

Performance management i en krisetid

Claus Elmholdt, Rasmus Hoffmann Birk & Kenneth Børgesen

Denne artikel undersøger, om 'performance management' – eller på dansk præstationsledelse – er et effektivt svar på de udfordringer, som organisationer står overfor i krisetider. I tiden efter finanskrisen i september 2008 er det blevet endnu mere relevant for ledere at kunne navigere i en brydningsfyldt krisetid, hvor fast grund under fødderne er svær at finde. I artiklen argumenteres for, at ledelse i en sådan krisetid godt kan drage inspiration fra præstationsledelsesparadigmet og dets fokus på styring, kontrol og læring, men kun hvis lederne formår at integrere og balancere netop styring, kontrol og læring.

Mange artikler om ledelse begynder med at konstatere, at den kontekst, nutidens organisationer skal kunne agere i, er kompleks og uoverskuelig (Conklin 2006; Ritchey 2013; Camillus 2008). Allerede Rittel og Webber (1973, 156) argumenterede for, at vi havde passeret de lette problemers tid. Dette er kun blevet endnu mere markant siden den økonomiske krise i september 2008, der begyndte i USA med Lehmann Brothers og den finansielle sektors kollaps og herfra hurtigt spredte sig til resten af verden, herunder Danmark.

I denne artikel vil vi i lyset af udfordringerne for ledelse i den komplekse krisetid, vi lever i, kigge kritisk undersøgende på ledelsesdisciplinen 'performance management', som på dansk også ofte benævnes resultatstyring, målstyring eller præstationsledelse. I nærværende artikel benytter vi både det engelske begreb 'performance management' og den danske oversættelse *præstationsledelse*. Præstationsledelse referer til en række forskellige ledelses- og styringsinitiativer, som fx opstilling af præ-

stationsmål for organisation, afdeling og individer, målaftaler, resultatkontrakter, præstationsvurderingssystemer, resultatløns og karriereveje, der har det tilfælles, at deres formål er at øge organisationens effektivitet (Biron m.fl. 2011, 1294). Specifikt kan præstationsledelse defineres som den ledelsesdisciplin, der beskæftiger sig med at sætte mål for, følge op på og dokumentere resultater og adfærd samt danne grundlag for læring, styring og kontrol i organisationer (Van Dooren m.fl. 2010, 6). Præstationsledelse har vundet indpas og været anvendt i både offentlige og private organisationer i mere end 25 år (Johnsen 2005, 9). Dette på trods af, at undersøgelser af 'performance management'-systemers evne til at understøtte organisationers effektivitet viser blandede resultater (Biron m.fl. 2011, 1295). Eksempelvis konkluderer Morgan (2006, 22), at "[...] *too many companies are finding that their performance management systems are falling far short of expectations*", og Haines og St-Onge (2012, 1158) skriver, at flere undersøgelser finder, at helt op til 80 til 90 %

HR-professionelle vurderer, at deres 'performance management'-systemer ikke forbedrer den organisatoriske 'performance'. Andre som fx Pulakos og O'Leary (2011) samt Molleman og Timmerman (2003) finder, at 'performance management'-systemer, hvis de designes og implementeres i tilpasning til den specifikke organisatoriske kontekst, kan yde et værdifuldt bidrag til at understøtte organisationers effektivitet.

Spørgsmålet, der rejses i denne artikel, er, om 'performance management' er et godt svar på ledelsesudfordringerne i en kompleks krisetid, hvor fokus for mange organisationer er overlevelse og dermed agilitet snarere end stabil forbedring af præstationer (Nijssen & Paauwe 2012, 3315). Artiklens centrale tese er, at med krisetidens kompleksitet og forandringshastighed som kontekst for organisationer i dag, er præstationsledelsens fokus på klare og entydige mål et for simpelt værktøj til at opnå en tilfredsstillende og positiv effekt på virksomhedens præstationer. I artiklen stiller vi skarpt på en række potentielle faldgruber i forhold til præstationsledelse i en krisetid og diskuterer, hvordan præstationsledelse kan implementeres, så potentialerne realiseres, og faldgruberne undgås. Vores teoretiske diskussion af faldgruber eksemplificeres med en case: Touch-IT. Vi tager i artiklen afsæt i en forståelse af organisationer som kompleksitetsberigede objekter (Morin 1999) med samtidige behov for styring, kontrol og kreativ udvikling af nye svar på turbulente tiders skiftende udfordringer (Cameron m.fl. 2006).

Den krisepregede kontekst for ledelse i dag

I artiklen skelner vi mellem to lidt forskellige betydninger af ordet krise, nemlig *akut organisatorisk krise* og *krisetid*. Kort beskrevet forstår vi en akut organisatorisk krise

som en pludselig opstået udefrakommende og tidsmæssigt afgrænset episode, der truer organisationen på dens eksistens og derfor skaber et markant behov for hurtig organisatorisk forandring. Det kunne eksempelvis være finanskrisen i september 2008, der kastede en række organisationer, særligt i den finansielle sektor, ud i en akut overlevelseskamp. Vi er dog ikke i denne artikel optaget af den akutte krisefase, men snarere af begrebet krisetid, som vi forstår som tiden i årene efter eksempelvis finanskrisen i september 2008. Denne tid er præget af en generel økonomisk afmatning, recession og politisk ustabilitet. Tænk tanken Cevea (Cevea 2013) noterer, at selvom selve finanskrisen er overstået, så venter nye udfordringer i form af store globale ubalancer, herunder nationale gældskrises, som skaber risiko for nye kriser. Vi vil argumentere for, at finanskrisen og dens konsekvenser har forstærket kompleksiteten i en tid, der i forvejen var overordentlig kompleks. I den offentlige sektor har man skullet indstille sig på demografiske forskydninger, faldende statslige indtægter, omlægge til mere grøn energi og forberede sig på klimaforandringer, og dette samtidig med at det finansielle klima har været alt andet end gunstigt, og væksten ser ud til at være på konstant tilbagegang (Leslie & Canwell 2010, 298). Vi mener, at finanskrisen og det politiske klima i dag tydeliggør, at vi lever i en tid, hvor *kompleksitet* er en altoverskyggende faktor at forholde sig til.

