

Henrik Gudme, Formand for DFK, skriver her i Magasinet Kvalitet omtaler af bøger, som skønnes at være relevante eller på anden vis være interessante for DFK-medlemmer. Du er velkommen til at foreslå bøger ved at skrive til DFKs sekretariat.



## DU FÅR HVAD DU MÅLER!



**Titel:** Riv servicefabrikkerne ned  
**Undertitel:** Hvordan man opløser kompleksitet, minimerer pseudoarbejde, undgår fatale forandringer og får serviceorganisationer til at fungere bedre for kunder og borgere.

**Forfatter:** Jonas Astrup Beck & Kristian Astrup Nielsen

**Sprog:** Dansk

**Forlag:** Vanguard Uddannelse

**ISBN** 978-87-973241-0-3

**Sider:** 302

Udgivet: 2021



MEN HVORDAN KAN DU VIDE, OM DIN DEFINITION AF KVALITET ER RIGTIG? JAGER DIN ORGANISATION PÆNE MÅLTAL OG KPI'ER UDEN AT VIDE, OM BESTRÆBELSERNE PÅVIRKER DEN ORGANISATORISKE PRÆSTATION POSITIVT SÅVEL SOM NEGATIVT? OG HVORDAN SIKRER DU, AT EVALUERING AF FORBEDRINGSINDSATSEN IKKE BEROR PÅ FIKTIVE DOLLARSEDLER I RAPPORTER, SOM ER UDARBEJDEDE AF DYGTIGE CONTROLLERE?

Helt befriende er det at læse en bog, der forholder sig kritisk til mål og KPI'er. Jeg er selv meget glad for udsagnet "du får hvad du måler", et udsagn der i mine øjne opsummerer denne bog ganske godt. Tillad mig at ride en af mine kæpheste. Måske tænker du, det er vel fint, at vi får det vi måler, det er vel derfor vi måler? Jo jo, vi får laverer sygefravær, hvis vi måler på sygefravær, vi får flere pluk pr. time fra lageret, hvis det er det, vi måler på. Men hvad sker der med det, vi ikke måler på. Trivslen, motivationen, fejlpluk, fejlliverancer, om pluk? Er antallet af pluk pr. time et udsagn for, hvor godt vores virksomhed drives? Hvad er egentlig vigtigt for kunden til plukkene? Kunne det være rettidig og korrekte leverancer? Leverancer hvor "kunden" ikke efterfølgende skal bruge tid på at reklamere over leverancen, for at vi efterfølgende kan øge vores KPI med flere pluk den følgende time? Hvor mange af vores pluk er reelt værdiskabende, og hvor mange er forårsaget af forkert fokus?

Når der skal "findes gode mål", synes jeg, der er en tendens til at glemme diskussionen om leading og lagging KPI'er. Måler vi for at kunne styre mod et større mål (leading KPI'er), eller måler vi med blikket i bakspejlet (lagging KPI'er)? Måler vi resultatet vi ikke kan ændre på, og kun kan bruge til at konstatere "det ikke gik så godt, det må vi gøre bedre næste år. Lad os sætte et nyt mål". Vrrinsk. Nu sætter jeg hesten tilbage i stalden.

Bogen har flere eksempler på, at der blev opnået "grønne KPI'er" og lederne kunne klappe hinanden på skuldrene, men hvor det ved nærmere eftersyn stod temmelig slemt til med at levere det, der var kerneopgaven.

Bogens befriende gennemgang af mål, hvordan de kan være farlige og hvordan de kan sættes rigtigt, bygger et fundament til at se på forandringer Hvordan kan vi skabe gode forandringer? Fundamentet bygges også af en gennemgang af den ledelsestænkning, der i første omgang førte til skabelse af "servicefabrikken", her-efter ses på, hvordan vi med et nyt ledelsesparadigme effektivt kan komme tættere på at opfylde kundens behov. Du finder også et godt afsnit om, hvordan du kan forstå og tænke kvalitet, måling og forandring fra et helhedsorienteret ledelsesperspektiv. Dette bygger på Vanguardmetoden som for en del år tilbage blev præsenteret på en DFK-konference. Digitalisering, og de faldgruber du finder her, behandles også.

Riv servicefabrikkerne ned har sit omdrejningspunkt om netop servicevirksomheder, især mange eksempler fra det offentlige. Personligt kan jeg uden problemer relatere til eksemplerne, selvom jeg har baggrund i produktion og fremstilling. Det er en grundig bog og til tider også en lidt "tung" bog, som i mindre grad egner sig til "godnat læsning", men mere fortjener grundig gennemlæsning ved skrivebordet. Måske endda en lille intern studiegruppe på kontoret?

God læselyst  
Henrik