



Målstyring – Mistillit satt i system

- Jan Ubøe, professor i matematikk ved NHH



- Målstyring (MBO) ble introdusert av Peter Drucker (1954).
- Kvalitetsledelse (QM) ble introdusert av William Edwards Deming (1986).





Svakheter med målstyring

- Drucker: “Objectives must never become the basis of control in which there is domination of one person by another.”
- Deming: “MBO is an attempt to manage without knowledge of what to do.”

Helhetstenkning og samhandling



Feilslått økonomisk teori? Hayek

- Målstyring setter et sett med premisser hvor vi antar at uten kontroll og oppfølging vil individene ta seg til rette.
- Dette setter mistillit i system.
- Et fullstendig frislipp av kontroll er imidlertid like naivt, så kunsten er å finne en riktig balanse mellom kontroll og selvstyre.



Svakheter med målstyring

- Målstyring var aldri ment å brukes med kortsiktige numeriske mål.
- Målstyring var aldri ment som et verktøy for hierarkisk rapportering.
- Målstyring var aldri ment som et verktøy for ledere uten kunnskap om virksomheten.

Drucker brukte mye av karrieren til å kjempe mot misbruk av målstyring.



Hvordan bedre kortsiktige numeriske mål?

- Bedre praksis og systemer.
- Manipulere systemet som produserer tallene.
- Manipulere tallene.

Å bedre praksis og systemer er en langsiktig prosess, og da er manipulering eneste utvei.

Manipulering finner utvilsomt sted og kan få absurde proporsjoner. VW. Løs enkle oppgaver som gir
uttelling på kort sikt.



NPM/Målstyring

- Hood/Dixon: NPM fungerer ikke.
- Ha-Joon Chang: Det er en myte at fri konkurranse gir økt økonomisk vekst.
- Marie Østergaard Møller: «Intet tyder på, at resultatbaseret styring er en god styreform på de velfærdsområder, vi har undersøgt.»
- Christian Ørsted: Systemet dreper.



PISA/Målstyring i skolen

- Svend Kreiner: «Den mest slående effekt som Pisa har haft, er, at det systematisk er lykkedes for politikere og Pisa-forskerne at nedbryte respekten for folkeskolen og lærerne i Danmark.»
- Russel Hobby: «I think the gap between the profession and the Government has never been wider than it is at the moment.»



Målstyring

Peter Drucker (1954) – Management by objectives

Når noe måles, vil det som ikke måles bli nedprioritert.



Helhetstenkning

Enkle beslutningsregler som kun baserer seg på



Målstyring skaper ubalanse

- Fremelsker egoisme og kortsynthet.
- Vi trenger å stimulere medbestemmelse, dialog og idealisme.
- Vi trenger en ledelse som tenker helhet.
- Vi trenger en ledelse som forstår at kompetansen i kunnskapsbedrifter sitter på grunnplanet.