Hvad er så forholdet mellem kompleksitet, organisationer og ledelse? John Urry har argumenteret for, at verden er kompleks og non-lineær, snarere end at den er simpel og lineær. Han skriver, at det derfor kan være nyttigt at bevæge sig væk fra ideer om en direkte linje mellem individet og samfundet og videre mod *komplekse* forståelser af verdens beskaffenhed (Urry 2003, 120-124). Sociologen Edgar Morin præsenterer

terer et bud på en sådan kompleks forståelse af, hvad organisationer er. Han argumenterer bl.a. for, at organisationer kan ses som *kompleksitetsberigede objekter*, frem for blot som strukturer (Morin 1999, 119). At organisationer er kompleksitetsberigede betyder, at de ligger under for en ekstern og universel orden, *samtidig med* at de medproducerer denne orden i samspil med uorden. Organisationer er på denne måde berigede med kompleksitet. De er *objekter i sig selv*, de består af en lang række mindre dele og medproducerer de ordener, som også influerer og styrer dem. Organisationer forstået på denne måde modsætter sig, ifølge Morin (1999), forsøg på at skille det komplekse ad med et formål om lineær og entydig standardisering med henblik på simpel måling af en medarbejders og en organisations 'output'. Organisationer modsætter sig altså tanken om analytisk reduktion-til-mindste-dele efter den klassiske fysiks metoder. Denne forståelse af kompleksitet i organisationer betyder, at vi ikke kan nøjes med udsagnet om, at "*helheden er mere end delene*", når vi reflekterer over en kompleks kontekst (Morin 1999, 120). Vi må nødvendigvis medtænke, at helheden (fx organisationen) samtidig er mindre end delene (fx medarbejderne), idet delene kan indeholde egenskaber, som undertrykkes i organisationen af helheden. Vores pointe her er, at det er blevet en kompleks og ofte paradoksal opgave at skulle definere og lokalisere problemer i tid og rum. Netop når komplekse problemer, deres konkrete analyse og løsninger ikke lader sig definere entydigt (Rittel & Webber 1973; Camillus 2008, 100; Ritchey 2013, 2-3), bliver det langt sværere at finde ud af, hvad objektet for ledelse er.

Morins ideer (1999) minder os om, at vi må forsøge at begribe organisationer *igen-nem* uvisheden og kompleksiteten. Uvisheden og kompleksiteten skal ikke ignoreres eller overkommes, men accepteres som et

vilkår. Ifølge Law og Urry kalder verden på andre *metoder* til at skaffe viden, end den gjorde for 100 år siden (2004, 403). De beskæftiger sig specifikt med samfundsvidenskabelige metoder, men deres pointe er meget lig den, der fremdrages af Morin; der må udvikles *tidssvarende viden* om den kompleksitetsprægede kontekst og produceres 'tidsmatchende metoder', som kan bidrage til at navigere i kompleksiteten. På lignende vis pointerer Snowden og Boone (2007), at ledelse i organisationer må tage hensyn til, at nutidens organisationer præges af en uforudsigelighed, hvor de rigtige svar ikke hænger på træerne. Snowden og Boone mener derfor, at ledelser bør udvise *tålmodighed*, træde et skridt tilbage og først efter at have mærket og vurderet de mønstre, som opstår, bør reagere (Snowden & Boone 2007, 5). Snowden og Boone (2007, 6) nævner, at ledelser bør have modet til diskussioner, hvor udfaldet ikke kan bestemmes på forhånd – fx med konkurrenter (dem der både kan stjæle, berige eller ligegyldiggøre ens hemmeligste idéer), styre projekters startbetingelser og skabe tydelige rammer for medarbejderne med henblik på selvregulering og egenrefleksion indenfor disse rammer (Snowden & Boone 2007, 6).

Med afsæt i disse ideer om krisetid og kompleksitet, vil vi i det følgende problematisere ideen om 'performance management' som en styringsteknologi, der adækvat kan bruges til at lede virksomheder og organisationer sikkert igennem krisetidens usikre farvande. Vores pointe er, at ledelses- og styringsteknologier, som entydigt fokuserer på at måle ud fra en ikke-kompleks tankegang, ikke *matcher* nutiden, og at dette 'mismatch' risikerer at producere problemer i organisationer. Vi vil blandt andet argumentere for, at 'performance management' ofte implementeres i en form, som har ensidigt fokus på at få medarbejderne til at løbe hurtigere. Dermed risikerer man at overse, at krisetid

også kræver, at der skabes rum, hvor medarbejderne har tid til at lære og være kreative. Eksponentiel kompleksitetsvækst stiller nye krav til ledelse og organisering, fordi vi opdager nye udfordringer senere, fordi vi har kortere tid til at reagere i, og fordi vi har betydeligt sværere ved at overskue og forudsige effekten af vores beslutninger.

Performance management

Dette afsnit handler om 'performance management' (herefter PM). Den helt grundlæggende idé i PM er at fokusere organisationer mod de resultater, de skal skabe. Resultater kan både skabes på kort sigt ('output') og ved at opnå en effekt på langt sigt ('outcome'). PM har været anvendt i den private og offentlige sektor gennem mere end 25 år (Johnsen 2005, 9). Christopher Pollitt (2013, 346) har peget på, at der findes omfattende international litteratur om PM – herunder detaljerede casestudier, hvor Pollitt bl.a. henviser til Kelman og Friedman (2009) og Propper m.fl. (2010). Hos Laegreid m.fl. (2008) og Perry m.fl. (2009) findes specifikke analyser af politik som styringsmiddel både nationalt og internationalt, og disse forfattere har – ligesom bl.a. Bouckaert og Halligan (2008) – lavet komparative studier i forhold til at forstå offentlig styring i og mellem hele nationer. Derudover findes der generiske teorier om, hvad PM er samt om dets relevans som styringsmiddel i både offentligt og privat regi, se bl.a. hos Boyne m.fl. (2006), Moynihan (2008) og Talbot (2010). Trods en række problemer og udfordringer synes der at være konsensus om, at PM befinder sig i kernen af offentlig styring (Talbot 2010; Van Dooren & Van de Walle 2008). Over en bred kam fastslår Greve og Ejersbo (2013) om PM indsatsen i den danske offentlige sektor, at

"[...] der har været markante effekter af ind-

satsen for performance management, ledelse og personale, markedsbaseret styring, digitalisering og reformer" (Ibid, 3).

