Ingen kan f.eks. måle publikums udbytte af en operaopførelse. Hvis der ikke eksisterer en sådan simpel nyttefunktion i tid og rum, giver det heller ikke mening at måle ressourceindsatsen i tidsenheder og nytteeffekter.

Et andet eksempel er målinger af produktivitet og ressourceudnyttelse under komplekse produktionsvilkår, hvor særlige faglige og etiske og menneskelige hensyn spiller en afgørende rolle. F.eks. kan nævnes hensyn, som kræver særlig ledelsesmæssig opmærksomhed, individuel indsigt og anerkendende dialog.

Eller sagt med gode gamle Einsteins klare formulering: "Alt hvad der kan tælles, tæller ikke nødvendigvis, alt hvad der tæller, kan ikke nødvendigvis tælles".

### **Tænk derfor før du måler**

Derfor er det et godt råd til alle ledere og medarbejdere, at tænke sig godt om, inden man bruger tid og penge på at udvikle og gennemføre nye målesystemer. For det første kan det tænkes, at ideen om at måle på forhånd er meningsløs, fordi det, vi ønsker at styre teknologisk set, ikke lader sig realisere ud fra de etiske og sociale værdier, som hersker i det pågældende lokale arbejdsmiljø.

For det andet er de mulige tælleregimer i sig selv utroværdige, fordi de måske stiller meget store krav til menneskers etik, disciplinering og nøjagtighed. Derfor stiller de særlige krav til medarbejdernes forberedelse, læring og forståelse af systemets baggrund og betydning. En række basale forudsætninger skal således være opfyldt, for at tælleregimer kan fungere med effekt og mening i en organisation.

Alle tælleregimer til måling af tidsforbrug, præstationer, kvalitet og ressourceindsats er således kendetegnet ved, at de måler menneskers adfærd og sætter værdi på deres flid, stabilitet, nøjagtighed, kreativitet, relationer, ansvarlighed etc. Disse systemer må følgelig ses som en vigtig del af organisationens daglige liv, faglige kultur, magtens fordeling, relationer til omverdenen, medarbejdernes selvforståelse og faglige stolthed etc. Mennesker er bevidste, følelseladede og stolte individer, der reagerer forskelligt på indgreb i deres handlefrihed, faglige selvstændighed og daglige arbejdsvaner. Derfor er målesystemer altid svære at forankre og implementere i praksis.

### **Vigtigheden af lokal medbestemmelse på systemernes design**

Det er i vort demokratiske samfund en nedarvet etisk værdi, at medarbejdere i videst muligt omfang får mulighed for at øve indflydelse på deres lokale arbejdsvilkår og tages med på råd i forbindelse med større ændringer i deres arbejdsmiljø. Værdien af nye styringsformer, strategier, målesystemer og arbejdsvilkår er i høj grad betinget af, at der etableres en konstruktiv faglig dialog omkring styrings- og måleregimers design, ikke mindst fordi de indrammer organisationens muligheder for at fungere såvel udadtil som indadtil. Der er lavet masser af undersøgelser heraf, som påviser vigtigheden af medarbejdernes involvering i design af lokale styrings- og målesystemer. Hvis målesystemer skal kunne fungere i praksis gennem troværdighed, gensidig tillid, faglig relevans og med konstruktiv faglig dialog i anvendelsessituationer etc., er medarbejdernes motivation, involvering og entusiasme uhyre vigtig, ikke kun som led i de ydre formelle systemmæssige rammer, men også i form af den løbende samtale og samskabelsesproces, der kommer til udtryk under systemets levetid. Tælleregimer er jo ikke blot en engangsforestilling, men udgør en aktiv og integrerende del af samspillet mellem ledelse og medarbejdere. Desværre må vi konstatere, at mange af disse menneskelige og sociale hensyn tilsidesættes, fordi styresystemer ofte sættes i værk oppefra på

afstand fra de arbejdsmiljøer, hvor de skal virke i praksis, og under medvirkning af fjerne konsulenter, som ikke har indsigt i lederskabspraksis.

### **Hvad kan vi gøre?**

Jamen, er alle vore gode ideer og hensyn så overhovedet realisable i praksis? Tilsyneladende går trenden i vort samfund i retning af øget styring og overvågning, mere ensretning og regulering, tiltagende centralisering, mindre demokrati og reduktion af lokal medbestemmelse. Derfor sættes tidsregistrering i værk, uden at de styrede og målte mennesker har accepteret målemetoderne.

Svaret er, at det dog stadig er muligt at finde huller, sprækker og kreative muligheder for at finde løsninger, der tilgodeser de gode idealer og relevante menneskelige hensyn.

Der foregår i dag i vort samfund et opgør mellem en række modstridende kræfter og trends, som kommer til udtryk i alle sektorer, på alle niveauer og i vore medier. Den ene tendens går i retning af at tilgodese konkurrencestatens krav om centralisering, standardisering, ensretning og kontrol. Et glimrende eksempel er kampen om folkeskolen og lærernes faglige frihed og udvikling. Den anden tendens går i retning af øget liberalisering og frigørelse af menneskesamfundets kreative kræfter og civilsamfundets mobilisering af frivillige ressourcer med henblik på at styrke fællesskabets fornyelse.

Overalt foregår der en kamp mellem statens bestræbelse på central styring og lokalsamfundets forsøg på at udvikle nye ledelsesformer, der frigør de kreative skabende kræfter. Overalt må man fra lokalt hold engagere sig i denne kamp med fornuftige argumenter, kritisk og konstruktiv dialog og vurdering af bureaukратиets ledelsesmæssige, sociale og menneskelige konsekvenser, samt ikke mindst vurdere udgiften af nye tidsregistreringer målt op mod værdien af den skabte information. Det er derfor vigtigt, at vi alle - medborgere som producenter - engagerer os i denne styringsdebat og forholder os aktivt til fremtidens uendelige muligheder for at indrette samfundet og udvikle dets produktion, lederskab og videnskabelse på.

#### Litteratur:

Klaus Majgaard (red.) (2014): Sprækker for fornyelse – Nye perspektiver for offentlig styring og ledelse. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Preben Melander (red.) (2014): Laboratorier til bæredygtig samfunds- og lederskabelse – Når lederkompetencer samskabes af mennesker. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Preben Melander (red.) (2014): Lederskabelse i spændingsfeltet mellem staten, professionen og borgerne. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag