

Mellomledere frykter målstyring

Rasjonell post: Posten er rasjonalisert i senk av moderne målstyring, hevder en ny rapport. – Useriøst, mener konsernsjef Dag Mejdell.

ARBEIDSLIV

DANIEL BUTENSCHÖN
OSLO

Rapporten Norsk Ledelsesbarometer 2012, som er utført av Kunnskapssenteret De Facto på oppdrag fra fagforbundet Lederne, beskriver hvordan dramatiske omstillingsprosesser i Posten har ført til en usunn ledelseskultur og stor misnøye blant mellomledere og postbud. Rapporten offentliggjøres i dag.

Posten har vært gjennom store endringer de siste femten årene. Siste runde i rasjonaliseringsprogrammet «Spinnaker» ble gjort ved hjelp av Lean, en styringsmetode som ble beskrevet i DNS sak om New Public Management på lørdag.

Lean har utspiring i Toyotafilosofien om at all aktivitet som ikke skaper verdier er bortkastet og må fjernes. Den ferske rapporten forteller om konsullenter som fulgtvete ansatte med skjemaer og stoppeklokker.

«Oppsiktsekkende»

– Det er en oppsiktsekkende fordeling om ansatte som til slutt behandles som roboter. Det er blitt stor frykt for å stille spørsmål, og en forveksling mellom lojalitet og lydighet fra ledelsen, sier forsker Bitten Nordrik i De Facto, som har laget rapporten for organisasjonen Lederne.

Forbundsleder Jan Olav Brekke i Lederne sier at ansatte føler seg kneblet av «hard» mål- og resultatstyring:

– Folk presses ut av stillinger ved hjelp av styringsmetoder som kolliderer med grunnprinsipper i norsk arbeidsliv. Bak ligger veldokumenterte stortingsmeldinger om statlig beleide Posten som det kan virke som at politikerne ikke har satt seg grundig nok inn i, sier Brekke.

Målstyring og karakterkort

Ansatte i Posten måles på mange kvantitative mål. Nå sørger et nytt karaktersystem for å vurdere dem også på personlige egenskaper som «synlighet» og «evne til å motivere».

– Karakterene brukes til å avgjøre de ansattes fremtid i Posten. Det fører til stor uttrykkhet, sier Bitten Nordrik, som skrev rapporten sammen med Stein Stugu.

De ansatte blir målt etter en normalfordelingskurve. 80 prosent skal prestere normalt, mens 10 prosent ligger over



UENIG I RAPPORT. Posten-sjef Dag Mejdell. Foto: Javad M. Parsa

Resultatoppfølging				Lederprofil – Hjelpekort	
	Målt 2011	Målt 2012	Skårer (1-5)	Navn	Stilling
Oppfølging av mål	75	77	4	Anna Lunde	1975
Oppfølging av oppdrag	85%	86%	4	Stilling	Regionansvarlig
Oppfølging av kompetanse	7%	6,5%	3	Utdanning/utdanningsnivå	Master i Logistik og planering
Andre momenter	4 HVA	4,5 HVA	4		
Økonomisk oppfølging					

Ansjøen (sett kryss – egen vurdering)				Lederprofil	
Karaktersystem	Ansatt 2 år	Ansatt 3 år	Kommentar	Stilling	Skårer (1-5)
Oppfølging av mål				Regionansvarlig	4
Oppfølging av oppdrag				Stilling	3
Oppfølging av kompetanse				Utdanning	2
Andre momenter				Utdanning/utdanningsnivå	4
Økonomisk oppfølging				Utdanning/utdanningsnivå	4

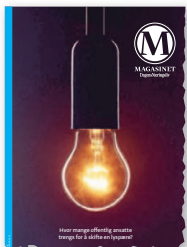
BYGGER KARAKTER. Posten har innført karakterkort som blant annet bedømmer ansattes evne til å inspirere.



SKREV RAPPORT. Bitten Nordrik, som mener ansatte behandles som roboter.



SKREV RAPPORT. Stein Stugu i De Facto.



DN lørdrag

mellom tillitsvalgte og ledelse, er under press, sier Nordrik.