Trods den omfattende nationale og internationale mængde litteratur og dermed den store opmærksomhed PM har fået både i teori og i praksis, er implementeringen heraf ikke ligeud ad landevejen, men en proces præget af en lang række valg og beslutninger (Pollitt 2013, 358). Mens der således i både teori og praksis er uenighed om, hvordan man bedst udøver præstationsledelse, så er der i litteraturen derimod relativ enighed om definitionen heraf:

"Performance management is a continuous process of identifying, measuring and developing performance in organisations by linking each individual's performance and objectives to the organisation's overall mission and goals" (Aguinis 2011, xiii).

Hvidman og Andersen (2014, 37) uddyber, at PM kan forstås som en generisk term i forhold til forskellige ledelsesmodeller og peger på, at der i litteraturen om PM findes et utal af begreber og navne, der dog har en cirkulær lærings- og målingsproces som ideal (Hvidman & Andersen 2014, 37). I denne cirkulære proces formuleres der først klare og entydige mål, dernæst genereres der præcis information om præstationerne i forhold til målene, og sidst synliggøres informationen og bruges til løbende læring og forbedring (Hvidman & Andersen 2014, 37-38).

Med afsæt i ovenstående synes PM at blive til et sæt af selvkorrigerende processer, der funderes i en konstant overvågning, måling og analyse af data, som organisationen bruger til fejlkorrektion og strategiske justeringer med henblik på at realisere virksomhedens mål (Hunter & Nielsen 2013, 10; Hood 2012; Moynihan 2006; Van Dooren m.fl. 2010).

Øget fokus på ledelse af mål og præstationer har været en central ledelsesmæssig tendens siden finanskrisen (Hansen m.fl. 2014; Heeager & Olsen 2014; Majgaard 2013). Ikke at disciplinen som vist ovenfor er ny, men brugen af den er intensiveret i årene efter finanskrisen i både den offentlige og i den private sektor (Majgaard 2013, 13-14; Sørensen & Foged 2015, 49-55). Eksempelvis rapporterede flere djøf'ere end nogensinde om en nulfejlskultur på deres arbejdsplads, og i Djøfbladet (Bøgelund 2013) slås der ned på, at en række af nutidige ledelsestrends øger nulfejlskulturen. Her nævnes blandt andet ranglister og smileys, men også 'performance management' (Bøgelund 2013, 14). Greve og Ejersbo (2013, 3) skriver, at formålet med styringen af den offentlige sektor i Danmark hidtil har været at forbedre og forny kvaliteten af den service, der stilles til rådighed for borgerne. Dette er ændret efter kriseårene, og nu "[...] handler det om blot at bevare serviceniveauet og gøre det for færre ressourcer fremover" (Ibid, 3). Sørensen og Foged (2015, 49) har påpeget, at det ser ud til, at finanskrisens sparekrav til det offentlige for en periode blev prioriteret over indførelsen af præstationsledelse, men "[...] at ambitionen er blevet forstærket igen siden 2012" (Sørensen & Foged 2015, 49). Tendensen mod målstyring ses fx også i statens centraladministration, hvor Moderniseringsstyrelsen i januar 2015 udgav et 'policy-dokument', der ifølge sin egen tekst opstiller et *målbillede* for god arbejdsgiveradfærd i staten, og som

"[...] handler om at formulere klare strategiske mål for det daglige arbejde på en måde, der giver mening for den enkelte medarbejder" (Moderniseringsstyrelsen 2015, 2).

Ideerne om præstationsledelse og tendenserne til at målstyre er altså gamle, men det ser ud til, at de har fået ny kraft i private

og offentlige organisationer i tiden efter finanskrisen.

For at opsummere ser vi på baggrund af ovenstående, at PM er en ledelsesdisciplin, hvori man søger at styre ('manage') præstationer ('performance'). I denne disciplin er princippet, at man skal sætte mål for resultater og adfærd blandt medarbejdere, som man derefter følger op på og dokumenterer. Denne dokumentation og resultatopfølgning skal derefter bruges som grundlag for både *læring*, *styring* og *kontrol* i organisationer (Van Dooren m.fl. 2010).

Med udgangspunkt i Morins ideer om kompleksitet kan vi se, at det ikke er let at formulere klare og entydige mål i organisationer. For det første: Hvis acceleration af tempoet i organisationer gør, at de mål, der blev opstillet i begyndelsen af året, kan have mistet deres relevans og mening inden påske, må organisationens praksis for præstationsledelse være ekstrem agil og fremadrettet. For det andet: Hvis klare og entydige 'Key Performance Indicators' (KPI), eksempelvis måltal for vækst og omsætning, rummer en høj grad af kompleksitet og uoverskuelighed i deres konkrete eksekvering, må organisationens ledelseskæder være dygtige til at nedbryde måltal til konkrete handlinger samt skabe reflek-sive og lærende rum, hvor medarbejdernes ressourcer for samarbejde, kreativitet og innovation kan udnyttes optimalt – altså en konstruktion, der rummer både mål- og værdirationaler. Eller sagt med andre ord: en 'performance management'-praksis, der på samme tid formår at reducere kompleksiteten og berige kompleksiteten.

Opsummerende kan vi konkludere, at PM-litteraturen på den ene side skaber grundlag for at hævde, at der potentielt er effektivitet at hente ved at indføre præstationsledelse i en krisetid, men at det på den anden side langt fra er en simpel opgave at implementere præstationsledelse på måder,

som skaber den ønskede positive effekt på virksomhedens præstationer. I det følgende vil vi analysere og diskutere effektiv ledelse i en krisetid, og som illustration og eksemplificering af vores pointer bruger vi casen Touch-IT.

