



**Forsmagen er allerede i gang med mangel på arbejdskraft i mange brancher og virksomheder. Den dårlige nyhed er, at det kun bliver værre. Den gode nyhed er, at den enkelte organisation og ledelse kan gøre noget.**

## Klumme. Elsk dine KPI'er!



Jette Ditlev, bestyrelsesprofessionel, foredragsholder, ledelses- og strategi-futurist, Ditlev Consulting  
jd@ditlev-consulting.dk

Måske synes du, at det er en underlig overskrift. Eller måske tænker du, hvad er KPI'er overhovedet for en størrelse. KPI'er – eller Key Performance Indicators – er såmænd blot målepunkter. Og der er i de seneste år opstået en underlig hetz imod dem i mange organisationer og hos mange både ledere og medarbejdere. KPI'er stresser og tyranniserer. Vi bliver syge af dem. Men spørger du mig, er det noget værre vrøvl. Ingen bliver syge af at have et mål (hvis det ellers er nogenlunde rimeligt).

Men vi kan blive syge på vej hen mod målet. Hvis processen er ødelæggende, hvis systemerne er rigide, hvis adfærden og kulturen i organisationen er syg, hvis tidspresset er urimeligt, hvis vi bliver afkrævet og skal bruge tid på tåbelige registreringer og derfor ikke kan løse vores kerneopgave ordentligt, hvis vi ikke kan påvirke vores egen hverdag, hvis vi ikke kan se meningen med galskaben, hvis ledelsen er pivrinde (eller som jeg ynder at kalde det: skidedårlig). For blot at nævne nogle.

Og det er til gengæld et virkeligt problem, som er alvorligt. Det udmønter sig i mistro og stress, det ødelægger mennesker og det koster i øvrigt også samfundet en masse penge.

Ifølge "Den nationale sundhedsprofil" udgivet af Sundhedsstyrelsen i marts 2022 er andelen af danskere med lav score på det mentale helbred støt stigende siden 2010. Det gælder alle aldersgrupper og på tværs af køn. Men det gælder særligt de unge og yngre – og særligt de unge og yngre kvinder. Der er helt sikkert mange forklaringer, mange pres, mange meninger.

Jeg kender langt fra dem alle, men fra mit daglige arbejde som ledelsesrådgiver, sparringspartner og bestyrelsesprofessionel kan jeg se et vist mønster. Og pudsig nok handler det i store træk om netop en cocktail af processer, systemer, kultur, adfærd, ledelse og lederskab.

Jamen, er de unge ikke bare forkælede og en flok ikke-robuste flæbehoveder? Næh, det er de generelt ikke. De er faktisk virkelig dygtige, reflekterende, eftertænksomme, arbejdsomme – og de stiller høje krav til sig selv.

Til gengæld er de ikke altid klar på, hvad der forventes af dem og derfor spørger de (hele tiden). De lidt ældre generationer oversætter ofte det til usikkerhed og "de ka' sgu' da heller ikke finde ud af noget selv", men det er altså ikke den fulde sandhed. I øvrigt kan jeg jo lige spørge min egen generation: hvem har egentlig "trænet" de unge? Både i hjemmet, i institutioner, i skolen? Okay, så lader vi lige den indvending ligge, ikk'?



Illustration: Gert Ejton

**SÅ MED ET** arbejdsmarked der i fremtiden kommer til at se helt anderledes ud og med nye krav fra nye generationer, så er det nødvendigt at finde nye veje end de gamle nedslidte. Og husk så i øvrigt også lige, at fremtidens arbejdsmarked er sælgers marked: store generationer forlader arbejdsmarkedet og mindre generationer kommer ind.

Forsmagen er allerede i gang med mangel på arbejdskraft i mange brancher og virksomheder. Den dårlige nyhed er, at det kun bliver værre. Den gode nyhed er, at den enkelte organisation og ledelse kan gøre noget. Men det kræver mod og vilje til forandring.

Og så er vi tilbage ved starten: KPI'erne er gode nok, men det er adfærden, kulturen, ledelsen og lederskabet vi skal have fat i. Det kan man også kalde for KBI, altså Key Behavioral Indicators.

Vil du så bare have, at vi skal måle endnu mere, Jette? Næh, jeg vil faktisk slet ikke måle på så meget, som mange gør i dag.

Til gengæld vil jeg gerne sætte fokus på mennesker og relationer. På måden vi arbejder på, måden vi kan få lov til at udvikle os på, måden vi samarbejder på, måden vi taler til og omgås hinanden på og måden virksomheden bidrager til samfundet på. For blot at nævne nogle.

**DET HANDLER OM** rammesætning, om forventninger, om mening. Og mening er ikke blot det helt store overordnede purpose, som ellers er så populært i de her år (altså eksempelvis det der med: vores purpose er verdensmål X og Y). Purpose handler også om mening for den enkelte i eget arbejde, muligheden for faglig og personlig udvikling, for at være en del af et sundt og givende fællesskab på arbejdspladsen, at der er god og ordentlig ledelse med plads til den enkelte. Det behøver vi ikke måle på – det kan vi mærke.

Det handler om bæredygtighed og det har mange flere farver end grøn! Det handler grundlæggende om tre elementer: økonomi, mennesker og samfund. Ingen virksomhed kan drives uden fornuftig økonomi, men der er heller ingen forretning uden mennesker og uden hensyn til samfundet.

De tre elementer skal drøftes og defineres for den

enkelte virksomhed, så netop deres sweetspot bliver tydeligt og relevant. Det stiller krav til både ledere og medarbejdere at skabe en ny og sundere kultur. Men heldigvis er det muligt, for kultur kommer af det latinske cultura, der betyder "det dyrkede" – og man kan jo bare dyrke noget nyt og bedre, ikk'?

**SÅ HVAD SKAL** du som leder dyrke? For eksempel må du give slip på en masse kontrol, du må sætte dig selv mere i spil og på spil som menneske, du må lære at lede i fællesskab med din organisation, du må redesigne virksomhedens organisering, du må lære at sige "vi" i stedet for "jeg", du må sammen med dine medarbejdere lave spillereglerne for den gode adfærd – og en masse mere.

Så hvordan komme i gang? Først og fremmest kræver det beslutning og dernæst action, det vil sige fra holdning til handling. Og at du tør arbejde med dig selv og dine medarbejdere. Så skal I nok nå KPI'erne – og også komme til at elske både dem og festen, når I når frem. Rigtig god tur!

**+** Jette Ditlev er futurist med særlig interesse for ledelse, lederskab og bestyrelse. Hun er optaget af fremtid, forandring og forretningsudvikling og har som sin livsmission at bekæmpe skidedårlig ledelse. Med det som afsæt arbejder hun som ledelsesrådgiver, foredragsholder og bestyrelsesprofessionel.

● Hun er cand.merc. og har 35 års erfaring med ledelse og lederskab, strategisk udvikling, internationalisering, salg og innovation.

● Siden 2005 har Jette drevet egen virksomhed, Ditlev Consulting, hvor hun har undervist, rådgivet og været sparringspartner for hundredvis af ledere i både store og små virksomheder.

● Sideløbende er hun ekstern lektor på SDU Syddansk Universitet, ekstern ekspert for EU-Kommissionen, ligesom hun arbejder i en række bestyrelser og Advisory Boards.

● Læs mere på [ditlev-consulting.dk](http://ditlev-consulting.dk)

● Kontakt: [jd@ditlev-consulting.dk](mailto:jd@ditlev-consulting.dk) eller telefon 25 30 16 06