Skjev virkelighetsforståelse

På bakgrunn av tallene i rapporten har forskerne dybdetintervjuet ti ledere og ansatte i Posten om deres arbeidssituasjon. Det reagerer konsernsjef i Posten Dag Mejdell på:

– Det grenser til useriøst når Norsk Ledelsesbarometer intervjuer ti medarbeidere og bruker

■ SKEPTISK. Posten styres etter Lean-målene «Opex». Mellomledernes fagforening er kritiske til hva det gjør med arbeidsmiljøet.
Foto: Jimmy Linus



NORSK LEDELSBAROMETER 2012

- Rapport som gjøres for fagforbundet Lederne av kunnskapssenteret De Facto. Kartlegger på femte året arbeidsforholdene til norske mellomledere.
- «Hard» hr er på fremmarsj i norsk arbeidsliv. Ledere evalueres ikke bare etter hva de oppnår, men også hvordan de når målet – og får karakterer deretter.
- Rapporten hevder at lønn og karrieremuligheter avgjøres av hvor dyktig man er på å etterleve toppledelse.

det som alminnelig beskrivelse for de store omstillingene som Posten har gjennomført de siste

- I årets undersøkelse er Posten hovedcase, gjennom kvalitative intervjuer med mellomledere og bud.
- Respondentene er mellomledere og tillitsvalgte.
- Rapporten sier at 53 prosent av norske ledere mener omstillingsprosesser påvirker arbeidsmiljøet negativt. 49 prosent mener det fokuseres mer på styring enn ledelse.

tolv årene og som har berørt 25.000 medarbeidere, sier han. Mejdell sier at de store og

nødvendige omstillingene har skjedd gradvis og med tett involvering fra tillitsvalgte.

– På virksomheter kan måle seg med Posten når det gjelder å ivareta ansatte i omstillingene, involvere tillitsvalgte i prosessen og fokusere på hms.

Konsernsjefen viser til at sykefraværet i perioden er gått fra over 11 prosent til under syv prosent. Nye uføretillfeller er gått fra 2,5 prosent til 1,5 prosent, mens medarbeidertilfredsheten er økt fra 61 til 77 poeng på en skala som går til 100.

– Disse resultatene taler for seg selv! sier Mejdell.

daniel.butenschon@dn.no

77 Rasjonaliseres ihjel Positive til Lean

TROMSØ: Professor i statsvitenskap Kjell Arne Rovik ved Universitetet i Tromsø har fulgt Posten i flere tiår. Han mener at styringsmetoder som «Balansert målstyring» og Lean er uttrykk for hvordan styringsviseren har strammet seg til i både privat og offentlig sektor.

– Ved tusenårsskiftet, etter tyve år med mykt ledelsespreik, var mange lei. Pendelen svingte fra ledelse til styring, som fremsto som mer håndfast og med mer forutsigbare resultater, sier Rovik, og mener denne type mål- og resultatstyring

– med blant annet karakterkort og evnevurdering etter normalfordelingskurver nå ligger i ryggmargen på selv den laveste byråkrat.

– Mange ser Målstyring som noe grunnleggende fornuftig. Derfor er det vanskelig for mange å tenke utenfor boksen for å rette opp alle de uheldige bivirkningene, sier Rovik.

– Som at posten ikke får levert ut posten?

– Nettopp. Posten er i ferd med å rasjonaliseres ihjel. Vi får kalle ledelsen «Post mortem» fra nå av.

OSLO: – Vi er i utgangspunktet positive til bruk av Lean som styringsmetode. Men innføringen viste seg å bli veldig problematisk, sier Odd Christian Øverland, forbundsleder for fagforbundet Postkom, som organiserer nærmere 90 prosent av de ansatte i Posten. Problemet oppsto da de eksterne rasjonaliseringsseksjonene åpenbart hadde liten forståelse for de ansattes situasjon:

– Det var lydørene en kort stund. Men relativt raskt dikterte de hvordan alt mulig

skulle endres, sier Øverland.

– Når du kommer til en arbeidsplass der folk har jobbet i 30 år og de føler de har organisert ting noenlunde optimalt, så måtte det jo skjære seg. Og det gjorde det til de grader. Dersom det var slik at folk ble fulgt på do så kan jeg forstå at det opplevdes nedverdiggende.

Postkom aksepterte ikke målepraksisen slik den ble praktisert. De eksterne konsulentene ble gradvis faset ut. Øverland opplever at ledelsen tar HMS på alvor, og ser Lean-konflikten som et tilbakelagt stadium.