Metodiske overvejelser i forbindelse med Touch-IT-casen¹

Casen, som vi i det følgende bruger til at eksemplificere en række faldgruber ved præstationsledelse, bygger på materiale fremlagt i forbindelse med en virksomheds præsentation af deres strategi for implementering af PM på en masteruddannelse i ledelse ved et dansk universitet i 2011. Det analyserede materiale består konkret af 'PowerPoint-slides', der beskriver organisationens formål, praksis og strategi for implementering af PM, interviewcitater fra en intern undersøgelse af medarbejdernes respons på den nye praksis for præstationsledelse samt mundtlig dialog med den HR-konsulent, der præsenterede casen. I nedenstående analyse trækkes interviewcitater direkte ind i teksten, og det øvrige materiale bruges som baggrundsinformation. Der er altså tale om data, som er produceret på baggrund af en offentlig undervisnings-situation i en universitetskontekst, som ikke i sig selv havde denne artikels analyse som formål. Vi har derfor sløret navn og branche for at beskytte virksomhedens identitet. Casen, som vi her kalder Touch-IT, er en kommunikationsvirksomhed, der producerer integrerede IT-løsninger og indhold til markedsføring via sociale medier. Casen er særlig interessant, fordi den illustrativt viser eksempler på en række faldgruber ved implementering af PM. Den kalder dog også på nogle metodiske overvejelser i forhold til dens svagheder.

Når vi i denne artikel benytter os af data, som er produceret i anden sammenhæng,

er det ikke uden konsekvenser for rækkevidden af vores konklusioner. Vi har ikke selv foretaget en større undersøgelse af Touch-IT, og vi kan ikke vide, om der er aspekter i virksomheden, som kunne bidrage til en bedre forklaring eller et andet billede. Men i kvalitativ forskning kan man argumentere for, at metoder aldrig blot er neutrale instrumenter, der opsamler forhåndsgivet data, som på præcis og nøgtern vis repræsenterer virkeligheden (Brinkmann 2014, 721). Et sådant synspunkt repræsenterer Brinkmann eksempelvis, og baseret på bl.a. Wittgenstein og Hegel argumenterer han for, at data *altid* er medieret og *påvirket* af menneskelig aktivitet (Brinkmann 2014, 721). Der findes således hverken rene og upåvirkede data eller neutrale metoder. I vores konkrete tilfælde kan vi sige, at der indsættes endnu et medierende led af menneskelig aktivitet fra de, som udførte de oprindelige undersøgelser, til os, som i det følgende analyserer og fortolker på præsentationen af deres resultater. Vores analyse af Touch-IT er hermed *abduktiv*, som C. S. Peirce formulerede det. Her beskrevet af Brinkmann som:

"It [abduktion] can be formalized as follows: (a) We observe X, (b) X is unexpected and breaks with our normal understanding, (c) but if Y is the case, then X makes sense, (d) therefore, we are allowed to claim Y, at least provisionally" (Brinkmann 2014, 722).

Vores analyse af Touch-IT skal således ikke læses som en udtømmende og generaliserbar empirisk analyse, men i stedet som en række abduktive fortolkninger, der hjælper os til at *forstå* fænomenet præstationsledelse nærmere. Vores konklusion skal således heller ikke forestille at være universel, men snarere give et praj om en række faldgruber i præstationsledelse, som uddybende undersøgelser altid vil kunne skærpe yderlige-

re. Den abduktive tankegang er i samklang med artiklens fokus på *det komplekse* og den bevægelse væk fra ultimative generaliseringer, som ligger heri.

Touch-IT's implementering af præstationsledelse

Touch-IT's største aktiv er en kerne af særdeles kreative og entreprenante medarbejdere, som har opbygget en portefølje af banebrydende metoder og produkter i deres branche. Alligevel medførte faldende indtjening og behov for kapitaltilførsel i årene efter finanskrisen, at Touch-IT blev opkøbt af en kapitalfond. Herefter blev både den administrerende direktør og HR-direktøren udskiftet og præstationsledelse blev indført.

Konkret betød dette, at der i Touch-IT blev implementeret et formelt system for PM. Dette system indebar, at Touch-IT's overordnede virksomhedsstrategi blev nedbrudt i en række 'Key Performance Indicators' (KPI). Disse blev dernæst benyttet til at opstille konkrete målaftaler med hver enkelt medarbejder og leder. Det blev indført, at ledere og medarbejdere i virksomheden hvert halve år skulle gennemgå en systematisk evaluering af deres præstationer i forhold til disse mål. Touch-IT opstillede altså et målhierarki for virksomheden og forsøgte på den baggrund at skabe tydelig sammenhæng mellem virksomhedens kæder, således at målene for hver enkelt medarbejder fødte ind i lederens mål, som igen fødte ind i virksomhedens overordnede strategiske mål. Af konkrete værktøjer blev der bl.a. indført halvårslige præstationsmålinger og medarbejderudviklingssamtaler, ligesom man specifikt begyndte at bruge resultatkontrakter med bonusser bestemt af medarbejderens præstation på udvalgte KPI'er.

Overordnet syntes der at være to typer af reaktioner fra medarbejderne i Touch-IT på disse ændringer: Der var de positive re-

aktioner, hvor medarbejderne glædede sig over at få klare mål og forventninger fra ledelsens side. I denne ende af skalaen lød meldinger som, at *"det er dejligt, at ledelsen endelig tør sætte nogle klare mål"*, og at

"det er virkelig befordrende for min motivation og læring at få tydeliggjort forventningerne til min indsats og få konkret feedback på mine præstationer".

Der var også de negative reaktioner, hvor medarbejderne frygtede, at Touch-IT's kreative kultur kunne blive ødelagt og erstattet af et blindt fokus på individuelle økonomiske måltal. En medarbejder formulerede denne bekymring således:

"Jeg føler, at tonen mellem ledelsen og medarbejderne er blevet hårdere, og tilliden er blevet mindre",

og en anden sagde, at:

"Jeg savner pionerånden, hvor alle var parate til at 'løbe den ekstra mil for alle', nu løber man kun efter egne specifikke mål og resultatkontrakter".

Medarbejdernes reaktioner illustrerer, at det ikke er en simpel opgave at implementere præstationsledelse. Vi ser her, at nogle medarbejdere frygter, at præstationsledelsen kommer til at ødelægge bestemte dele af den organisatoriske praksis. Citaterne kan tolkes derhen, at man ikke bare kan forvente, at indførelsen af systematisk præstationsledelse mobiliserer og rekrutterer alle virksomhedens medarbejdere som støtter – der opstår samtidig begejstring og bekymring.

Medarbejdernes modsatrettede reaktioner illustrerer det centrale paradoks, at på den ene side er verden kompleks og non-lineær, men på den anden side har alle organisationer behov for at skabe orden og over-

blik, styring og kontrol. Organisationer har paradoksalt nok brug for strukturer, rutiner og vaner, der som beskrevet af Alvesson og Spicer (2012) fastholder organisationen i en funktionel dumhed:

“Functional stupidity is organizationally-supported lack of reflectivity, substantive reasoning, and justification. It entails a refusal to use intellectual resources outside a narrow and ‘safe’ terrain. It can provide a sense of certainty that allows organizations to function smoothly” (Alvesson & Spicer 2012, 1196).

Med begrebet om funktionel dumhed påpeger Alvesson og Spicer det paradoks, at organisationer – selv i en kompleks og non-lineær verden – har brug for faste holdpunkter, som ikke hele tiden gøres til genstand for reflektiv overvejelse: *“Functional stupidity contributes to maintaining and strengthening organizational order”* (Alvesson & Spicer 2012, 1196).

På den anden side er der en risiko for, at den funktionelle organisatoriske dumhed bliver til rendyrket dumhed, hvis styring og kontrol af de funktionelle dumhedssystemer sanktioneres for stramt og uden tilstrækkelig åbenhed for feedback og læring. ‘Performance management’-systemer har mange lighedstræk med det, som Alvesson og Spicer beskriver som *funktionelle dumhedssystemer*. De påpeger, at sådanne systemer er helt nødvendige, og vi vil tilføje, at dette gælder så meget desto mere i en kompleks og accelererende krisetid. Men funktionelle dumhedssystemer risikerer samtidig at fastlåse organisationen i uhensigtsmæssige rutiner og vaner, hvis ikke der også skabes plads til en reflektiv praksis i form af det, Morin (1999) kalder for den komplekse tænkning.

Ifølge Pulakos og O’Leary (2011, 155) er effekten af præstationsledelse netop afhængig af en række specifikke organisatoriske

forhold i den konkrete case: såsom kommunikationen til medarbejderne, motivation og implementeringen af strategien. I det følgende vil vi diskutere fire faldgruber ved implementeringen af præstationsledelse, som står tydeligt frem i Touch-IT-casen.

Første faldgrube: Mistillid mellem ledelse og medarbejdere

Hos Touch-IT var det officielle formål med at implementere præstationsledelse, at man skulle forbedre virksomhedens økonomi og læring. Dette officielle formål blev eksplicit kommunikeret af topledelsen. Hvad der derimod forblev usagt i ledelsens fortælling var, at det også handlede om at implementere et mere omfattende og præcist system for styring og kontrol af medarbejderne. Til tider kan man i den akademiske litteratur om styring og ledelse – specielt inspireret af Michel Foucault og hans arvtagere – finde en kraftig skepsis imod enhver form for styring og kontrol af mennesker, der implicit vurderes som værende problematisk. Her tager vi et andet udgangspunkt, nemlig at styring og kontrol ikke *per definition* er problematisk magtanvendelse og i organisatoriske sammenhænge faktisk snarere er nødvendig for at skabe en organisation, der kan fungere (Fogsgaard & Elmholdt 2014, 11). Problemet i Touch-IT’s tilfælde var, at dette ønske om i højere grad at kunne styre og ensrette medarbejderne i retning af virksomhedsstrategien *ikke* blev eksplicit kommunikeret, men forblev en mere eller mindre ‘skjult’ strategi. Dette gav anledning til forhøjet usikkerhed og mistillid, og konkrete konspirationsteorier om, at indførelsen af KPI’er, resultatkontrakter, bonusser mv. kun handlede om at kontrollere og styre medarbejderne. At organisationen også skulle *lære*, var fra topledelsens side et reelt ønske, men dette blev mødt med mistillid fra medarbejderne. Den praktiske

læring, der synes at kunne uddrages heraf, er, at kortene skal lægges på bordet – ledelsen må fortælle åbent og ærligt, at formålet med præstationsledelse er såvel læring som styring og kontrol.

Anden faldgrube: Mål mangler oversættelse og mening

En central del af logikken bag præstationsledelse er brugen af *mål*, og det er ofte definitionen af mål og evalueringen af, om medarbejderen, afdelingen, lederen og virksomheden *opnår* disse, som vil blive den mest mærkbare forandring i organisationer, der indfører præstationsledelse. Dette fokus på mål kan for den enkelte medarbejder let komme til at virke meget firkantet og bureaukratisk. Værktøjerne i præstationsledelse såsom mål, resultatkontrakter og præstationsvurderinger emmer i højere grad af *styring og kontrol* end de gør af læring. Men ifølge Locke og Latham er specifikke høje mållæringsfremmende, og de foreslår, at dette kan skærpes med en bevidst sondring mellem *resultatmål* og *læringsmål* (Locke & Latham 2002, 705). Resultatmål fokuserer på at måle resultater, eksempelvis hvor mange salg man kan lave, hvor mange nye produkter man kan udvikle, eller hvor mange arbejdstimer man lægger i et projekt. Læringsmål er derimod mål for, om medarbejderne bliver dygtigere og får et højere fagligt niveau i deres opgaveløsning og dermed i endnu højere grad oplever at lykkes med at løse deres opgaver. Denne sondring er central og fx Seijts og Latham (2001) har foreslået, at man i organisationsmiljøer som Touch-IT, hvor fagligheden, kreativitet og udvikling er i højsædet, arbejder med *læringsmål* mere end *resultatmål*. Fordelen ved læringsmål er, at man herigennem bedre kan understøtte kreative og lærende arbejdsprocesser (Locke & Latham 2006). Høje og specifikke resultatmål kan i nogle tilfælde være for overfo-

kuserede på det kortsigtede produkt, hvilket er kontraproduktivt for specielt kreativitet og innovation (Amabile & Kramer 2011; Fredrickson 2001).

Som eksempel på det potentielt kontraproduktive i for specifikke resultatmål kan nævnes Ford Pinto. En bil, der blev skabt i en tid, hvor Ford Motors var presset ud i en organisatorisk krise som følge af konkurrencen fra japanske biler. Ford Pinto blev skabt, fordi Ford Motors' CEO opstillede et specifikt mål med en konkret deadline, nemlig at bygge en bil på under to ton, som ikke måtte koste mere end 2000 dollars. Ford Pinto kom på markedet til tiden med den rette vægt og den lave pris, men også med en sikkerhedsbrist, der kostede dødsopfre (Ordóñez m.fl. 2009). Det ambitiøse specifikke mål havde ført til en nedprioritering af et andet område, der ikke var opstillet mål for: sikkerhed. Eksemplet demonstrerer, at såfremt præstationsledelse skal være et velfungerende ledelsesmæssigt svar på udfordringerne i komplekse krisetider, skal praksis omkring formulering og anvendelse af mål i organisationen være grundig gennemtænkt.

Tredje faldgrube: Mål og målinger er performative

Indenfor den gren af samfundsvidenskaben, som kaldes Science and Technology Studies (STS), er der i de senere år blevet argumenteret for, at videnskabelige metoder og målinger er *performative* (Osborne & Rose 1999; Law & Urry 2004; Law 2009; Callon 2010). Dette gælder såvel eksperimenter som klassiske socialvidenskabelige metoder såsom spørgeskemaer, interviews, observation m.fl. Oversat til en organisatorisk kontekst betyder det, at de metoder, som bruges til måling og evaluering af KPI'er, ikke er neutrale instrumenter, der afdækker den virkelige virkelighed. Tværtimod skaber metoderne virkeligheder, samtidig

med at de rammesætter og begrænser, hvad vi kan vide om disse (Law 2009, 249-250). Når virksomheder som Touch-IT indfører mål og systematiske evalueringer, er det altså ikke neutrale redskaber, som opdager, hvad der *i virkeligheden* foregår i organisationen. Metoderne er snarere med til at *producere* bestemte rammer, muligheder og begrænsninger. Det er her, det bliver tydeligt, at det ikke er så simpelt at opstille mål og målinger i organisationer. I Touch-IT kan vi eksempelvis observere, at de specifikke resultatmål og målinger, som er opstillet, har den konsekvens, at nogle medarbejdere oplever, at der er opstået en alle-mod-alle-kultur. De systematiske evalueringer ser således ud til ikke kun at give ledelsen et indblik i den enkelte medarbejders præstationer eller målrette den enkeltes adfærd, de har også været skabende for nogle *andre* organisatoriske virkeligheder. Her kommer vores tidligere pointe om kompleksitet igen i spil. Morin argumenterer som nævnt ligeledes for, at organisationer er kompleksitetsberigede objekter, der *modsætter sig* at nedbrydes i sine mindste dele. Netop af denne grund kan vi ikke som udgangspunkt forudsige de præcise konsekvenser af handlinger som fx opstilling af resultatmål. Callon spidsformulerer problematikken, når han skriver, at "[...] *discourses draw boundaries, exclude and reject [...]*" (Callon 2010, 165). Enhver diskurs og enhver ledelsesdisciplin producerer noget og ekskluderer noget andet. I eksemplet fra Ford blev de specifikke mål producerende for en billig og let bil, men samtidig blev hensyn til sikkerhed og etik *ekskluderet*.

I historien om Touch-IT kan vi se to sådanne produktioner. På den ene side lod de høje specifikke resultatmål til at producere medarbejdere, der oplevede sig anerkendt og motiveret. Men de samme høje specifikke resultatmål producerede også en række grænser, som ekskluderede medarbejdere,

der i højere grad værdsatte en kollektiv og læringsorienteret samarbejdsform.

Den centrale pointe er, at *mål* og *målinger* ikke bare er neutrale redskaber, men aktive medproducenter af organisatoriske virkeligheder. Når virksomheder som Touch-IT således indfører meget specifikke mål og søger for at følge op og evaluere på, om disse opfyldes, kan én konsekvens være, at det, som *ikke* kan måles, bliver udgrænset – bevidst eller ubevidst – af den synlige organisatoriske virkelighed. Eksempelvis kan en problematisk produktion af organisatoriske virkeligheder forekomme, hvis målene i præstationsledelse i for høj grad fremmer en *intern* konkurrencekultur. Selvom 'konkurrence' ofte betragtes som et plusord i organisatoriske sammenhænge, kan intern konkurrence risikere at svække organisationer (Mitchell & Silver 1990, 186). Hvis målaftaler gennemføres uden at overveje disse faktorer, kan man risikere, at netop *samarbejdet på tværs* er det, som 'udgrænses' (Callon 2010, 165) fra den organisatoriske virkelighed.

Fjerde faldgrube: Medarbejdernes indre motivation ødelægges

Som vi har søgt at vise, kræver effektiv implementering af PM i krisetidens komplekse virkelighed andet og mere end blot at opstille specifikke præstations- og kvalitetsmål. Hvis PM trækkes blindt og ureflekteret ned over den organisatoriske kontekst som et formelt styrings- og kontrolsystem, er der meget, der taler for, at det ikke vil lykkes at motivere medarbejderne og dermed skabe tid og rum til engageret og lærende adfærd.

Vores pointe er, at hvis PM skal være et effektivt svar på krisetidens organisatoriske udfordringer, skal styring og kontrol integreres med et fokus på motivation og læring under skyldig hensyntagen til organisationen – forstået som et kompleks-

tetsberiget objekt (Morin 1999). Et sådant fokus på motivation og læring er ikke uden videre kompatibelt med de specifikke mål og kontrollen heraf, som er en fast bestanddel i præstationsledelse. Deci m.fl. (1999) argumenterer for, at mennesker, hvis opgaver primært styres gennem ydre regulering – altså belønning og straf – kan få svækket deres indre regulerede motivation. Sagt på en anden måde: Det fokus på *mål, belønning* og *straf*, som ligger eksplicit i præstationsledelses-paradigmet, kan risikere at kvæle kreative, lærende miljøer i og omkring organisationer, som nogle af medarbejderne i Touch-IT-casen netop oplevede det. Amabile (1998) har argumenteret for, at kreativitet i høj grad kommer indefra – fra menneskers *lyst* til at løse opgaver, snarere end fra belønning og straf. I det perspektiv er præcise mål med belønning og straf gode til løsningen af de mere rutineprægede opgaver, men problematisk, hvis man vil have medarbejdere til at finde kreative løsninger på ukendte problemstillinger.

Ideen om, at det kreative og lærende miljø er fuldkommen tømt for ydre begrænsninger, er dog også naiv. Kreativitet udspringer ikke af ingenting, men snarere "[...] *af en solid vidensbasis og faglighed*" (Tanggaard 2010, 149) og af abduktive eksperimenter og leg i arbejdspraksis samt i en vis grad af regler og strukturer (Tanggaard 2014, 110-111) eller af funktionelle dumhedssystemer, som Alvesson og Spicer (2012) formulerer det.

Konklusion

Er præstationsledelse så et godt svar på effektiv ledelse i en krisetid? Vi har i denne artikel argumenteret, at svaret på dette spørgsmål i høj grad afhænger af, hvordan præstationsledelse både forstås og implementeres i den konkrete organisatoriske praksis.

Konkret har vi diskuteret, hvordan man undgår, at præstationsledelse underminerer tilliden mellem ledere og medarbejdere; sætter meningsfulde mål og bruger både resultatmål og læringsmål; skaber bevidsthed om, at målinger ikke er neutrale, men performative; og hvordan man undgår, at ydre målsætning eroderer værdier, etik og indre reguleret motivation.

Igennem disse diskussioner har vi forsøgt at illustrere nogle af de faldgruber, som ledere og medarbejdere kan opleve, når præstationsledelse indføres som den primære ledelsesteknologi i en krisetid.

Vi har lænet os op ad både Morin og tankerne fra STS med henblik på at begribe de mulige resultater af mål. Hvor STS taler om mål og metoder som performative, skriver Morin om samtidigheden mellem organisation (orden) og dis-organisation (uorden), det som han kalder antagonismernes komplementaritet (Morin 1999, 117). Vores pointe er overordnet, at når man vælger at måle en virkelighed, fravælger man samtidig helhedens polyfoni af andre virkeligheder.

Vi forstår således formelle 'performance management'-systemer som repræsentant for funktionelle dumhedssystemer (Alvesson & Spicer 2012), der på en og samme tid lukker ned for muligheder og samtidig sætter mål og retning. De er nødvendige (funktionelle) i enhver organisation – og måske især i komplekse og accelererende krisetider, hvor både ledelse og medarbejdere har behov for faste holdepunkter. Det er funktionelt, at organisationens overordnede strategiske mål og grundlæggende værdier ikke hele tiden gøres til genstand for reflektiv overvejelse. På den anden side er der en risiko for, at den funktionelle dumhed bliver til banal dumhed, hvis ikke den konkrete praksis for præstationsledelse formår dialogisk at integrere styring, kontrol og læring.

NOTER

- 1 Vi har tidligere beskæftiget os kortvarigt med Touch-IT som case. Se Elmholdt, Hoff-

mann Birk og Børgesen 2014, 8-13.

REFERENCER

- Aguinis, Herman (2011): *Performance management*, Boston, MA, Pearson.
- Alvesson, Mats & André Spicer (2012): A Stupidity-based Theory of Organizations, i *Journal of Management Studies*, 49, 7, 1194-1220.
- Amabile, Teresa (1998): How to kill Creativity, i *Harvard Business Review*, 75, 5, 76-87.
- Amabile, Teresa & Steven Kramer (2011): *The Progress Principle – Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work*, Boston MA, Harvard Business Press.
- Biron, Michael, Elaine Farndale & Jaap Paauwe (2011): Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms, i *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 6, 1294-1311.
- Bouckaert, Geert & John Halligan (2008): *Managing performance: international comparisons*, London, Routledge/Taylor and Francis.
- Boyne, George A., Kenneth J. Meier, Laurence Jr. O'Toole & Richard M. Walker (red.) (2006): *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Brinkmann, Svend (2014): Doing Without Data, i *Qualitative Inquiry*, 20, 6, 720-725.
- Bøgelund, Eva (2013): Krisen øger nulfejlskulturen, i *Djøfbladet*, 36, 1, 14-16.
- Callon, Michel (2010): Performativity, misfires and politics, i *Journal of Cultural Economy*, 3, 2, 163-169.
- Cameron, Kim m.fl. (2006): *Competing Values Leadership. Creating value in organizations*, Cheltenham UK, Edward Elgar.
- Camillus, John C. (2008): Strategy as a Wicked Problem, i *Harvard Business Review*, May, 98-106.
- Cevea (2013): *Nedskæringskurs – hindring eller forudsætning for vækst?*, København, Cevea http://www.cevea.dk/files/materialer/analyser/131217notat_nedskaeringskurs_hindring_eller_forudsætning_for_vækst.pdf. (Downloaded, 15. juni 2015).
- Conklin, Jeffrey (2006): *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*, Chichester England, John Wiley & Sons.
- Deci, Edward L., Richard Koestner & Richard M. Ryan (1999): A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, i *Psychological Bulletin*, 125, 6, 627-668.
- Elmholdt, Claus, Rasmus Hoffmann Birk & Kenneth Børgesen (2014): Præstationsledelse i en krisetid, i *FTF Dokumentation*, 4, 4-15.
- Fogsgaard, Morten & Claus Elmholdt (red.) (2014): *Magt i organisationer*, Aarhus, Forlaget Klim.
- Fredrickson, Barbara L. (2001): The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions, i *American Psychologist*, 56, 3, 218-226.
- Greve, Carsten & Niels Ejersbo (2013): Udviklingen i styringen af den offentlige sektor – Baggrundspapir til Produktivitetskommissionen.
- Haines, Victor & Sylvie St-Onge (2012): Performance management effectiveness: practices or context?, i *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 6, 1158-1175.
- Hansen, Hanne Foss, Mads Bøge Kristiansen & Eva Moll Sørensen (2014): Resultat- og evalueringsstyring i en krisekontekst, i Caroline Howard Grøn, Hanne Foss Hansen & Mads Bøge Kristiansen (red.): *Offentlig styring, forandringer i krisetider*, København, Hans Reitzels Forlag, 319-356.
- Heeager, Anne & Søren Jeremiin Olsen (2014): *Kommunal Økonomi. Rammer, valgmuligheder*,

- styring, København, Systime.
- Hood, Christopher (2012): Public management by numbers as a performance-enhancing drug: two hypotheses, i *Public Administration Review*, 72, 1, 85-92.
- Hunter, David E. K. & Steffen Bohni Nielsen (2013): Performance management and evaluation: Exploring complementarities, i *New Directions for Evaluation*, 137, 7-17.
- Hvidman, Ulrik & Simon Calmar Andersen (2014): Impact of Performance Management in Public and Private Organizations, i *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, 1, 35-58.
- Johnsen, Åge (2005): What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management?, i *Public Money & Management* 25, 1, 9-17.
- Kelman, Steve & John Friedman (2009): Performance improvement and performance dysfunction: an empirical examination of the distortionary impacts of the emergency room wait-time target in the English National Health Service, i *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 4, 917-946.
- Laegreid, Patricia, Paul G. Roness & Kristin Rubecksen (2008): Performance information and performance steering: integrated system or loose coupling?, i Wouter Van Dooren & Steven Van de Walle (red.): *Performance information in the public sector: how it is used*, UK, Palgrave Macmillan, 42-57.
- Law, John & John Urry (2004): Enacting the social, i *Economy and Society*, 33, 3, 390-410.
- Law, John (2009): Seeing like a survey, i *Cultural Sociology*, 3, 2, 239-256.
- Leslie, Keith & Adam Canwell (2010): Leadership at all levels: Leading public sector organizations in an age of austerity, i *European Management Journal*, 28, 4, 297-305.
- Locke, Edwin A. & Gary P. Latham (2002): Building a practically useful theory of goal setting and task performance, i *American Psychologist*, 57, 9, 705-717, pp.705-717.
- Locke, Edwin A. & Gary P. Latham (2006): New directions in Goal-Setting Theory, i *Current Directions in Psychological Science*, 15, 5, 265-268.
- Majgaard, Klaus (2013): *Offentlig styring*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Mitchell, Terence R. & William S. Silver (1990): Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance, i *Journal of Applied Psychology*, 75, 2, 185-193.
- Moderniseringsstyrelsen (2015): *Faktaark om målbilledet for god arbejdsgiveradfærd*, København, Moderniseringsstyrelsen.
- Molleman, Eric & Hugo Timmerman (2003): Performance management when innovation and learning become critical performance indicators, i *Personal Review*, 32, 1, 93-113.
- Morgan, Robert (2006): Making the Most of Performance Management Systems, i *Compensation and Benefits Review*, 38, 5, 22-27.
- Morin, Edgar (1999): Organization and Complexity, i *Annals of the New York Academy of Sciences*, 879, 115-121.
- Moynihan, Donald P. (2006): Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform, i *Public Administration Review*, 66, 1, 77-89.
- Moynihan, Donald P. (2008): *The Dynamics of Performance Management – Constructing Information and Reform*, Georgetown University Press.
- Nijssen, Mark & Jaap Paauwe (2012): HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?, i *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 16, 3315-3335.
- Ordóñez, Lisa D. m.fl. (2009): Goals gone wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting, i *Academy of Management Perspectives*, 23, 1, 6-16.
- Osborne, Thomas & Nikolas Rose (1999): Do the social sciences create phenomena? The example of public opinion research, i *British Journal of Sociology*, 50, 3, 367-396.
- Perry, James L., Trent Engbers & So Yun Jun (2009): Back to the future? Performance-related pay, empirical research and the perils of persistence, i *Public Administration Review*, 69, 1, 1-31.
- Pollitt, Christopher (2013): The logics of performance management, i *Evaluation*, 19, 4, 346-363.
- Propper, Carol m.fl. (2010): Incentives and

- Targets in Hospital Care: Evidence from a Natural Experiment, i *Journal of Public Economics*, 94, 3-4, 318-355.
- Pulakos, Elaine D. & Ryan S. O'Leary (2011): Why is Performance Management Broken?, i *Industry and Organizational Psychology*, 4, 2, 146-164.
- Ritchey, Tom (2013): Wicked Problems: Modelling Social Messes with Morphological Analysis, i *Swedish Morphological Society (AMG)*, 2, 1, 1-8.
- Rittel, Horst W. J. & Melvin M. Webber (1973): Dilemmas in a general theory of planning, i *Policy Sciences*, 4, 2, 155-169.
- Seijts, Gerard H. & Gary P. Latham (2001): The effect of distal learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task, i *Journal of Organizational Behavior*, 22, 3, 291-302.
- Snowden, David J. & Mary E. Boone (2007): A Leader's Framework for Decision Making, i *Harvard Business Review*, November, 1-9.
- Sørensen, Eva Moll & Søren Kjær Foged (2015): Mål- og resultatstyring i kommunerne efter krisen, i *Økonomi og Politik*, 88, 1, 46-56.
- Talbot, Colin (2010): *Theories of performance*, Oxford, Oxford University Press.
- Tanggaard, Lene (2010): *Fornyelsens kunst – At skabe kreativitet i skolen*, København, Akademisk Forlag.
- Tanggaard, Lene (2014): A Situated Model of Creative Learning, i *European Educational Research Journal*, 13, 1, 107-116.
- Urry, John (2003): *Global Complexity*, UK, Polity Press.
- Van Dooren, Wouter, Geert Bouckaert & John Halligan (2010): *Performance Management in the Public Sector*, UK/US, Routledge.
- Van Dooren, Wouter & Steven Van de Walle (red.) (2008): *Performance information in the public sector: how it is used*, UK, Palgrave Macmillan.

Claus Elmholdt, lektor, Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet
e-mail: elmholdt@hum.aau.dk

Rasmus Hoffmann Birk, ph.d.-studerende, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde, Aalborg Universitet
e-mail: rbirk@socsci.aau.dk

Kenneth Børgesen, studieadjunkt og ph.d.-studerende, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet (København)
e-mail: kb@learning.aau.dk